

APPROCHE MANAGÉRIALE

Approche managériale

APPROCHE GÉNÉRALE EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

The Umicore Way est la pierre angulaire de toutes les activités d'Umicore. Nous croyons que les matériaux ont toujours été un élément clé dans les progrès de l'humanité, qu'ils sont au cœur de notre quotidien et qu'ils continueront à l'avenir de permettre la création de richesse. Nous sommes convaincus que les matériaux à base de métaux ont un rôle vital à jouer, car ils peuvent être recyclés de manière efficace et à l'infini, permettant leur utilisation en conception de produits et de services durables. Nous souhaitons qu'Umicore soit leader de la fourniture et de la création de solutions à base de matériaux afin de contribuer à améliorer fondamentalement la qualité de vie. Notre mission « Des matériaux pour une vie meilleure » (Materials for a better life) repose sur les principes généraux suivants :



OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

The Umicore Way décrit nos valeurs, la manière dont nous souhaitons réaliser nos objectifs stratégiques et notre engagement global envers les principes du développement durable. Les ambitions de croissance économique de notre plan Horizon 2020 sont liées aux grandes tendances de raréfaction des ressources, de qualité de l'air et d'électrification des véhicules. Nos objectifs sociaux et environnementaux sont regroupés en trois thèmes : Une entreprise où il fait bon travailler, Éco-efficacité et Chaîne de valeur et société. Ces objectifs reflètent notre excellence opérationnelle et les aspects de nos produits et services que nous pouvons encore améliorer pour transformer le développement durable en avantage concurrentiel plus marqué.

Les éléments d'appui de notre stratégie Horizon 2020 (voir. Matérialité, page 64) décrits dans ce chapitre, y compris les politiques, les responsabilités et l'évaluation, sont garantes d'une surveillance étroite de nos performances économiques, environnementales et sociales.

POLITIQUES

The Umicore Way est complété par des chartes d'entreprise détaillées, parmi lesquels figurent :

- Le Code de conduite, un cadre complet pour des pratiques commerciales éthiques ;
- La Charte de gouvernance d'entreprise, qui expose notre philosophie en matière de management et nos principes de gouvernance ;
- La Charte d'approvisionnement durable, qui décrit notre engagement d'aligner notre chaîne d'approvisionnement sur nos propres valeurs et pratiques ;
- Différentes politiques internes élaborées pour soutenir notre vision et nos valeurs, telles que la Sécurité, les Droits de l'Homme et les Conditions de travail, la Formation et le Développement, les Dons et le Mécénat.

RESPONSABILITÉS

C'est au comité de direction qu'incombe la responsabilité ultime de tous les aspects des activités d'Umicore. Une équipe interdépartementale composée des représentants des départements Environment, Health and Safety (EHS), Human Resources (HR), Finance et Procurement & Transportation orchestre l'approche en matière de développement durable au sens large. Cette équipe est chargée de formuler les objectifs de développement durable et de les faire adopter. Elle épaulé aussi les business units dans la réalisation de ces objectifs. Au niveau des business groups, la performance économique, financière, environnementale et sociale relève de l'Executive Vice-President de l'entité en question. Au niveau des business units, ces aspects incombent à leur responsable. Au niveau des sites, chaque directeur est responsable de la performance économique, sociale et environnementale de son propre site.

SUIVI, ÉVALUATION ET AMÉLIORATION CONTINUE

Les départements Corporate EHS et HR ont formulé des notes d'orientation technique détaillées pour faire en sorte que les business units et les sites aient une compréhension collective des concepts, des définitions, des rôles et des responsabilités. Des ateliers et des réunions régulières ont lieu chaque année à différents échelons de l'entreprise pour partager les meilleures pratiques.

L'état d'avancement de nos objectifs est comparé chaque année à un ensemble d'indicateurs de performance clés (KPI) à l'aide d'un système informatique de gestion des données du groupe. Les données sont collectées et communiquées au niveau de l'entité concernée : site, business unit ou business group. Les indicateurs de performance sociale et environnementale pertinents et significatifs pour les activités d'Umicore sont également mesurés et rapportés. Corporate EHS, Corporate HR et Corporate Finance consolident les performances des business units pour évaluer l'état d'avancement des objectifs Horizon 2020.

La vérification des données sur le terrain en ce qui concerne la performance sociale et environnementale et l'avancement par rapport aux objectifs est effectuée en interne. En outre, Umicore fait appel à un certificateur tiers pour contrôler ses données sociales et environnementales. Cette certification est assurée par PricewaterhouseCoopers (PwC) depuis 2011. PwC évalue l'exhaustivité et la fiabilité des données ainsi que la robustesse du système de gestion informatique utilisée. Le cas échéant, les indicateurs de performance et les processus d'établissement de rapports sont revus et actualisés après chaque cycle de certification, dans le cadre d'un processus d'amélioration continue.

APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Sur base de l'analyse de la validité des grandes tendances pertinentes pour la stratégie Vision 2015 d'Umicore, nous avons identifié des domaines de croissance spécifiques dans lesquels Umicore peut contribuer à résoudre certains problèmes sociétaux et environnementaux. Ces domaines de croissance constituent la base de la stratégie Horizon 2020 et ont pour objectif de permettre à Umicore de doubler son EBIT récurrent entre 2014 et 2020.

RENDEMENTS OPÉRATIONNELS

Umicore s'attelle à générer de la valeur économique par le biais de ses entités existantes et toutes les acquisitions ou initiatives de croissance interne que nous engageons en vertu de notre stratégie Horizon 2020. Cette démarche suppose de générer un rendement des capitaux engagés (résultat d'exploitation avant impôts / moyenne des capitaux engagés sur la période) supérieur au coût global de notre capital avant impôts. Ce coût du capital peut varier au fil du temps en fonction de notre profil de risque et de l'état de la dette mondiale et des marchés boursiers. Le rendement des capitaux engagés (ROCE) visé par notre stratégie Horizon 2020 est de plus de 15%.

Les investissements sont évalués au cas par cas : les acquisitions sont supposées doper le résultat net au début de leur intégration et améliorer la valorisation par la suite. Des critères similaires s'appliquent pour les investissements internes, même si la réalisation de projets de croissance à plus longue échéance exige systématiquement une prévision à plus long terme des rendements escomptés.

En termes de performance opérationnelle, l'accent est mis sur le ROCE. Puisque nous traitons des métaux précieux et d'autres métaux rares, nous disposons d'un fonds de roulement relativement élevé. La direction est donc invitée à optimiser la performance tant du point de vue du résultat que de la limitation au strict minimum des capitaux engagés.

PLUS-VALUE POUR LES ACTIONNAIRES

Umicore entend créer de la valeur pour ses actionnaires. Cela implique le développement d'une stratégie convaincante et d'un palmarès démontrant que nous sommes capables d'atteindre un rendement solide par rapport aux objectifs stratégiques. Nous nous employons à développer nos activités existantes tout en maintenant ou renforçant notre position de leader compte tenu des technologies innovantes (voir page suivante). Les plus-values pour les actionnaires dépendent de l'évaluation des actions d'Umicore et

APPROCHE MANAGÉRIALE

sont soutenues par le versement de dividendes. Umicore prône une politique de paiement d'un dividende stable ou en augmentation progressive (pour en savoir plus sur le versement des dividendes, cliquez ici). Nous pouvons également, de temps à autre, restituer du cash aux actionnaires par d'autres moyens, par exemple par des rachats ou des annulations d'actions.

SANTÉ FINANCIÈRE

Umicore a pour but de protéger ses activités grâce à une gestion financière saine et au maintien d'un bilan solide. Si nous n'avons pas d'objectif défini concernant le niveau d'endettement, nous nous attelons en permanence à conserver une note de solvabilité de première qualité. Nous nous efforçons également de maintenir un équilibre sain entre les dettes à court et à long terme, ainsi qu'entre les dettes à taux d'intérêt fixe et celles à taux variable. Cette approche, associée à une forte génération de flux de trésorerie, nous permet de financer nous-mêmes la majorité de nos initiatives de croissance.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Notre viabilité et notre réussite en tant qu'entreprise de technologie des matériaux dépendent de notre capacité à mettre au point et à commercialiser des produits et services innovants. Nous investissons donc constamment dans la recherche et le développement (R&D) et y consacrons chaque année entre 5 % et 7 % de nos revenus.

PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ

Dans le cadre de sa stratégie Horizon 2020, Umicore s'emploie à maintenir ses positions de leader sur le marché du recyclage et des matériaux pour la mobilité propre. La nature de nos activités, qui misent sur des produits destinés à des applications très pointues, signifie que nous n'avons pas une présence dans un pays ou une région qui représente une part importante de l'économie de ce pays ou de cette région. Notre entreprise est par nature multinationale, avec 51 sites de production dans 22 pays.

POLITIQUE DE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Notre approche de la gestion financière et économique découle de notre vision, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, décrits dans The Umicore Way. Nous avons formulé des politiques internes spéciales pour cadrer l'approche de l'entreprise sur certains aspects financiers et économiques, dont : Dividende, Financement, Tarification de transfert, Gestion de la solvabilité, Couverture, Dépenses d'investissement et Fusions et acquisitions.

RESPONSABILITÉ DE LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

La responsabilité de la performance économique et financière générale d'Umicore incombe à l'Administrateur délégué, tandis que chaque Executive Vice-President est responsable de la performance financière de son business group. Le Chief Technology Officer et ses collaborateurs supervisent le portefeuille technologique du groupe et l'ensemble des activités de recherche et de développement. Au niveau des business units, c'est le directeur qui assume la responsabilité de la performance opérationnelle et financière de sa propre business unit. Le Chief Financial Officer supervise l'ensemble de la performance financière et économique d'Umicore. Il / elle est épaulé(e) dans sa tâche par une équipe Corporate Finance composée de centres d'expertise spécifiques couvrant des aspects tels que la fiscalité, la trésorerie, la comptabilité et l'audit, ainsi que le contrôle interne. Au niveau des business units, les contrôleurs financiers sont responsables de la gestion des aspects liés aux finances et au reporting de la business unit.

APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Dans The Umicore Way, Umicore s'engage à améliorer en permanence sa performance environnementale. En tant qu'entreprise de technologie des matériaux, nous avons défini la performance énergétique et la réduction des rejets de métaux comme principaux objectifs environnementaux de notre stratégie Horizon 2020. Ces objectifs constituent selon nous l'aspect environnemental le plus pertinent de nos activités et ceux qui revêtent la plus grande importance aux yeux de nos diverses parties prenantes (voir Matérialité, page 64). L'analyse de la performance énergétique est présentée au chapitre Éco-efficacité en page 30.

Si les objectifs environnementaux d'Umicore pour 2020 se concentrent sur la performance énergétique et la réduction des rejets de métaux, nous estimons qu'il est tout aussi important de constamment surveiller, maîtriser et rendre compte des performances de notre entreprise sur d'autres aspects environnementaux. Pour ce faire, nous avons recours aux mêmes instruments de mesure que ceux énoncés dans notre Approche générale en matière de management. Ces indicateurs surveillent l'évolution en termes de performance environnementale en corrélation avec les réalisations de Vision 2015. Ces indicateurs de performance sous-jacents détaillés dans le Rapport d'activités environnemental comprennent :

- Les rejets dans l'air et dans l'eau, pages 179-181 ;
- Les gaz à effet de serre, pages 181-182 ;

APPROCHE MANAGÉRIALE

- La consommation d'eau, page 185 ;
- Les volumes de déchets, pages 185-186 ;
- La maîtrise et l'assainissement de la pollution liée aux activités du passé, pages 186-187 ;
- Le respect de la réglementation et des systèmes de management, pages 187.

L'approche managériale spécifique suivante s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

POLITIQUE DE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Notre approche managériale en matière d'environnement s'appuie sur la vision, les valeurs et les principes organisationnels exposés dans The Umicore Way. Une note d'orientation interne EHS pour le Groupe détaille l'approche à adopter pour mesurer chaque indicateur environnemental pertinent et en rendre compte. Une politique interne spécifique en matière de performance énergétique a été mise en œuvre dans l'ensemble du groupe de 2011 à 2015 et s'est traduite par un niveau élevé de conscientisation et de volonté des sites et au sein des business units d'améliorer continuellement la performance énergétique. En outre, Umicore a encouragé toutes les initiatives des business units visant à renforcer le potentiel de recyclage. À l'échelle mondiale, le recyclage des métaux réduit l'empreinte écologique de l'acquisition et de la transformation des métaux en produits.

RESPONSABILITÉ DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

La responsabilité de la performance environnementale et de l'empreinte écologique d'Umicore incombe au comité de direction. Au sein du comité de direction, le Chief Counsel (directeur juridique) assume le rôle de l'Executive Vice-President for Environment, Health and Safety, Corporate Security and Internal Audit. Il / elle est chargé(e) de toutes les affaires environnementales et est épaulé(e) dans sa tâche par le Senior Vice-President Environment, Health & Safety. Les Executive Vice-Presidents sont responsables de la performance environnementale globale de leur propre business group. Au niveau des business units, chaque responsable assume la responsabilité de la performance environnementale globale de sa propre business unit. Le directeur général de chaque site a une responsabilité similaire au niveau du site.

PORTÉE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

La performance énergétique et les indicateurs de performance sous-jacents contribuent à réduire notre empreinte écologique, par exemple en allégeant notre empreinte carbone ou en limitant l'impact ou les rejets de métaux dans l'air et dans l'eau.

APPROCHE MANAGÉRIALE EN MATIÈRE DE PERFORMANCE SOCIALE

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

Comme énoncé dans The Umicore Way, nous nous efforçons d'être un employeur attrayant, pour nos employés tant actuels que potentiels, et d'agir conformément aux attentes de la société. Nous avons défini trois objectifs sociaux dans le cadre de notre stratégie Horizon 2020 : atteindre zéro accident avec arrêt de travail, limiter davantage l'exposition professionnelle à certains métaux et renforcer notre diversité, notre capacité à attirer et fidéliser les talents ainsi que notre employabilité. Nous avons également formulé des objectifs qui ont trait à notre impact social élargi. Ceux-ci sont exposés dans notre approche managériale de la Chaîne de valeur et société aux pages 69-70.

Ces objectifs ont été définis comme des thèmes pertinents dans l'analyse de matérialité, par les parties prenantes internes et externes. La gestion des talents est essentielle pour réaliser nos ambitions de croissance. La capacité à attirer, développer et conserver les talents sur des marchés de l'emploi compétitifs soutient les business units dans leurs plans de croissance. En outre, renforcer la diversité de notre main-d'œuvre ne répond pas seulement aux attentes de la société, mais augmente aussi nos chances de réussite. Compte tenu du vieillissement de la population et du recul de l'âge de la retraite, nous mettons également en place des programmes d'amélioration de l'employabilité de notre main-d'œuvre. L'analyse de la performance sur ces thématiques pertinentes, y compris l'objectif zéro accident et la réduction de l'exposition professionnelle, est présentée dans la section « Une entreprise où il fait bon travailler » aux pages 33-34.

Si les objectifs sociaux d'Umicore constituent une priorité à l'horizon 2020, nous estimons tout aussi important de continuellement surveiller, maîtriser et rendre compte de nos performances sociales dans d'autres domaines. Pour ce faire, nous avons recours aux mêmes instruments de mesure que ceux énoncés dans notre Approche générale en matière de management. Ces indicateurs de performance sous-jacents détaillés dans la section Rapport d'activités social comprennent :

- Le suivi de l'évolution démographique des effectifs, pages 190-193 ;

APPROCHE MANAGÉRIALE

- La surveillance des droits de l'Homme, de la conformité et des risques, page 195 ;
- La surveillance de la santé des travailleurs (autre l'exposition aux métaux), pages 196-198 ;
- La surveillance de la sécurité des sous-traitants, pages 198-201.

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

POLITIQUE DE PERFORMANCE SOCIALE

Notre approche de la performance sociale découle de notre vision, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Un memorandum interne intitulé « Reporting social pour le Groupe » fournit des orientations détaillées sur les processus de mesure et d'établissement de rapports concernant la performance sociale. Des politiques internes spécifiques ont été élaborées pour cadrer certains éléments de notre approche en matière de management social, dont la Sécurité, les Droits de l'Homme, les Conditions de travail, ainsi que la Formation et le Développement. Parallèlement, Umicore a mis en place un Accord-cadre international sur le développement durable avec des syndicats internationaux.

RESPONSABILITÉ DE LA PERFORMANCE SOCIALE

La responsabilité de la performance et de l'impact sociaux d'Umicore incombe au comité de direction. Au sein du comité de direction, l'Administrateur délégué supervise les questions liées aux ressources humaines d'Umicore et est épaulé(e) dans sa tâche par le Senior Vice President Human Resources. Les Executive Vice-Presidents sont responsables des aspects sociaux de leur propre business group. Au niveau des business units, chaque directeur assume la responsabilité de la performance sociale globale de sa propre business unit. Le directeur général de chaque site a une responsabilité similaire au niveau du site. Une structure Ressources humaines existe au niveau régional pour gérer les aspects sociaux à l'échelon régional et national et pour apporter un soutien structurel aux business units, dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines.

PORTÉE DE LA PERFORMANCE SOCIALE

La performance sociale et les indicateurs de performance sous-jacents ont des conséquences directes sur la main-d'œuvre d'Umicore (amélioration de la motivation et du bien-être à tous les niveaux de l'organisation et attraction et fidélisation des bonnes compétences).

APPROCHE MANAGÉRIALE RELATIVE À LA CHAÎNE DE VALEUR ET À LA SOCIÉTÉ

OBJECTIFS ET PERFORMANCE 2016-2020

La relation entre les clients et les fournisseurs est un élément essentiel de la création de valeur économique et financière. Elle joue également un rôle clé dans la promotion des pratiques d'excellence dans les domaines sociaux et environnementaux. The Umicore Way couvre aussi les relations avec nos parties prenantes.

Les objectifs relatifs à la chaîne de valeur et à la société ont trait à la présence et à l'impact d'Umicore, en amont avec les fournisseurs et en aval par la contribution de nos produits et services à une vie meilleure. L'analyse de la performance sur ces thématiques pertinentes est présentée à la section Chaîne de valeur et société aux pages 27-28.

Si les objectifs d'Umicore concernant la chaîne de valeur et la société constituent une priorité à l'horizon 2020, nous estimons qu'il est tout aussi important de continuellement surveiller, maîtriser et rendre compte de nos relations avec toutes les autres parties prenantes. De plus amples informations sur nos groupes de parties prenantes se trouvent dans la section Engagement envers les parties prenantes aux pages 54 à 57. Le Rapport d'activités sur la Chaîne de valeur rend également compte des sujets suivants :

- Le suivi de l'évaluation des fournisseurs pour les achats indirects, pages 205-206 ;
- La conformité des produits aux réglementations, page 207 ;
- Le suivi des dons, pages 207-208.

L'approche managériale spécifique décrite ci-dessous s'applique à la fois aux thèmes pertinents et aux indicateurs de performance sous-jacents.

POLITIQUE DE PERFORMANCE EN MATIÈRE DE CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ

Notre approche de l'engagement envers les parties prenantes découle de notre vision, de nos valeurs et de nos principes organisationnels, exposés dans The Umicore Way. Des chartes / politiques particulières ont été élaborées pour cadrer des éléments spécifiques de notre approche en matière d'engagement envers les parties prenantes, notamment la Charte d'approvisionnement durable, la Politique en matière de chaîne de valeur responsable et minéraux issus des zones de conflit et à haut risque, la Politique en matière de droits de l'Homme et de conditions de travail et la Politique de communication externe.

RESPONSABILITÉ DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ

Notre présence et notre impact en amont et en aval reposent sur une approche métier spécifique dans laquelle toutes les business units sont tenues d'identifier leurs fournisseurs, clients et parties prenantes respectifs et d'engager le dialogue avec eux. En outre, une équipe regroupant des membres de divers départements, dont Corporate EHS, Corporate HR, Group Communications, Corporate Finance et Procurement & Transportation, se réunit régulièrement pour cerner les attentes générales des parties prenantes et organiser, si nécessaire, des sessions de discussion interne ou externe.

PORTÉE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE CHAÎNE DE VALEUR ET SOCIÉTÉ

La thématique Chaîne de valeur et société se concentre sur les conséquences potentielles qu'entraînent nos activités, produits et services sur la société. Toutes les entités sont prises en compte pour le reporting. Alors que nous nous concentrons sur nos activités directement liées à la mobilité propre et au recyclage, d'autres initiatives ciblant les fournisseurs, les clients ou la société dans son ensemble sont suivies et rapportées de manière appropriée, soit par des communications telles que ce rapport annuel, soit au travers d'autres canaux de communication spécifiques.