

Quelles bonnes pratiques pour une croissance durable ?



Avant-propos

L'évolution constante du nombre de bonnes pratiques constatées dans les rapports des Groupes analysés est le témoignage de leur prise de conscience et de leur implication croissante des Groupes dans le développement durable. De 13 bonnes pratiques soulignées en 2003, nous tendons depuis 2009 à près de 70 bonnes pratiques. Il est à noter que le nombre à peu près identique des bonnes pratiques identifiées entre 2009 et 2010 est à pondérer par l'augmentation de leur niveau.

Au-delà de l'implication croissante des Groupes dans le développement durable, cette hausse du niveau général des bonnes pratiques reflète également l'augmentation des contraintes réglementaires en matière de communication environnementale et sociale. En effet, leur responsabilité en matière de développement durable est en passe de devenir une obligation au lendemain de la loi « Grenelle II » du 12 juillet 2010 dernier. Citons, par exemple, l'obligation de réaliser un bilan des émissions de gaz à effet de serre pour le 31 décembre 2012 pour les Groupes répondant à certains critères ou encore l'obligation de faire vérifier les informations sociales et environnementales par un organisme tiers indépendant pour les sociétés cotées à partir des exercices clos au 31 décembre 2011.

La présentation que nous avons retenue pour cette étude est similaire à celle de l'an dernier. Plus précisément, une sélection de 32 bonnes pratiques « pour l'excellence » est développée dans ce document et 37 autres bonnes pratiques « pour progresser », listées en fin de ce document, sont disponibles sur notre site www.developpement-durable.kpmg.fr. Sans prétendre à l'exhaustivité, la présente étude et son complément en ligne cherchent à donner un aperçu des pratiques parmi les plus intéressantes ; d'autres mériteraient sans doute d'y figurer.

Les bonnes pratiques illustrées dans cette étude sont issues des rapports annuels ou documents ad hoc des Groupes du SBF 120*. Cette année encore, plus de 90% d'entre eux y ont présenté leur démarche développement durable. Ils n'étaient que 65 % en 2003... Cette forte progression illustre à quel point la communication dans ce domaine est devenue incontournable vis-à-vis des parties prenantes.

L'analyse approfondie des éditions 2009 publiées en 2010 met en évidence une maturité toujours croissante des Groupes ciblés aussi bien dans la démarche et dans les objectifs qu'ils s'assignent que dans le discours qu'ils tiennent à leurs publics.

Sept questions fondamentales sont à intégrer dans la communication en matière de développement durable :

- La stratégie de développement durable est-elle présentée de façon complète et approfondie ?
- La visibilité des actions est-elle optimale dans la communication ?
- Les enjeux de développement durable auxquels le groupe est confronté sont-ils traités ?
- Un reporting pertinent et fiable a-t-il été mis en place ?

- La transparence est-elle suffisante ?
- L'accès aux informations communiquées est-elle facilitée ?
- Les lignes directrices du « Global Reporting » Initiative sont-elles suivies ?

Les bonnes pratiques ne peuvent être que des réponses appropriées à ces questions. C'est donc autour d'elles que nous articulons notre présentation, tant dans cette sélection que dans la présentation interactive complète.

Une analyse quantitative des rapports vient compléter ce choix de bonnes pratiques à partager. Tout au long de votre lecture, vous trouverez dans un encadré un pictogramme qui tente de dégager les tendances actuelles.

L'ensemble est conçu pour vous aider à enrichir, compléter et améliorer durablement vos actions puis votre communication dans votre rapport de développement durable 2010.

* **SBF 120** : Le SBF est un indice boursier composé de 120 titres cotés en continu : les 40 valeurs du CAC 40 et les 80 autres valeurs sont choisies parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises en fonction de leur liquidité.

Quatre entreprises supplémentaires (La Poste, RATP, RFF, SNCF) ont également été intégrées à l'étude au vu de l'intérêt de leurs rapports dédiés.

Sommaire

1. Stratégie	5
1. Construire des programmes communs avec des partenaires pour une plus grande efficacité	6
2. Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord adapté	7
3. Positionner la fonction DD au plus haut niveau, mettre en place un comité dédié et des relais	8
4. Sélectionner/Accompagner/Evaluer les fournisseurs et les sous-traitants du point de vue de leur performance RSE	9
5. Définir les KPI (Key Performance Indicators)	11
6. Repenser son activité pour répondre aux changements de demain	12
7. Impliquer les collaborateurs dans une démarche d'innovation participative	13
8. Présenter les performances du Groupe dont les performances développement durable à la communauté financière	14
9. Prioriser et exposer les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés	15
10. Intégrer des objectifs de performance de développement durable dans les bonus des collaborateurs	16
11. Prioriser et dialoguer avec ses parties prenantes à différents niveaux : Groupe, national, local	17
12. S'appuyer sur un comité/panel externe pour enrichir la vision stratégique développement durable	18
2. Communication	19
13. Présenter les 3 piliers de la RSE dont le pilier économique	20
14. Exploiter le potentiel offert par les outils multimédia	21
3. Reporting	22
15. Mettre en place des indicateurs sociétaux	23
16. Faire vérifier les indicateurs développement durable	24
17. Rendre librement accessible au public les procédures de reporting	25
4. Enjeux	26
Changement climatique / Efficacité énergétique / Quantification des émissions	
18. Revoir le flux des transports	27
19. Atteindre la neutralité carbone	28
Matières premières / Biodiversité	
20. Communiquer des indicateurs liés à la biodiversité	29
21. S'engager dans un approvisionnement responsable en matières premières à l'échelle sectorielle	30

Produits/ACV/Eco-conception	
22. Intégrer l'analyse du cycle de vie dans la stratégie de développement des produits	31
Ethique	
23. Accompagner les communautés locales dans leur développement	32
24. Assurer l'accès aux produits et services pour tous/Adapter ses produits et services aux différents pouvoirs d'achat	33
25. Responsabiliser le consommateur lors de ses achats NOUVEAU	34
5. Transparence	35
26. Traiter les sujets sensibles.....	36
27. Communiquer sur les impacts de ses produits/activités sur la santé publique NOUVEAU	37
28. Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs	38
6. Accès à l'information	39
29. Faire réagir les parties prenantes dans le rapport ou via un site internet.....	40
7. Focus GRI	41
30. Faciliter l'accès à l'information grâce à un tableau de concordance	42
31. Faire son auto-évaluation GRI	43
32. Appliquer le test de matérialité.....	44
Liste des bonnes pratiques pour progresser	45
Conclusion	46
Remerciements	46
Méthodologie de l'étude statistique comparative par secteur d'activité	47



1. Stratégie





Construire des programmes communs avec des partenaires pour une plus grande efficacité

STRATEGIE

Bonne pratique 1

Partant de l'adage selon lequel on est plus fort à deux, certains Groupes ont **mis en place des programmes communs** impliquant plusieurs partenaires **afin d'avoir plus d'impact** sur les différentes pratiques visées.

Qu'ils soient réalisés entre plusieurs Groupes ayant une problématique commune, entre concurrents ou avec des institutions pour favoriser les avancées, ils témoignent d'une **implication forte des Groupes** et de leur **prise de conscience de l'obligation d'actions concertées**.



ENTRAÎNER SES PARTENAIRES DANS LA DYNAMIQUE ENVIRONNEMENTALE

Accompagner les entreprises dans le déploiement des bonnes pratiques

Les entreprises et les administrations présentes sur les plates-formes sont parties prenantes de la politique environnementale d'Aéroports de Paris. Les Clubs des partenaires environnement (CPE) ont été créés pour mobiliser toutes ces entités sur la thématique de l'environnement. L'objectif des CPE est de les accompagner dans le déploiement et l'animation de leur système de management de l'environnement. Volontaire, cette démarche participative encourage les échanges de bonnes pratiques, la communication et les synergies entre partenaires. Les CPE disposent d'un plan d'actions annuel, établi collégialement. Ce programme fait l'objet d'un suivi lors de revues annuelles auxquelles participent les membres.

Des actions spécifiques par plate-forme

Chaque club travaille sur des actions spécifiques à sa plate-forme. Les groupes de travail de Paris - Le Bourget ont focalisé leurs efforts sur les prédiagnostics enviro-

permiss à deux entreprises de la plate-forme de faire certifier leur système de management de l'environnement. Le CPE de Paris - Charles de Gaulle a élaboré, en 2009, un Pacte pour l'environnement.

Un Pacte pour l'environnement à Paris - Charles de Gaulle

Le 21 décembre 2009, Aéroports de Paris et ses partenaires ont signé le Pacte pour l'environnement de l'aéroport de Paris - Charles de Gaulle. L'entreprise et 24 partenaires ont pris huit engagements : implication du cadre dirigeant, formation-sensibilisation et communication, échanges de bonnes pratiques, maîtrise des risques, meilleure gestion des déchets, baisse des consommations énergétiques, amélioration de la qualité de l'air et suivi du Pacte. Autant d'actions qui visent à faire de Paris - Charles de Gaulle un aéroport éco-efficace.

Ecoairport.fr, le site des bonnes pratiques

Lieux d'échanges, les CPE mettent aussi à disposition de leurs adhérents, sur le site ecoairport.fr, des informations sur les ac-

tionnelles et des sensibilisation. Lancée en décembre 2009, la nouvelle version du site facilite la navigation et les formations. Le site offre, en plus, une large gamme d'outils de performance environnementale. L'Écocarte, instaurée en 2009, permet aux entreprises de publier ses bonnes pratiques.

Des événements pour échanger

Plusieurs actions de sensibilisation sont organisées par les membres des CPE : le forum des bonnes pratiques environnementales lors de la Semaine du Développement Durable, les Pausas café environnement, la réalisation de supports de sensibilisation communs. Les Pausas café environnement 2009 étaient consacrés aux thématiques du Green IT/Environnement.

LA SEMAINE DU DEVELOPPEMENT DURABLE
43 membres des CPE ont participé à la Semaine du développement durable 2009 sur le thème des éco-gestes. Des expositions dans les restaurants d'entreprise et l'attribution des Trophées éco-gestes ont rythmé les animations d'Aéroports de Paris et de ses partenaires. Plus de 10 000 salariés aux pratiques environnementales. Au cours de cette semaine, deux diagnostics environnementaux ont été réalisés à Paris - City et Paris - Charles de Gaulle.

Accompagner les entreprises dans le déploiement des bonnes pratiques

Les entreprises et les administrations présentes sur les plates-formes sont parties prenantes de la politique environnementale d'Aéroports de Paris. Les Clubs des partenaires environnement (CPE) ont été créés pour mobiliser toutes ces entités sur la thématique de l'environnement. L'objectif des CPE est de les accompagner dans le déploiement et l'animation de leur système de management de l'environnement. Volontaire, cette démarche participative encourage les échanges de bonnes pratiques, la communication et les synergies entre partenaires. Les CPE disposent d'un plan d'actions annuel, établi collégialement. Ce programme fait l'objet d'un suivi lors de revues annuelles auxquelles participent les membres.

REPÈRES

► **Signataires du Pacte pour l'environnement de Paris - Charles de Gaulle au 31 décembre 2009 :** Europcar, Compagnie des clôtures, Aérostat, GSF, Concorde, Europe Manutention, Novotel, DHL Express,

Proveqtus, Les courriers de l'Île-de-France, Crit Groupe, Ditec Environnement, Éliance, Randstad, FedEx, Bleu Ciel Environnement, Saga Air, E Tep, Tep IDF 3, Ibis, Sogafro, DB Schenker, Alyzia.

► Les trois Clubs de partenaires environnement réunissent **401 membres**.

Aéroports de Paris, Rapport environnement et responsabilité sociétale 2009, p. 27 (illustration ci-dessus)

Aéroports de Paris a mis en place, avec les entreprises et administrations présentes sur les plates-formes, des Clubs des Partenaires Environnement (CPE). Cette démarche participative est destinée à accompagner les entreprises dans le déploiement et l'animation de leur système de management environnemental. Par ailleurs, un Pacte pour l'environnement de Paris - Charles de Gaulle a été signé par un grand nombre d'entreprises implantées sur l'aéroport.



— Mise en pratique +



Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord adapté

STRATEGIE

Bonne pratique 2

La mise en place d'une démarche RSE passe par 5 étapes :

- Définir : connaître les enjeux pertinents de son secteur et les attentes de ses parties prenantes ;
- Mesurer : effectuer l'état des lieux de ses « performances développement durable » ;
- S'engager : fixer des objectifs qualitatifs et quantitatifs pour améliorer celles-ci ;
- Réaliser : mettre en place les actions nécessaires pour permettre l'atteinte de ces objectifs ;
- Suivre : décliner et définir les indicateurs pertinents permettant le suivi des performances chaque année, enjeu par enjeu, et connaître ainsi l'évolution de son Groupe.

Synthétiser cette démarche dans un tableau de bord permet au lecteur, d'un seul regard, d'appréhender la politique développement durable du Groupe.

Les salariés			
NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	OBJECTIF 2008
LES SALARIÉS			
RENFORCER LES FONDAMENTAUX SOCIAUX POUR TOUS			
La sécurité au travail			
<ul style="list-style-type: none"> • A l'horizon 2011, diminuer le taux de fréquence pour se rapprocher des best in class : 2,2 • Étendre la démarche Sécurité (MSE) : <ul style="list-style-type: none"> • aux activités de Nutrition infantile et Nutrition pour adultes • aux sous-traitants sur site • aux activités commerciales et de clients • Raffermer la priorité de la sécurité continue • Assurer un pilotage au niveau du groupe 			
L'environnement			
NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	OBJECTIF 2008
L'ENVIRONNEMENT			
Maîtriser les fondamentaux			
	Nombre de sites certifiés ISO 14001 - (% des sites industriels)	69 (43%)	
	Nombre de sites GREEN (Global Risk Evaluation for Environment), méthode d'audit Danone certifiée par ERM	54	
	% déchets solides usines (en % de poids)		
Participer à la lutte contre le réchauffement climatique			
	MESURER : Expansion de l'outil DANPRINT - Pourcentage du nombre filiales ayant déployé l'outil		
	RÉDUIRE : Consommation énergétique (total kWh/t)		
	Réduction de l'intensité carbone (eq kg CO ₂ / kg) sur périmètre		
Les consommateurs			
NOS ENGAGEMENTS ENVERS LES PARTIES PRENANTES	NOS OBJECTIFS	PERFORMANCE 2008	OBJECTIF 2008
LES CONSOMMATEURS			
Suivre l'évolution des besoins relatifs à la santé et à la nutrition des consommateurs			
	• Etablir la cartographie des problématiques de nutrition et de santé (NutriPack, Plancheck) dans les pays où nous opérons (bibliographie, avis d'experts)		
	• Réaliser et publier des études épidémiologiques pour établir les apports nutritionnels et les éventuelles carences locales		
Développer et proposer des produits apportant des bénéfices santé répondant aux besoins des consommateurs, et ayant un profil nutritionnel approprié			
	• Evaluer régulièrement la qualité nutritionnelle de nos produits versus les recommandations des autorités de santé et produits concurrents (programme NutriProgress) et définir des objectifs de reformulation, si nécessaire (réduction de sucre, gras,		
		+ 2 Nutripacks : 24 pays couverts à fin 2008	
		1 étude au Brésil	
		Produits laitiers 35 filiales (95% CANN)	

Danone, Rapport de développement durable 2009, p. 128 et suivantes (illustration ci-dessus)

Danone synthétise dans un tableau spécifique à chaque « partie prenante » l'ensemble des engagements pris. Sont résumés les engagements, les objectifs qualitatifs et quantitatifs à court et long terme, les performances de l'année et les perspectives de l'année suivante.

Lafarge, Rapport de développement durable 2009, p. 4-5

Le tableau de bord de Lafarge met en valeur la performance de l'exercice 2009 en regard de la performance de l'année passée, l'objectif à atteindre et l'échéance qui y sont associés, permettant un état des lieux synthétique de l'avancée des engagements pris.

Bouygues, Document de référence, p. 40 ; 53 ; 67 ; 79

Ayant des activités diverses, allant de la construction à la téléphonie mobile, le groupe Bouygues a mis en place un tableau de bord propre à chacune d'elle.





Positionner la fonction DD au plus haut niveau, mettre en place un comité dédié et des relais **NOUVEAU**

STRATEGIE

Bonne pratique 3

Positionner la fonction Développement Durable au plus haut, c'est témoigner de l'intégration des enjeux développement durable à la stratégie du Groupe. **La création d'un comité dédié** et **la mise en place de relais** en filiales et sites est une **organisation nécessaire pour assurer le déploiement de la démarche** et la faire vivre.

UNE ORGANISATION RSE DÉDIÉE ET INTÉGRÉE

La RSE est un sujet porté au plus haut au sein du groupe PPR à travers notamment une Direction dédiée à la RSE au niveau Groupe qui reporte au Président et est représentée au Comité exécutif. Afin de traduire en plans d'actions concrets la stratégie adoptée et pour être au plus près des réalités opérationnelles du terrain, PPR dispose d'un réseau dédié à la RSE au sein de chacune de ses Branches.

À noter enfin qu'une part de la rémunération variable des dirigeants des Branches est directement liée à l'atteinte d'objectifs RSE.

- Une Direction RSE au niveau du groupe PPR. Cette entité, créée en 2007 et composée de 8 personnes, est directement rattachée au PDG du Groupe et est représentée au Comité exécutif. La Direction RSE du groupe PPR a pour mission de définir la politique du Groupe en matière de RSE, d'accompagner les

• Un cadre de référence commun à toutes les Branches. Le Comité

La RSE est un sujet porté au plus haut au sein du groupe PPR à travers notamment une Direction dédiée à la RSE au niveau Groupe qui reporte au Président et est représentée au Comité exécutif. Afin de traduire en plans d'actions concrets la stratégie adoptée et pour être au plus près des réalités opérationnelles du terrain, PPR dispose d'un réseau dédié à la RSE au sein de chacune de ses Branches.

Enjeu 7. Mettre en place des programmes de soutien en lien avec l'activité des sociétés.

2 importants réseaux de contributeurs à travers le monde dans le cadre du reporting social et du reporting environnemental.

PPR, Rapport de responsabilité sociale et environnementale, Eléments 2009, p. 3 (illustration ci-dessus)

PPR a mis en place une Direction dédiée aux problématiques RSE, rapportant directement au Président du Groupe, et représentée au Comité Exécutif. Par ailleurs, chaque Branche du Groupe a également un réseau dédié à la RSE.

La Poste, L'essentiel développement durable 2009, p. 6

La Poste présente les contributeurs en charge de la stratégie, le Comité Qualité et Développement Durable et ceux en charge du « pilotage et de l'accompagnement de la démarche » au niveau Groupe, au niveau régional et au niveau métier. Les interactions entre ces différents contributeurs sont également représentées. Par ailleurs, il est précisé que le Comité Qualité et Développement Durable est composé de 4 membres du Conseil d'administration dont le Président du Groupe, 4 directeurs du Groupe directement concernés, un membre du cabinet du Groupe, un représentant du gouvernement et un représentant de l'Etat.

Crédit Agricole, Intégrale développement durable 2009, p. 104

Les décisions sont prises par le Comité Développement Durable. Sous la présidence d'un Directeur général délégué, ce Comité associe sept membres du Comité exécutif et le Responsable de la Mission développement durable. D'autres entités, telles que le Comité stratégique du conseil d'administration et la Mission développement durable, ont respectivement la charge d'étudier les décisions prises et d'animer la politique au sein du Groupe.

Rémy Cointreau, Rapport annuel 2008- 2009, p. 39

La mise en œuvre de la politique RSE de Rémy Cointreau est examinée par la Commission « Éthique, Environnement et Développement Durable ». Cette dernière est présidée par un membre du Conseil d'administration du Groupe.



— Mise en pratique +



Sélectionner / Accompagner / Evaluer les fournisseurs et les sous-traitants du point de vue de leur performance RSE

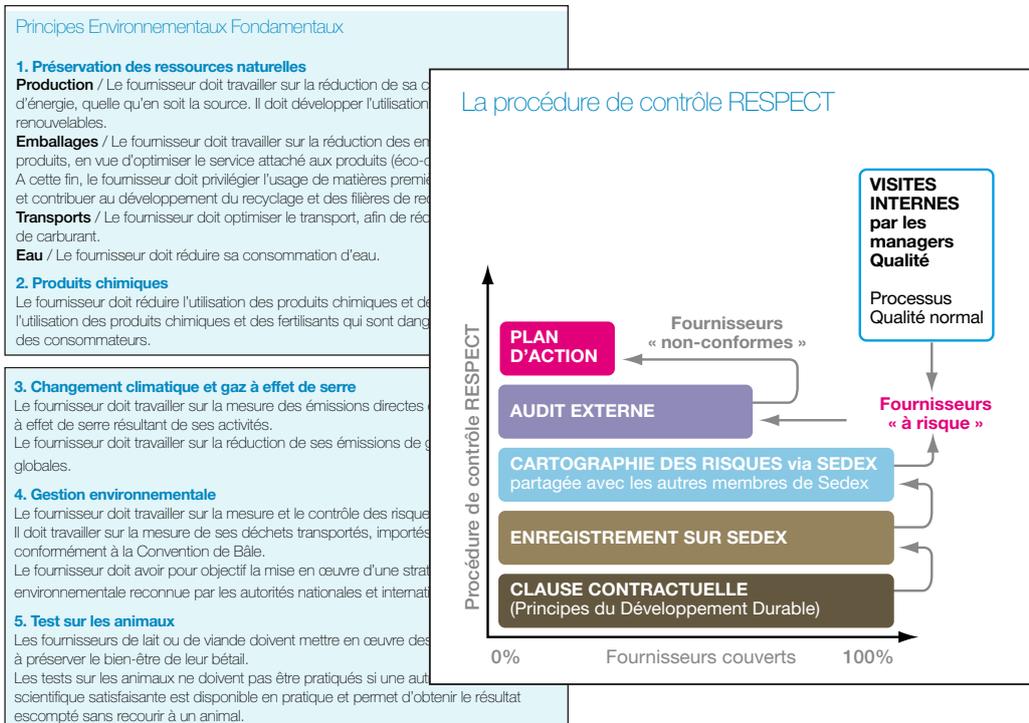
STRATEGIE

Bonne pratique 4

Quelle valeur accorder à une politique de développement durable si le Groupe transfère les contraintes environnementales et sociales liées à ses engagements sur ses sous-traitants ?

La question se pose d'autant plus que le recours à des fournisseurs localisés dans des pays socialement et politiquement sensibles se généralise. Les lois nationales y sont souvent peu contraignantes en matière de développement durable, qu'il s'agisse de respect des droits de l'Homme, de lutte contre la corruption, de respect de l'environnement ou de l'hygiène et de la sécurité des collaborateurs.

Responsabiliser les fournisseurs et sous-traitants, mais aussi et surtout les accompagner dans le respect des principes de développement durable du Groupe contractant illustre une **volonté de privilégier une approche globale des responsabilités**. Le Groupe peut également choisir, par le biais d'audits internes ou externes, d'évaluer de potentiels nouveaux fournisseurs ou sous-traitants, voire de se séparer de fournisseurs ou sous-traitants existants sur la base de leur performance RSE.





Sélectionner / Accompagner / Evaluer les fournisseurs et les sous-traitants du point de vue de leur performance RSE

STRATEGIE

Danone, Rapport développement durable 2009, p. 61-69 (illustration ci-dessus)
Dans le cadre de sa démarche « RESPECT », visant à s'assurer du respect par les fournisseurs de principes sociaux, environnementaux et d'éthique des affaires fondamentaux, Danone réalise des audits de ses fournisseurs. En 2009, 64 audits externes ont ainsi été réalisés. En cas de non-conformité, il est demandé aux fournisseurs de mettre en place des mesures correctives appropriées. La signature d'une clause contractuelle obligatoire pour tous les fournisseurs permet au Groupe, en cas de refus du fournisseur de résoudre les non-conformités relevées lors de l'audit, de résilier le contrat qui le lie à ce fournisseur.

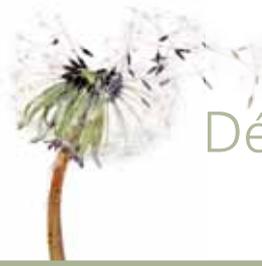
PPR, Responsabilité sociale et environnementale, Eléments 2009, p. 29
Le groupe PPR cherche à ce que ses fournisseurs fassent preuve d'un niveau de performance minimal en termes de responsabilité sociale et environnementale. Pour cela, chacune des branches du Groupe a développé ses propres actions d'évaluation de la performance. Par exemple, Puma travaille avec la « Fair Labour Association ». De leur côté, Redcats Group, Conforama et PPR Purchasing suivent la méthodologie de l'« Initiative Clause Sociale » tandis que Gucci Group développe une politique de certification SA 8000 (Social Accountability 8000) de ses marques. Dans tous les cas, les fournisseurs font l'objet d'audits réguliers de la part de tiers externes.

STMicroelectronics, Corporate responsibility report 2009, p. 62
Le groupe STMicroelectronics s'attache à établir des partenariats responsables en matière de responsabilité environnementale et sociale avec ses fournisseurs et sous-traitants. Tout d'abord, le Groupe s'assure du suivi par ses fournisseurs et ses sous-traitants de sa politique d'interdiction de certaines substances chimiques. De plus, STMicroelectronics s'engage à ne collaborer qu'avec des fournisseurs et sous-traitants faisant preuve du plus grand respect des normes sur l'environnement, la santé et la sécurité. A cette fin, des évaluations semestrielles sont réalisées auprès des fournisseurs et des sous-traitants.

AXA, Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise 2009, p. 56
Le Groupe a intégré dès 2005, une « clause de responsabilité d'entreprise » dans les contrats signés avec ses fournisseurs. Les fournisseurs s'engagent ainsi officiellement à exercer leur activité de façon responsable et à défendre les principes du Bureau International du Travail. Depuis 2008, AXA a confié à un prestataire externe, une analyse approfondie de plus de 150 fournisseurs locaux et mondiaux, dont 34 fournisseurs clés, afin d'identifier les principaux risques et d'encourager l'amélioration des pratiques.

Atos Origin, Rapport responsabilité d'entreprise 2009, p. 18
La politique d'Atos Origin intègre le développement durable dans les critères de choix des fournisseurs. Ainsi, le Groupe fait évaluer chaque année la performance environnementale et sociétale d'une grande partie de ses fournisseurs (représentant 35 % des dépenses totales du Groupe en 2009) par un tiers externe.

Veolia Environnement, Cahier de la performance RSE 2009, p. 16-19
Le groupe Veolia Environnement intègre, depuis 2004, les enjeux liés au développement durable dans sa politique d'achats. Le Groupe sélectionne ses fournisseurs par le biais d'un processus de qualification incluant la signature d'une charte fournisseurs et l'évaluation de leurs pratiques sur la base d'un questionnaire qui leur est adressé. Les contrats-cadres Groupe encouragent les fournisseurs à contribuer aux objectifs de développement durable du Groupe. Enfin, Veolia Environnement a mis en place un système d'enquêtes permettant aux utilisateurs des contrats d'exprimer leur satisfaction vis-à-vis des fournisseurs, notamment sur le développement durable.



NOUVEAU

Définir les KPI (Key Performance Indicators)

STRATEGIE

Bonne pratique 5

Parmi les indicateurs extra-financiers suivis et communiqués par les Groupes, certains ce distinguent, ce sont les « **Key Performance Indicators** » ou « **Indicateurs clés de performance** ». Pourquoi distinguer des KPI ? Définir un nombre restreint d'indicateurs clés de performance permet aux Groupes de suivre l'état d'avancement de leur démarche développement durable en regard des objectifs de performance qu'ils se sont engagés à atteindre. De plus, dans certains cas, une **définition de l'indicateur est donnée**, ce qui permet au lecteur, sans avoir recours aux procédures de reporting, de savoir ce que cet indicateur recouvre.

ArcelorMittal Corporate Responsibility Report 2009
42 Key performance indicators

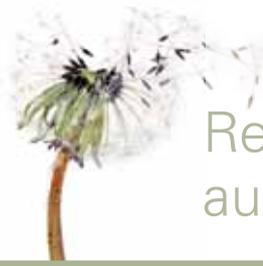
We have defined key performance indicators to monitor the four areas of our corporate responsibility strategy. We have begun reporting our progress against these criteria and establishing targets.

	Indicateur (KPI)	Definition
Investing in our people	Percentage of operations certified to the Health and Safety Management System, OHSAS 18001	OHSAS 18001 is the international management standard for Health and Safety
Making steel more sustainable	Percentage of industrial operations certified to the Environmental Management System, ISO 14001	ISO 14001 is an international environmental management system
<p>Total spend on environmental capital expenditure (\$)</p> <p>Any investment in environmental improvements, such as water treatment facilities, de-dusting equipment and technology upgrades. This excludes environmental operating expenditures that are incurred as a result of continuous improvement.</p>		
Transparent governance	Number of significant operating subsidiaries with anti-bribery certification system in place	Significant operating subsidiaries are required to supplement the Group's centralised anti-bribery procedures with additional local level provisions that enable employees to report fraudulent accounting irregularities, auditing and financial issues, as well as any other fraud matters

*This figure excludes ArcelorMittal Distribution Solutions, which is primarily an in-house trading and distribution arm of ArcelorMittal
**The figure printed in the 2008 corporate responsibility report has since been updated

ArcelorMittal, Corporate responsibility report 2009, p. 42 (illustration ci-dessus)
Afin de pouvoir mesurer ses progrès par rapport aux objectifs qu'il s'est fixé, le groupe ArcelorMittal a défini quatorze indicateurs-clés. Pour chaque indicateur, une définition est donnée.

France Télécom, Responsabilité sociale d'entreprise 2009 rapport détaillé, p. 107 et 110
France Télécom a choisi de publier huit indicateurs-clés de performance environnementale parmi une quarantaine d'indicateurs environnementaux. Chacun des huit indicateurs-clés est défini dans le rapport.



NOUVEAU

Repenser son activité pour répondre aux changements de demain

STRATEGIE

Bonne pratique 6

Les évolutions du contexte économique, politique et social requièrent, de la part des Groupes, une capacité à anticiper et à innover. En effet, la mondialisation des échanges, l'explosion démographique, la raréfaction des ressources naturelles, ou encore le changement climatique sont autant d'enjeux susceptibles de modifier le contexte dans lequel s'inscrit leur activité. Afin de pouvoir faire face à ces nouveaux défis, les Groupes se doivent de mettre en place des **dispositifs de gestion et d'imaginer des solutions appropriées, voire de réorienter leur activité pour les relever.**

1.

VISION ET STRATÉGIE QUELLE VOITURE DEMAIN ?

Inégalités face à la sécurité et face à la mobilité, pollution, nécessité absolue de réduire les émissions de CO₂ et de préserver les ressources naturelles... L'industrie automobile est à un tournant décisif de son histoire.

En plaçant l'homme, la famille et la qualité de la vie au cœur de sa vision, Renault a choisi de concevoir des produits et des services accessibles, faiblement générateurs de CO₂ et qui facilitent la vie.

Objectif : être le pionnier de la mobilité durable pour tous et faire que l'automobile soit à nouveau un progrès pour l'homme. ■■■

Renault, Rapport annuel 2009, p. 20 (illustration ci-dessus)

Le Groupe décrit dans son rapport annuel les changements auxquels il est confronté en ce qui concerne le comportement des consommateurs. Renault assiste en effet à une demande croissante de véhicules plus respectueux de l'environnement et à l'émergence de besoins nouveaux en ville.

Le Groupe constate également que les moins de 35 ans sont de moins en moins nombreux à acheter des véhicules neufs. Renault se base sur ces constats pour réfléchir à de nouveaux choix de mobilité.

Klépierre, Rapport de développement durable 2009, p. 8

Parmi les grandes évolutions sociales et économiques susceptibles d'avoir un impact sur son activité, le groupe Klépierre a identifié les mutations démographiques et sociologiques, la recherche d'une croissance plus raisonnée, ou encore le développement de l'e-commerce. Autant d'enjeux ayant une influence sur la conception des centres commerciaux. L'objectif du Groupe est de construire un business model durable qui anticipe ces évolutions pour mieux en saisir les opportunités de développement.

Eiffage, Rapport de développement durable 2009, p. 110

Le groupe Eiffage prépare ses métiers aux conséquences des pressions climatiques et énergétiques vraisemblables d'ici à 2030. Des ingénieurs du Groupe travaillent suivant une feuille de route proscrivant le recours aux énergies fossiles et exigeant une gestion extrêmement rigoureuse de toute ressource naturelle. Le Groupe a ainsi développé un projet d'aménagement urbain durable sur un terrain d'expérimentation réel : la zone d'Arc en Cévennes à Marseille.





NOUVEAU

Impliquer les collaborateurs dans une démarche d'innovation participative

STRATEGIE

Bonne pratique 7

De plus en plus fréquemment, les Groupes incitent **leurs salariés à participer à des challenges pour qu'ils mènent des réflexions, proposent des idées ou encore mettent en place des actions en matière de développement durable**. Il peut aussi bien s'agir d'innovations qui amélioreront les conditions de travail des collaborateurs que de solutions créatives qui permettront d'offrir aux clients des produits plus respectueux de l'environnement.

Tout salarié du Groupe peut ainsi devenir **source d'innovation et acteur dans sa structure** de travail.

L'INNOVATION PARTICIPATIVE

Innover, accompagner le changement, n'est pas le privilège des managers. Aéroports de Paris donne aux salariés l'occasion de le prouver grâce à trois dispositifs d'innovation participative.

- **Innov'équipes** permet à des équipes pluridisciplinaires d'imaginer une action d'amélioration destinée à tous et dont les résultats sont évaluable.
- **Innov'idées** est une boîte à idées où les salariés proposent individuellement ou collectivement des solutions novatrices pour améliorer les outils, les équipements ou les conditions de travail.
- **Innov'challenges** permet à une unité opérationnelle de mobiliser tous ses collaborateurs pour innover sur des thèmes prédéfinis.

En juin 2009, la 17^e édition de la Journée de l'initiative s'est tenue à la Maison de l'Environnement et du Développement durable de Paris – Charles de Gaulle. Chaque année, elle récompense les meilleures propositions d'innovation participative. Ces projets sont ensuite concrétisés et mis en œuvre.

Aéroports de Paris, Rapport environnement et responsabilité sociétale 2009, p. 44 (illustration ci-dessus)

Aéroports de Paris permet à ses salariés d'initier des changements au sein du Groupe grâce à trois dispositifs « Innov'équipes », « Innov'idées » et « Innov'challenges ». Les meilleures initiatives sont récompensées avant d'être mises en œuvre dans le Groupe.

Lagardère, Rapport de développement durable 2009, p. 31

Depuis 2007, l'entité Lagardère Services a mis en place le programme « Imaginations » qui s'adresse principalement aux 1 600 vendeurs et managers des boutiques d'aéroports. Ce programme a pour double objectif de renforcer le dialogue entre le manager et ses équipes et de placer les collaborateurs au cœur de la vie du Groupe.

Vinci, Rapport annuel 2009, p. 15

Pour encourager les initiatives au sein de ses filiales et de ses équipes, Vinci a mis en place le « Prix de l'Innovation VINCI », organisé tous les deux ans et ouvert à tous les salariés du Groupe. L'édition 2009 a suscité près de 1 500 projets, chiffre en augmentation de 30 % par rapport à 2007.

Air Liquide, Document de référence, p. 50

Des Olympiades « Better & Cleaner » ont été lancées en décembre 2009 entre tous les centres R&D d'Air Liquide dans le domaine du développement durable.



— Mise en pratique +



Présenter les performances du Groupe dont les performances développement durable à la communauté financière

STRATEGIE

Bonne pratique 8

Les performances financières des Groupes ont longtemps été les seules données à être analysées par la communauté financière. Aujourd’hui, **les analystes se basent de plus en plus sur les performances de développement durable**, symbole de pérennité du Groupe. Les actionnaires individuels sont également de plus en plus sensibles à ces informations.

53 investisseurs rencontrés en 2009 lors de «roadshows développement durable»

de jeunes Européens, âgés de 14 à 17 ans, qui est régulièrement consulté par différentes instances européennes et, notamment, par la Commission (voir focus ci-dessus). Ce panel s’est réuni

plus en plus partagée par les analystes financiers qui intègrent dans leur approche la grille des opportunités et risques mis en exergue par la démarche de développement durable (voir le témoignage d’Isabelle Cabie ci-contre).

Cette évolution se manifeste également par le nombre d’investisseurs impliqués. Depuis 2006, année au cours de laquelle Vivendi a organisé ses premiers «roadshows»

L’échange avec la communauté financière et extra-financière

En 2009, la Direction du développement durable, en collaboration avec la Direction des relations investisseurs, a présenté la politique de développement durable, ses résultats et ses perspectives à 53 investisseurs, représentant 40 fonds d’investissement. Plus de 20 rencontres ont ainsi été organisées à Paris, Londres et Francfort.

ppement durable, le nombre nsi été multiplié par plus de cinq

es échanges avec plusieurs ncière, ce qui contribue à mieux t sectoriel et à mieux analyser s p. 12 et p. 55).

, Vivendi s’est engagé dans he d’élaborer des indicateurs air p. 82-83).

plusieurs années, a permis à tributeurs et fondateurs du groupe en place par la Global Reporting

En 2009, la Direction du développement durable, en collaboration avec la Direction des relations investisseurs, a présenté la politique de développement durable, ses résultats et ses perspectives à 53 investisseurs, représentant 40 fonds d’investissement. Plus de 20 rencontres ont ainsi été organisées à Paris, Londres et Francfort.

Notamment adressée à l’attention des analystes ISR (investissement socialement responsable), cette communication est de

Initiative (GRI) (voir le témoignage de Katherine Miles p. 82). La GRI a pour mission de définir des lignes directrices pour guider les organisations à rendre compte de leurs performances économiques, sociales et environnementales. Ces lignes directrices répondent notamment aux dix principes du Pacte mondial des Nations unies et se déclinent par secteur professionnel. Le groupe sectoriel média de la GRI comprend plusieurs entreprises et ONG internationales et s’est réuni pour la première fois en décembre 2009.

Vivendi, Rapport d’activité et de développement durable 2009, p. 53 (illustration ci-dessus)

En 2009 la Direction Développement Durable du Groupe, en collaboration avec la Direction des relations investisseurs, a présenté la politique développement durable, ses résultats et ses perspectives à 53 investisseurs lors de « roadshows développement durable ».

BIC, Rapport de développement durable 2009, p. 42

Le dialogue que BIC mène avec les actionnaires et la communauté financière s’articule autour de différents temps forts : présentation du développement durable à l’Assemblée Générale, présentation au Conseil d’administration et plusieurs réunions d’investisseurs, par exemple la Conférence « Oddo mid Cap Forum » qui s’est tenue à Lyon et au cours de laquelle le Groupe a rencontré des analystes et des gérants financiers et extra-financiers.





NOUVEAU

Prioriser et exposer les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés

STRATEGIE

Bonne pratique 9

Dans une démarche responsable, le Groupe définit ses choix stratégiques en tenant compte d'enjeux externes liés à l'environnement mondial dans lequel il s'inscrit, d'enjeux propres à son secteur, et d'enjeux internes spécifiques à son organisation et à son activité.

Prioriser et exposer les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés témoigne de la réflexion sur le positionnement actuel et à venir.

Cette démarche permet d'affiner l'orientation de la stratégie développement durable du Groupe.

Principaux enjeux de développement durable de l'automobile

■ Effet de serre

■ Environnement industriel

■ Sécurité routière

■ Politique sociale

■ Mobilité urbaine

■ Relations fournisseurs

■ Qualité de l'air

■ Relations consommateurs

■ Utilisation des ressources et recyclage

■ Intégration dans les territoires d'implantation

PSA Peugeot Citroën, Indicateurs de performance développement durable 2009, p. 7-8 (illustration ci-dessus)

Afin de définir les principaux enjeux de développement durable associés au secteur de l'automobile, le groupe PSA Peugeot Citroën examine les impacts environnementaux et sociétaux résultant de l'utilisation de la voiture individuelle, ainsi que les relations que le Groupe entretient avec ses différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, législateurs, etc.). Le Groupe s'appuie ensuite sur ces enjeux pour mettre en place sa démarche, et notamment déterminer ses engagements et objectifs en termes de développement durable.

Gecina, Rapport financier 2009, p. 124

Le Groupe décrit les enjeux du secteur immobilier et souligne notamment l'importance de l'empreinte environnementale des bâtiments. Deux défis majeurs se dégagent : « améliorer la performance énergétique des bâtiments » et « optimiser l'usage des bâtiments ».

Michelin, Rapport d'activité et de développement durable 2009, p. 22-25

Tenant compte de l'évolution possible du contexte environnemental, social et économique de l'industrie du transport, Michelin a identifié les cinq défis de la mobilité durable : « améliorer la sécurité routière », « réduire les émissions de gaz à effet de serre et de polluants locaux », « pérenniser les sources d'énergie », « économiser les matières premières » et « sécuriser la production de caoutchouc naturel ».



Intégrer des objectifs de performance de développement durable dans les bonus des collaborateurs

STRATEGIE

Bonne pratique 10

L'intégration de performances extra-financières dans les objectifs des collaborateurs témoigne de **la volonté du Groupe d'impliquer et d'associer ses salariés** à l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé en matière de développement durable.

Cette approche concrétise les engagements environnementaux et sociaux du Groupe puisque ceux-ci peuvent se décliner en action individuelle pour les collaborateurs.

Notre démarche sur la Responsabilité Sociétale

Le système de bonus intégrant la performance sociétale

La dimension sociétale constitue un élément fort de création de sens et d'engagement pour les salariés de Danone. Au niveau du management de la performance, depuis 2008 les critères pour évaluer la performance des 1 400 cadres dirigeants reposent sur la règle du **bonus en trois tiers** :

- un tiers sur des objectifs économiques,
- un tiers sur des objectifs sociaux et environnementaux,
- un tiers sur des objectifs de performance individuels.

Danone, Rapport développement durable 2009, p. 70 (illustration ci-dessus)

Le groupe Danone a intégré des objectifs de performance sociale et environnementale dans le bonus de ses dirigeants. A titre d'exemple, ont été intégrés aux bonus 2009, les résultats du processus d'évaluation de la performance sociale (formation des salariés, sécurité au travail, etc.) et environnementale (mise en place des outils de mesure carbone CO₂, objectif de réduction des émissions de CO₂, etc.).

Vivendi, Rapport d'activité et de développement durable 2009, p. 3

Dans le message introductif du rapport d'activité et de développement durable, le Président du directoire du Groupe indique que le Conseil de surveillance a décidé, en 2009, d'intégrer des critères de responsabilité sociétale dans la rémunération des dirigeants de Vivendi afin de mieux évaluer l'empreinte sociétale du Groupe.

Air Liquide, Document de référence 2009, p. 50

Pour une partie des collaborateurs d'Air Liquide, la rémunération comprend une part variable individuelle qui inclut des objectifs liés au développement durable. Ils portent sur des thèmes tels que l'énergie, la diversité ou encore la sécurité.

Bouygues, Document de référence 2009, p. 35

Le groupe Bouygues signale dans son Document de référence 2009 que les résultats des filiales en matière de sécurité sont inclus dans le calcul de l'intéressement et dans la part variable de la rémunération des managers.



Prioriser et dialoguer avec ses parties prenantes à différents niveaux : Groupe, national, local

NOUVEAU

STRATEGIE

Bonne pratique 11

Une politique de développement durable ne peut se concevoir sans échanges ni prise en compte des attentes des parties prenantes. **Intégrer les parties prenantes à la démarche et mettre des outils de dialogue à leur disposition témoigne d'une démarche mature.** Au-delà de l'identification des parties prenantes, il convient de s'attacher à répondre, dans la mesure du possible, **à leurs attentes, qui peuvent étre différentes en fonction du niveau auquel elles interagissent avec le Groupe** : au niveau Groupe (actionnaires, investisseurs, clients/consommateurs), au niveau national (gouvernement, ONG), ou au niveau local (société civile, salariés, communauté, associations locales).

un dialogue renforcé

L'écoute et l'intégration des attentes de nos parties prenantes constituent le fondement de la politique RSE de notre Groupe, en accord avec les principes d'inclusion, de matérialité et de résilience de la norme AA1000.

Un dialogue structuré et régulier avec les acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise – clients, autorités publiques, sociétés civiles, fournisseurs, actionnaires, employés – permet de dépasser les contraintes et les limites des relations qu'ils détiennent. C'est aussi un moyen de maîtriser les risques tout en développant de nouvelles opportunités créatrices de valeur durable en termes d'image, d'efficacité et de croissance.

Pour les parties prenantes de notre Groupe, ce dialogue est l'occasion de faire valoir leurs attentes les plus fortes et d'encourager des échanges dans le long terme.

Enfin, au-delà de la prise en compte de leurs attentes, le dialogue avec nos parties prenantes est une opportunité particulière pour identifier des pistes d'innovation, en particulier pour contribuer au développement des pays dans lesquels nous sommes implantés.

les parties prenantes du Groupe

À l'image d'une entreprise aux multiples implantations, nous menons avec nos parties prenantes un dialogue qui se situe à plusieurs niveaux : au niveau du Groupe et de ses métiers, qui assurent une cohésion de l'ensemble de l'entreprise, et au niveau



démarche. Dans les autres, le Groupe propose un soutien spécifique en aidant les équipes locales à enrichir le dialogue déjà existant.

des enquêtes d'enquête menées en Espagne, en France et au Sénégal. À l'instar de la France et du Royaume Uni en 2008, et du Sénégal en 2009, Orange Espagne a conduit entre avril 2009 et janvier 2010 une démarche consultative et organisée d'analyse des attentes de ses parties prenantes. Ce travail d'enquête s'est déroulé en plusieurs temps, entre avril 2009 et janvier 2010. Après des ateliers internes permettant d'identifier les différentes parties prenantes, d'établir l'historique des relations et de mettre au point les outils de consultation, les principales catégories de parties prenantes ont été interrogées sur leurs attentes en matière de RSE, selon des modalités variées : enquêtes d'opinion, tables rondes, groupes de travail, entretiens en face à face, réunions publiques... Les informations collectées ont été analysées et synthétisées pour définir les axes de progrès prioritaires. Ce travail, dont les conclusions seront finalisées au premier trimestre 2010, permettra à Orange Espagne d'ajuster les orientations de son programme de responsabilité sociale d'entreprise, pour répondre au mieux aux attentes de ses parties prenantes.

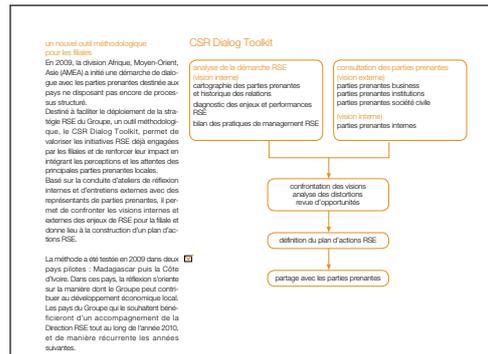
écouter et rendre compte

De manière complémentaire des échanges menés au niveau du Groupe, chaque pays établit et met en œuvre son propre dispositif de dialogue avec ses parties prenantes locales. Certains pays ont constitué leur propre



Jean-Luc Bohé
Directeur général d'Orange Madagascar

« Orange Madagascar a été l'une des filiales pilotes sur la démarche de dialogue RSE en Afrique. L'ensemble de notre équipe s'est pleinement investi en déployant un bel élan de dynamisme et de proximité auprès des différentes parties prenantes. Cette démarche innovante nous a aidé à renforcer notre analyse des enjeux RSE. Compte tenu du contexte socio-économique qui prévaut dans le pays, nous avons développé un dialogue avec nos parties prenantes locales à travers par des partenariats avec des organismes de développement local. Plusieurs projets ont été initiés et nous sommes en mesure de les accompagner dans leur développement. »



Valérie Zafindrawaka
Présidente de l'Association des centres d'appel malgaches callcenter.mg

« Nos échanges avec Orange ont profondément changé notre vision du Groupe. Nous avons réalisé que le Groupe Orange n'est pas centré uniquement sur la recherche de profit, mais s'implique réellement dans le développement du pays. Nous avons en particulier accueilli avec beaucoup d'enthousiasme la création de l'Orange Business School, la première école socio-économique qui prévaut dans le pays, nous avons en particulier apprécié la création de l'Orange Business School, la première école socio-économique qui prévaut dans le pays, nous avons en particulier apprécié la création de l'Orange Business School, la première école socio-économique qui prévaut dans le pays, nous avons en particulier apprécié la création de l'Orange Business School, la première école socio-économique qui prévaut dans le pays. »

De manière complémentaire des échanges menés au niveau du Groupe, chaque pays établit et met en œuvre son propre dispositif de dialogue avec ses parties prenantes locales.

France Télécom, Rapport de responsabilité sociale d'entreprise 2009, p. 18-19 (illustration ci-dessus)

France Télécom consacre un chapitre à son système de dialogue structuré avec les acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise, précisant qu'il se situe à plusieurs niveaux : « au niveau du Groupe et de ses métiers, qui assurent une cohésion de l'ensemble de l'entreprise, et au niveau des pays, qui sont au contact le plus immédiat des enjeux et des acteurs locaux. ». Par ailleurs, le Groupe présente le « CSR Dialog Toolkit », outil méthodologique déployé au sein de la division AMEA (Afrique, Moyen-Orient, Asie) permettant de valoriser les actions RSE mises en place.



S'appuyer sur un comité / panel externe pour enrichir la vision stratégique développement durable

STRATEGIE

Bonne pratique 12

Ces initiatives, basées sur des **échanges entre le panel d'experts externes et les Groupes**, permettent d'**enrichir la vision stratégique** de ces derniers sur la base de recommandations constructives émises sur les problématiques de développement durable.

PARTIES PRENANTES

Notre panel de parties prenantes

Par son « regard critique amical », notre Panel de parties prenantes contribue à orienter la stratégie, les priorités et les actions de Lafarge en matière de développement durable.

LE FONCTIONNEMENT DE NOTRE PANEL
Les dix membres du Panel prodiguent leurs conseils, au-delà des questions réglementaires, publiés dans ce rapport. Le commentaire collectif figure d'ailleurs cette année en page 11, ci-contre. Ces remarques servent de base de travail pour l'année à venir.

MEMBRES DU PANEL
• EDF, Boussart (le comité d'entreprise européen)
• Marjolaine Hoffmann

Par son « regard critique amical », notre Panel de parties prenantes contribue à orienter la stratégie, les priorités et les actions de Lafarge en matière de développement durable.

Le mandat est disponible en ligne.

Sur le plan formel, cette collaboration s'articule autour de trois réunions par an, chacune sous un format et avec un objectif différents. Premier notamment, une réunion d'une journée avec le Comité exécutif du Groupe et Bruno Lafont, Président-directeur général. C'est l'occasion pour le Panel de contribuer à l'agenda du Groupe en matière de développement durable. Des informations sur les principaux dossiers à traiter sont transmises en amont au Panel, qui définit l'ordre du jour avec Lafarge. Parmi les questions abordées figuraient cette année notre approche de la conférence de Copenhague, la construction durable, les polluants persistants, notre feuille de route Santé et notre politique en matière de concurrence.

Lors d'une deuxième réunion, le Panel s'exprime sur la version finale de notre rapport de développement durable. Il souligne les points satisfaisants, les éléments à revoir, ainsi que les priorités et tendances à prendre en compte. Cette réunion joue un rôle important elle permet au Groupe d'orienter et d'améliorer son rapport. Le Panel formule également des commentaires individuels et collectifs

Enfin, le Panel est sollicité pour une dernière réunion annuelle avec le Groupe afin de faire un bilan de la relation et de définir les axes de travail à moyen et long terme.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA RELATION
Pour le Groupe, le défi que représente le Panel est primordial. Pour ses membres, cet engagement est également facteur de questionnement et d'évolution. Afin de veiller à ce que cette relation atteigne ses objectifs et demeure productive, nous avons demandé à un organisme externe (l'objectif de mener une enquête auprès des membres du Panel. 71 % de ses membres confirment que le travail accompli ensemble a fortement contribué à instaurer une relation de confiance entre le Panel et les dirigeants de Lafarge. Les résultats sont disponibles en ligne.

Visite du Panel à Lippendorf
En juillet 2009, notre Panel a contacté plusieurs parties prenantes de notre usine de plaques de plâtre de Lippendorf, près de Leipzig, en ex-Allemagne de l'Est. Le Panel souhaitait connaître le niveau d'engagement du site auprès de ses parties prenantes et en savoir plus sur l'une des particularités du site : 100 % des matières premières sont dérivées d'une centrale électrique voisine et acheminées par convoyeur. Le Panel a demandé que la réunion de l'année prochaine ait lieu sur un site où des plans d'actions sont nécessaires.

Plus d'informations : www.comitepartiesprenantes.lafarge.com

PAGE 10 | LAFARGE | RAPPORT DE DEVELOPPEMENT DURABLE 2009

Lafarge, Rapport de développement durable 2009, p. 10 (illustration ci-dessus) Lafarge publie dans son rapport de développement durable 2009 l'opinion du panel de parties prenantes. Le panel, constitué de membres indépendants, exprime son opinion quant à la stratégie du Groupe concernant plusieurs domaines tels que le changement climatique, la gestion de la biodiversité, la construction durable, ou encore la charte de lobbying.

EDF, Rapport d'activité et de développement durable 2009, p. 43 Plusieurs comités, présidés par des experts indépendants nourrissent la réflexion stratégique du Groupe. Ainsi, le « Panel Développement Durable Groupe » s'est réuni en 2009 pour réfléchir sur les thèmes de l'acceptabilité du nucléaire et de l'accès à l'énergie.

Eiffage, Rapport de développement durable 2009, p. 9 Eiffage a décidé de faire intervenir auprès des instances dirigeantes du Groupe un cercle d'experts, dénommé « Conseil scientifique de développement durable d'Eiffage », afin que ceux-ci portent un jugement extérieur sur sa démarche. Ce conseil nouvellement créé interviendra pour la première fois en 2010.

Veolia Environnement, Cahier de la performance RSE 2009, p. 7 Un « Comité d'évaluation indépendant sur le développement durable » intervient auprès du Groupe afin de l'aider à progresser dans sa vision et sa réflexion en matière de développement durable.



— Mise en pratique +

2. Communication





NOUVEAU

Présenter les 3 piliers de la RSE dont le pilier économique

COMMUNICATION

Bonne pratique 13

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est souvent associée aux enjeux environnementaux et sociaux. Toutefois, **le pilier économique fait partie intégrante de cette responsabilité**. Il est donc indispensable que le Groupe présente le rôle qu'il peut jouer en matière de développement économique durable, en communiquant par exemple sur des indicateurs économiques liés au développement durable.

Certains Groupes consacrent **une partie entière de leur rapport à cette thématique**.



Vallourec, Rapport développement durable 2009, p. 2 et 47 (illustration ci-dessus)
Le Groupe a séparé son rapport en trois parties correspondant aux trois piliers de la RSE : la partie économique traite de différents thèmes tels que « Création de valeur », « Investissements et acquisitions », « Innovation », « Produits » et « Partage de la valeur ».

PSA Peugeot Citroën, Indicateurs de performance développement durable 2009, p. 2-3 et 23
Le rapport développement durable de PSA se compose de cinq parties, dont une partie « Economie ».

STMicroelectronics, Corporate responsibility report 2009, p. 2 et 12
Dans son rapport, STMicroelectronics traite également les trois piliers de la RSE dans ses parties « Economie », « Social », « Santé et Sécurité » et « Environnement ».



NOUVEAU

Exploiter le potentiel offert par les outils multimédia

COMMUNICATION

Bonne pratique 14

Les outils multimedia, ludiques et modernes, **offrent des fonctionnalités** conférant un certain **avantage vis-à-vis du support papier** : ajout de renvois possible vers des sources externes d'information, intégration d'animations ludiques comme des vidéos reportages ou des témoignages, etc. Ce support permet de personnaliser la lecture selon ses envies et ses besoins en pouvant facilement aller approfondir un sujet abordé dans le texte en un seul clic.



L'Oréal, Rapport résumé et site internet dédié à la RSE

Le Groupe a pris le parti de communiquer sa politique RSE par le biais d'un site internet dédié accessible dès la première page du site internet. De plus, un rapport papier résume les principaux éléments à retenir de l'année.

Arkema, Rapport d'activité et de développement durable 2009, ensemble du rapport

Arkema propose dans son rapport un système de pictogrammes permettant d'accéder à des vidéos illustrant les sujets abordés via une application destinée aux smartphones.

Sanofi-Aventis, Rapport de responsabilité sociale de l'entreprise 2009, ensemble du rapport

L'ensemble du rapport interactif du Groupe est étayé de différents liens : reportages vidéos, sources externes, renvois au site RSE de sanofi-aventis, définitions. Le lecteur est par ailleurs accueilli par un message de bienvenu et d'explication du Directeur Général du Groupe.

3. Reporting



Bonne pratique 15

On peut s'attendre à ce que les Groupes publient **davantage d'informations sociétales** chiffrées afin notamment de répondre aux **attentes croissantes de leurs parties prenantes** et aux **textes réglementaires** qui réclament une évolution en ce sens (notamment en France avec la Stratégie Nationale du Développement Durable 2009-2012). La difficulté de cette bonne pratique consiste à définir des indicateurs sociaux pertinents et organiser une collecte des données sur des indicateurs parfois qualitatifs.

Indicateurs de suivi de nos programmes de solidarité ¹	2008	2009
Nos programmes reposent sur le volontariat		
Nombre de salariés qui ont participé aux projets bénévoles, dans le cadre du « <i>One Day Challenge</i> »	1 000+	2 800+
Accès à l'éducation		
Nombre d'enfants et d'adolescents bénéficiant des programmes d'éducation ou de formation	40 000	46 000
- Nombre de boursiers Steria	11	28
Accès à l'informatique		
- Nombre de projets informatiques contribuant à la réduction de la fracture numérique	54	65
Accès à l'emploi		
- Nombre de personnes qui ont trouvé un emploi suite à une formation	25	25

Steria, Document de référence 2009, p. 37 (illustration ci-dessus)
Steria intègre dans la section « La solidarité : notre engagement envers les personnes défavorisées » de son Document de référence un tableau d'indicateurs sociétaux portant sur les thématiques de l'accès à l'éducation, à l'informatique et à l'emploi en relation avec les programmes de solidarité du Groupe.

RATP, Rapport d'activité et de développement durable 2009, p. 88
La RATP publie dans son rapport d'activité et développement durable 2009 un tableau d'indicateurs sociétaux au même titre qu'elle le fait pour les indicateurs environnementaux et sociaux. Les thématiques sociétales traitées par la RATP sont les suivantes : « accessibilité tarifaire », « accessibilité des personnes à besoins spécifiques », « solidarité », « éducation au civisme et à la citoyenneté » et « ancrage territorial ».

Rendre librement accessible au public les procédures de reporting

REPORTING

Bonne pratique 17

Le Groupe peut franchir une étape supplémentaire dans la transparence en rendant accessible ses procédures de calcul et de reporting des données extra-financières communiquées. Des **procédures claires et détaillées** constituent en effet une base solide pour une organisation et un reporting efficaces. Elles permettent de définir entre autres les responsabilités, l'organisation retenue dans la collecte des données et les délais imposés. Au-delà d'acquérir une meilleure connaissance de l'organisation interne vouée à la remontée des données, le lecteur a ainsi en main les **outils nécessaires à la comparaison des performances extra-financières d'un Groupe à l'autre**.

Méthodologie de reporting

Les indicateurs publiés dans ce rapport permettent de mesurer les principaux impacts et enjeux de développement durable (PD) liés aux activités du groupe AREVA. Elaborés par un groupe d'experts représentant les différentes fonctions et métiers du groupe, ils intègrent notamment les recommandations du GRI version 3^{ème} et du WBCSD¹ ainsi que les divers textes de loi applicables, comme la loi française sur les nouvelles régulations économiques. Le groupe AREVA, constitué en septembre 2001, a commencé à mettre en place des indicateurs en 2002, première année de plein exercice.

Les indicateurs présentés dans ce document concernent les exercices 2008 et 2009. La période de reporting retenue est l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre). Les indicateurs de densité sont collectés semestriellement et concernent une période de référence de douze mois consécutifs, avec prise en compte d'un retard de six mois lié à l'acquisition des résultats financiers (au 31 décembre) et à la campagne annuelle réalisée en janvier 2010 les sabbats concernant la période de juillet 2009 à juin 2010.

PERIMÈTRE
Le périmètre couvre l'ensemble des activités du groupe AREVA dans le monde. Par « groupe », on entend AREVA.

(1) Global Reporting Initiative www.globalreporting.org.
(2) World Business Council for Sustainable Development www.wbcsd.org.
(3) Une entité a la responsabilité d'une source d'impact étant mesurée, c'est-à-dire de la responsabilité des impacts ou des enjeux liés à l'activité de la source concernée et/ou à elle-même.

REMARQUE

Les unités dont la cession était engagée irrévocablement à l'exception des entités AREVA T&D. Pour l'activité minière opérationnelle du groupe PI, cela conduit à intégrer dans le reporting les données des filiales minoritaires C. Les activités de réaménagement de sites miniers aux effets et à la sécurité sont reportées. Une étude d'opportunité et la faisabilité d'étendre dans ce cas l'étendue

des filiales et toutes ses entités opérationnelles ou fonctionnelles présentes au 31 décembre 2009 et pour lesquelles la participation d'AREVA est supérieure ou égale à 50%. La méthode de consolidation retenue est l'intégration globale (les données des filiales majoritaires sont intégrées à 100%). Par « activités », on entend les activités de l'ensemble des sites industriels ainsi que des établissements tertiaires de plus de 1 000 m² de surface.

Pour l'exercice 2009, les principales évolutions du périmètre concernent les points suivants :

- sortie du périmètre consolidé du site de Pondichéry - Inde (43 personnes) ;
- entrée dans le périmètre consolidé des sites de Tampere - Finlande (12 personnes) et de Guardamiglio - Italie (254 personnes) ;
- changement de rattachement de Micagest, de la BU Recyclage à la BU Logistique.

personnes impliquées à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données. Il est mis à jour au premier trimestre. Il est consultable sur le site Internet du groupe (areva.com).

En 2009, des travaux de rationalisation du protocole ont conduit à la suppression de 13 indicateurs, à la création de 2 nouveaux, à la modification de périmètre ou de formule de 4 autres et à la modification de la définition de 11 indicateurs. Ces modifications répondent à la volonté de concentrer le reporting sur les enjeux les plus pertinents des activités du groupe AREVA. Les indicateurs du domaine « Diversité » sont intégrés progressivement dans le reporting de la Direction des ressources humaines du groupe AREVA, ce qui implique la suppression par ailleurs de certains indicateurs du reporting relatif au développement durable.

Les impacts des émissions de composés organiques volatils (COV) sont de deux types : environnemental (gaz à effet de serre) et sanitaire (travaux). L'objectif de l'indicateur

de solvant organique donné ne sont incluses dans le reporting DD que si le site concerné utilise au moins 100 kg de ce type de solvant par an. Un guide de gestion des composés organiques volatils a été élaboré et diffusé aux entités afin d'aider les sites à identifier et à quantifier leurs COV en vue de caractériser et limiter les risques associés.

Pour certains sites, lorsque les documents de suivi précisant la quantité exacte de déchets évacués n'étaient pas disponibles à la date de finalisation des données, le reporting intègre des données estimées.

L'incertitude globale sur la mesure des émissions totales de gaz à effet de serre reste inférieure à 10%. Cette valeur se base sur les estimations des incertitudes par type de processus industriels et par type de gaz à effet de serre effectuées par le groupe AREVA selon les « Recommandations du GIEC² en matière de bonnes pratiques et de gestion pour les inventaires nationaux ». Les inventaires nationaux globaux ont été mis à jour pour l'IPCC 2007.

Le volume d'eau provenant des activités reportées dans l'indicateur « Volume

Les méthodes de calcul des indicateurs environnementaux, sociaux et de sécurité ainsi que les procédures de reporting associées sont formalisées dans un protocole de mesure et de reporting développement durable et progrès continu AREVA. Ce protocole est diffusé à l'ensemble des personnes impliquées à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données. Il est mis à jour au premier trimestre. Il est consultable sur le site Internet du groupe (areva.com).

doivent au minimum reporter les indicateurs clés (si applicables) et si possible les autres de la totalité du groupe. Pour différentes raisons (généralistes), il est recommandé d'inclure les petits établissements ne correspondant pas à cet objectif, l'exhaustivité des données de couverture (TC) correspondant (voir page 102).

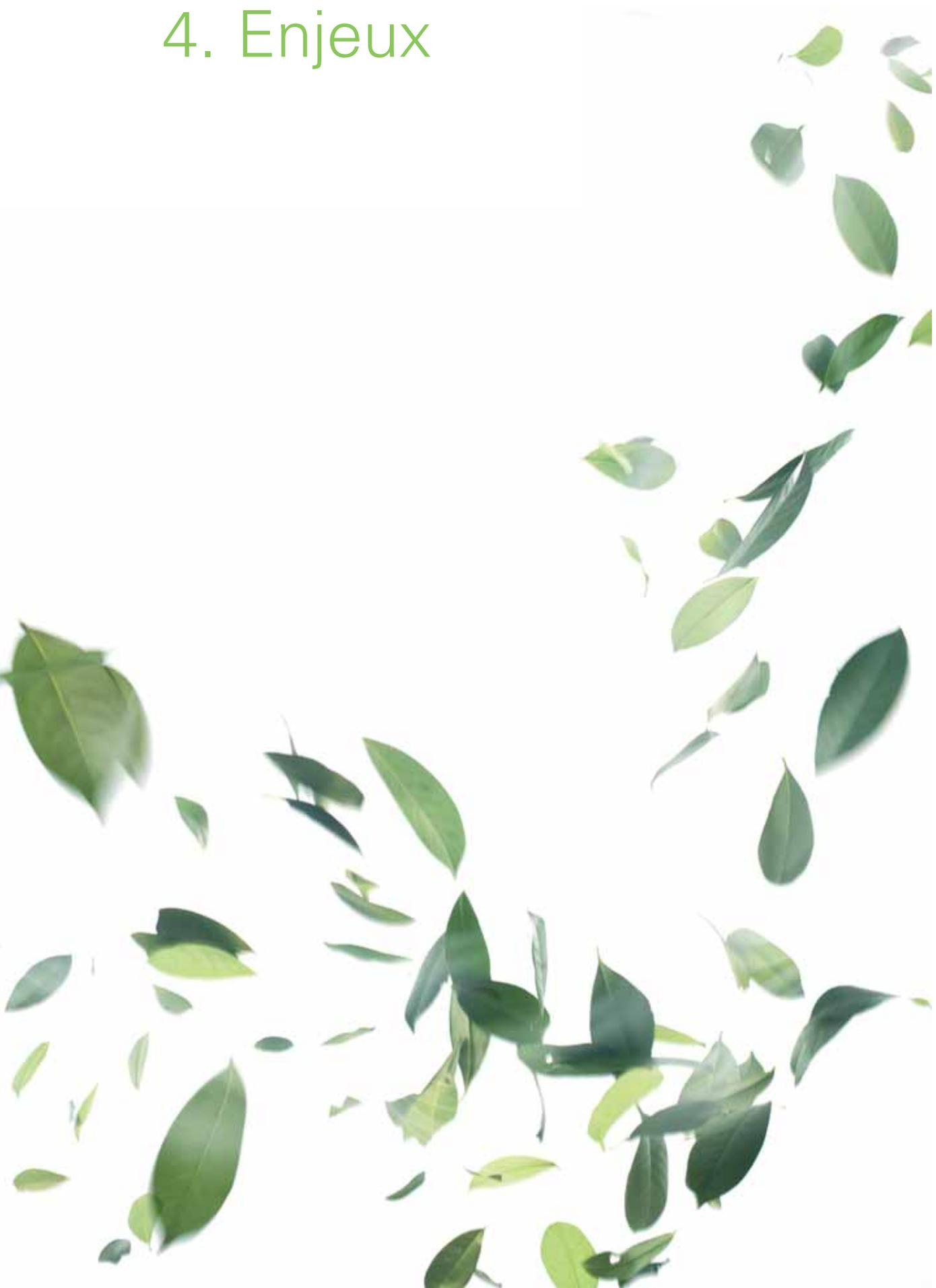
Areva, Rapport de croissance responsable 2009, p. 96-97 (illustration ci-dessus)
Areva communique dans la méthodologie de reporting publiée dans son rapport de croissance responsable l'adresse Internet où peut être consulté le protocole de mesure et de reporting développement durable et progrès continu du Groupe. Ce document formalise les méthodes de calcul des indicateurs environnementaux, sociaux et de sécurité ainsi que les procédures de reporting associées.

Veolia Environnement, Cahier de la performance RSE 2009, p. 62
En fin de rapport, suivant les avis délivrés par des tiers externes, le chapitre consacré aux précisions méthodologiques indique qu'elles sont disponibles sur le site Internet du Groupe dédié au développement durable, et l'adresse est précisée.



— Mise en pratique —

4. Enjeux





NOUVEAU

Revoir le flux des transports

Changement climatique/Efficacité énergétique/Quantification des émissions

ENJEUX

Bonne pratique 18

Le changement climatique et l'épuisement progressif des ressources naturelles sont deux problématiques environnementales qui concernent tous les Groupes.

Comment lutter contre les émissions de gaz à effet de serre et la raréfaction des ressources d'énergies fossiles ?

Revoir le flux des transports est un levier pour y parvenir : passage au **transport multi-modal, optimisation des flux de marchandises, remplacement de la flotte, formation à l'éco-conduite...**

Optimisation de la logistique : vers moins de carbone

Les actions pour une logistique plus sobre en carbone et moins consommatrice d'emballages

Les activités de Valeo nécessitent en amont un approvisionnement en matières premières et en composants par les fournisseurs, puis des flux intersites, et en aval des livraisons aux constructeurs et aux réseaux de distribution. Elles génèrent de nombreux transports et une forte consommation d'emballages.

Sur le thème des transports, Valeo a initié un travail de fond visant à identifier de nouvelles pistes d'optimisation logistique et environnementale : gestion de la chaîne de sous-traitance (en amont), optimisation des flux intersites, coordination avec les donneurs d'ordre. Un vaste programme d'actions a été démarré en 2009 qui porte sur l'ensemble des étapes logistiques ayant un impact sur l'environnement. Quelques exemples :

- l'optimisation des taux de remplissage des remorques et l'ajustement de leur taille pour les livraisons de tous les produits entrant sur site sont en cours ; l'objectif étant de gagner

15 à 20 % du volume. Cette optimisation implique traçabilité, ordonnancement et planification au plus juste dans les ateliers ;

- la diminution du nombre de magasins externes en intégrant les stocks aux magasins présents dans les usines a d'ores et déjà permis de réduire les flux ;
- la planification des tournées de camions est optimisée pour supprimer les retours à vide ;
- l'utilisation de bacs recyclables est développée, avec pour objectif de les généraliser à l'ensemble des fournisseurs. Aujourd'hui 65 % des flux sont réalisés dans des bacs recyclables.

Ce programme d'actions général s'est accompagné d'expérimentations pilotes locales comme :

- un test pour l'utilisation de véhicules hybrides aux États-Unis ;
- l'utilisation du feroutage pour les transports entre la Chine et l'Europe, en remplacement de transports par bateau. Ce système n'a pu être validé à ce jour pour des raisons de volumes insuffisants.

Valeo, Document de référence 2009, p. 94 (illustration ci-dessus)

Valeo présente l'ensemble des actions qui ont été mises en place au sein du Groupe « pour une logistique plus sobre en carbone et moins consommatrice d'emballages », démontrant ainsi la pluralité des objectifs pouvant être atteints en repensant sa logistique. Sont inclus dans ces actions l'optimisation de la planification des tournées pour supprimer les retours à vide, l'optimisation des taux de remplissage et, aux États-Unis, un test d'utilisation de véhicules hybrides.

Bonduelle, Rapport d'activité et de développement durable 2008/2009, p. 37

Bonduelle titre : « Le transport : relever le défi environnemental ». Dans cette partie consacrée au remaniement de sa logistique transport, le Groupe fait état des émissions de CO₂ évitées par l'usage du rail-route en transport inter-sites. Un comité de suivi transport et développement durable a été mis en place, et la priorité est donnée à la mise en place d'indicateurs de suivi de la logistique.

PSA Peugeot Citroën, Indicateurs de performance développement durable 2009, p. 33

Deux graphiques représentant l'« Origine des pièces en fonction du lieu de production des véhicules » sont communiqués par le Groupe, permettant au lecteur d'identifier rapidement quels peuvent être les impacts du transfert des pièces. PSA précise notamment que la production à proximité de ses sites industriels dans le monde est favorisée.



Atteindre la neutralité carbone

Changement climatique/Efficacité énergétique/Quantification des émissions

ENJEUX

Bonne pratique 19

La neutralité carbone est un objectif ambitieux que se sont fixés certains Groupes. Quelles initiatives mettre en place pour **réduire les émissions** ? Quelles émissions sont irréductibles ? Quels **mécanismes de compensation** adopter pour **atteindre la neutralité carbone** le plus rapidement possible ? Telles sont les problématiques traitées par certains Groupes qui mettent en place une démarche dédiée à l'atteinte de cet objectif.



Voyager et compenser

Depuis janvier 2010, Nexans compense intégralement les émissions de CO₂ des voyages d'affaires aériens de ses collaborateurs : environ 60 millions de km par an qui engendrent près de 7 000 tonnes de CO₂ en acquérant une compensation carbone garantie et de haute qualité d'un projet unique de reforestation en Tanzanie (Afrique). En retour, le Groupe obtient pour ses vols le certificat Carbon Neutral[®],

Nexans, Rapport annuel 2009, p. 48 (illustration ci-dessus)

Depuis janvier 2010, Nexans compense l'intégralité des émissions de CO₂ dues aux voyages d'affaires aériens de ses collaborateurs, en finançant un projet de reforestation en Tanzanie.

Total, Rapport environnement et société 2009, p. 15

Le site de CSC (captage et de stockage du CO₂) dans le bassin de Lacq en France est opérationnel depuis janvier 2010. Ce démonstrateur doit permettre de capter et piéger 120 000 tonnes de CO₂ en 2010 et 2011.

L'Oréal, Rapport annuel 2009, p. 88

L'usine L'Oréal située à Libramont (Belgique) a mis en place une centrale de biométhanisation. L'installation permet de transformer en méthane la biomasse produite par les agriculteurs locaux et l'industrie agroalimentaire. Le biogaz obtenu permet de couvrir 100 % des besoins en électricité et 80 % des besoins en chaleur nécessaires au fonctionnement de l'usine.

Dexia, Rapport de développement durable 2009, p. 12

A travers certains produits qu'il propose, le groupe Dexia permet à ses clients de réduire leurs émissions de CO₂. Par exemple l'« Écocredit voiture », prêt à taux préférentiel pour l'achat d'un véhicule dit propre, ou l'offre « Zéro CO₂ » qui intègre, outre un diagnostic de la flotte, une proposition de scénarios de remplacement, la possibilité de formation à l'écoconduite et la compensation des émissions de CO₂ des véhicules.

bioMérieux, Rapport annuel 2009, p. 34

Pour compenser les émissions des transports aériens effectués par le Groupe, bioMérieux a fait une donation à une ONG brésilienne, SOS Mata Atlântica, pour que celle-ci assure la plantation de 15 000 arbres dans le cadre d'un programme de reforestation de la forêt atlantique brésilienne.





Communiquer des indicateurs liés à la biodiversité

Matières premières/Biodiversité

ENJEUX

Bonne pratique 20

L'année 2010 « Année internationale de la biodiversité » rappelle l'importance de la menace de l'activité humaine sur la biodiversité, pourtant indispensable à nos écosystèmes et vitale pour l'Homme.

Sa préservation devient un enjeu majeur au moment d'installer une nouvelle activité ou de créer un nouveau produit par exemple.

Biodiversité dans les carrières

Carrières disposant d'un plan de réhabilitation en 2009

79 %

Carrières disposant d'un programme de biodiversité en 2009

35 %

Échantillon de 644 carrières en exploitation

Groupe

Site inscrit dans une zone protégée ou abritant une espèce protégée (liste rouge) (données collectées sur un échantillon réduit)	23 %
Site proche d'une zone protégée locale ou nationale	28 %
Site proche d'une zone protégée internationale (Natura 2000, RAMSAR, etc.)	12 %
Sites proches d'une zone protégée	51 %
Carrières présentant une opportunité de renforcement des habitats naturels ou à vocation pédagogique	31 %
Sites engagés dans un partenariat officiel avec des ONG	14 %

Lafarge, Rapport de développement durable 2009, p. 26 (illustration ci-dessus) Lafarge a mis en place des indicateurs de biodiversité liés à la problématique de son métier. Ces indicateurs, définis avec le WWF et utilisés pour les « Ambitions Développement durable 2012 » du Groupe, ont été vérifiés par l'« Initiative ciment pour le développement durable (CSI) du WBCSD ».

Accor, Rapport annuel 2009, p. 112

Protéger la biodiversité est une des huit priorités du programme « Earth Guest » d'Accor. Le Groupe a mis en place sept indicateurs relatifs à la biodiversité. Par ailleurs, une ventilation des données par zone géographique est proposée.

Suez Environnement, Développement durable engagements & performance 2009, p. 34

Dans son rapport développement durable, Suez Environnement présente son engagement d'intégrer la biodiversité dans la gestion de ses sites. Pour cela, le Groupe a défini, entres autres, les indicateurs suivants : « Nombre de sites sensibles inventoriés », « Nombre de plans d'actions adoptés et mis en œuvre ». Toutefois, le Groupe va engager en 2010 une refonte de ses indicateurs et objectifs, et notamment revoir la définition d'un « site sensible » dans ses différents métiers, pour mieux répondre à l'évolution de la réglementation européenne.

Club Méditerranée, Rapport annuel 2009, p. 51

Le groupe Club Méditerranée suit quatre indicateurs biodiversité dans le cadre de sa politique en faveur de la protection de la biodiversité.

Eiffage, Rapport de développement durable 2009, p. 70 et 73

Le Groupe s'est doté d'un ensemble de règles et d'objectifs consignés dans la « Charte d'Eiffage pour la préservation de la biodiversité », réalisée en partenariat avec l'Institut de Géographie de l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

Le Groupe communique également un indicateur « compensation » qui donne la surface sur laquelle des mesures écologiques ont été instaurées pour préserver la faune et la flore lors de projets d'autoroute.



— Mise en pratique +



S'engager dans un approvisionnement responsable en matières premières à l'échelle sectorielle

NOUVEAU

ENJEUX

Bonne pratique 21

L'approvisionnement en matières premières peut en effet avoir de nombreux impacts en termes de protection de l'environnement, de respect des droits de l'Homme ou encore d'éthique financière.

Aussi certains Groupes décident **de travailler à l'échelle de leur secteur d'activité** afin de définir des critères communs de responsabilité, mais également afin **d'évaluer les performances des différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement**.

Les diamants et l'or

Boucheron et Gucci veillent à s'assurer de la traçabilité des diamants utilisés et à en garantir l'origine. Pour cela, les 2 marques respectent le processus de Kimberley qui vise à certifier l'origine des diamants vendus sur le marché international. Initiée par l'ONU, les États producteurs de diamants, l'industrie du diamant et les ONG, cette disposition a pour but de lutter contre le financement de guérillas en zones de conflit via la vente de diamants provenant de zones contrôlées par des forces ou factions opposées aux gouvernements en place.

Au-delà du respect du processus de Kimberley, les 2 marques sont membres du RJC (Responsible Jewellery Council), une ONG qui agit pour la généralisation de pratiques sociales et environnementales responsables et transparentes dans la filière joaillière, de la mine au point de vente. Boucheron est membre du RJC depuis 2006 et Gucci a rejoint l'organisation en novembre 2009.

PPR, Responsabilité sociale et environnementale, Eléments 2009, p. 59 (illustration ci-dessus)

Boucheron et Gucci, marques du groupe PPR, sont membres de l'ONG « Responsible Jewellery Council » (RJC), qui agit pour la généralisation de pratiques éthiques, sociales, environnementales et de défense des droits de l'Homme dans la filière joaillière. Tous les acteurs de la filière membres du RJC, allant de l'extraction minière au commerce de détail, en passant par le négoce, feront l'objet d'audits destinés à vérifier qu'ils respectent le code de conduite du RJC. Boucheron et Gucci pourront ainsi s'assurer que l'or et les diamants utilisés dans le cadre de leurs activités sont issus d'un approvisionnement responsable.

Carrefour, Rapport expert développement durable 2009, p. 87

En 2008, plusieurs ONG ont révélé que la récolte de coton organisée par l'État ouzbek était faite dans des conditions contraires aux principes fondamentaux des droits de l'Homme, notamment en ayant recours au travail forcé des enfants. Comme la traçabilité complète de la filière coton n'est actuellement pas assurée, Carrefour a demandé à ses fournisseurs de s'engager à ne pas utiliser pour ses produits de coton en provenance d'Ouzbékistan. Par ailleurs, Carrefour, en collaboration avec Migros a lancé un groupe de travail sur le coton afin, entre autre, d'améliorer la traçabilité de la filière.



Intégrer l'analyse du cycle de vie dans la stratégie de développement des produits

Produits/ACV/Eco-conception

ENJEUX

Bonne pratique 22

L'analyse du cycle de vie (ACV) a été développée comme un outil d'aide à la décision, rendant compte des impacts environnementaux, ainsi que de l'utilisation de ressources associés à chaque étape du cycle de vie d'un produit. L'utilisation de l'ACV participe à une **démarche d'éco-conception qui vise à intégrer l'environnement dans la stratégie de développement des produits.**

Principe de la mesure : l'approche en cycle de vie	 Matières premières	 Production	 Distribution	 Usage	 Fin de vie
	Plastiques et métaux, depuis l'extraction du pétrole jusqu'à la livraison	L'énergie pour mouler le plastique, former les lames, assembler les pièces	Essentiellement le transport pour livrer les n	L'eau utilisée pendant le rasage	Ce qu'il advient du produit une fois qu'on
Les résultats de la mesure par étapes du cycle de vie par la méthode Eco-Indicator 99					
Stylo à bille BIC® Cristal®	90,45 %	5,62 %	3,6		
Briquet à pierre BIC® Maxi	83,98 %	10,68 %	4,87 %	–	0,47 %
Rasoir une-lame BIC® Classic	62,97 %	29,43 %	7,33 %	–	0,27 %
(avec usage)	–	–	–	78 %	–

Mesure de la performance environnementale des 3 principaux produits BIC®

BIC, Rapport de développement durable 2009, p. 16 (illustration ci-dessus)
Le Groupe a développé un outil de mesure qui permet aux équipes de Recherche & Développement de travailler, dès la conception des produits, à la réduction de l'impact environnemental tout en respectant certaines exigences de design et de fabrication.

Renault, Rapport annuel 2009, p. 70
Renault présente dans un diagramme les choix faits au stade de conception de ses produits qui permettent de réduire les impacts environnementaux associés à chaque étape de leur cycle de vie. Le Groupe décrit également l'action engagée avec plusieurs partenaires pour améliorer la filière de recyclage des véhicules en fin de vie en France.

Michelin, Rapport d'activité et de développement durable 2009, p. 91
Michelin a calculé les impacts associés à chaque étape de la vie d'un pneu tourisme et d'un pneu poids lourd.

Alcatel-Lucent, Rapport de développement durable 2009, p. 18
La démarche adoptée par Alcatel-Lucent pour réduire l'impact environnemental de ses produits et de ses réseaux est fondée sur le recours systématique à l'ACV. Cette approche consiste notamment à évaluer les possibilités d'allongement de la durée de vie des produits. D'autre part, afin d'aider ses clients à mesurer plus précisément leur empreinte carbone, Alcatel-Lucent fournira, à partir de 2010, des données sur l'empreinte carbone de ses nouveaux produits, basées sur l'analyse de leur cycle de vie.



Accompagner les communautés locales dans leur développement

Ethique

ENJEUX

Bonne pratique 23

La qualité et la diversité des liens que le Groupe tisse avec son environnement local, régional, national ou international sont révélatrices de sa démarche. Par **son poids économique, son impact sur le plan territorial et sa participation au dynamisme de la vie locale**, le Groupe contribue au développement et au rayonnement du territoire dans lequel il s'inscrit et joue à cet égard un rôle significatif dans un développement durable des communautés.

Il ne s'agit pas seulement d'apporter un effet bénéfique ponctuel, mais il est important que **l'effet des actions s'inscrive sur le long terme**.



The Digital Unify (DU) program aims at reducing the gap between those who have access to modern digital technologies and those who do not, commonly termed the 'Digital Divide'. A basic computer course, developed and updated by ST volunteers, is offered free by a network of local teachers, who receive special training by ST employees.

In 2009, 25,000 trainees have completed the Informatics and Computer Basics (ICB) course, bringing the total number of people who have benefited from the program to 81,000. Two new countries, Burundi and France, joined the program in 2009, raising the number of participating countries to 18.

STMicroelectronics, Corporate responsibility report 2009, p. 27 (illustration ci-dessus)

Des employés de STMicroelectronics ont formé des instituteurs locaux pour qu'ils dispensent des cours d'informatique aux populations locales dans 18 pays. Au total, 25 000 personnes ont été formées en 2009, portant à 81 000 le nombre de bénéficiaires du programme depuis sa mise en place.

Alcatel-Lucent, Corporate social responsibility report 2009, p. 27

Le rapport RSE d'Alcatel-Lucent présente une action du Groupe en faveur de jeunes femmes brésiliennes défavorisées. La Fondation du Groupe a donné 70 000 \$ à l'état de Sao Paulo pour qu'une association locale dispense un stage en technologie et en communication à 150 femmes âgées de 16 à 18 ans, toutes handicapées ou en situation précaire. Nombre d'entre elles ont déjà été employées dans un centre de télémarketing.



Assurer l'accès aux produits et services pour tous / Adapter ses produits et services aux différents pouvoirs d'achat

ENJEUX

Bonne pratique 24

Assurer l'accès aux produits et services pour tous peut être un volet de la **politique sociétale des Groupes responsables** pour qui **ce sujet est une priorité**. Cela passe par la mise en place d'actions de terrain et de sensibilisation pour adapter ses produits et services aux personnes en situation de handicap et de précarité, ou encore aux pays en voie de développement.

ACCESSIBILITÉ DES CONTENUS POUR LES HANDICAPÉS, (AUDIO-LIVRES, SOUS-TITRES...)

Lagardère Publishing met des contenus de fiction mais également de non-fiction (ouvrages de développement personnel notamment) à disposition des malvoyants via Audiolib, sa marque de livres audio, créée en 2008, et dont le catalogue compte aujourd'hui 96 titres, dont 54 publiés en 2009.

Lagardère Active est particulièrement vigilant en matière d'accessibilité des contenus audiovisuels aux sourds et malentendants. Les chaînes du pôle Télévision du Groupe mettent en place le sous-titrage dans le cadre des accords prévus avec le CSA.

Mais la Direction des Programmes du pôle de Télévision France et International a voulu aller plus loin en produisant des émissions d'apprentissage de la langue des signes française (LSF) et des programmes originaux, en partenariat avec les associations, sur les chaînes Gulli, Canal J et TiJi avec un double objectif :

- permettre aux jeunes sourds et malentendants de trouver leur place dans notre monde de sons et de mots ;
- offrir également aux enfants entendants l'opportunité d'entrer dans l'univers des malentendants.

Début 2010, Gulli et Canal J proposent deux programmes de découverte de la langue des signes avec le parrainage d'Emmanuelle Laborit, première comédienne sourde à recevoir le Molière de la révélation théâtrale en 1993 :

Fais-moi signe : une émission pour apprendre aux jeunes téléspectateurs des phrases ou des expressions en langue des signes ;

À qui veut l'entendre ? : une émission de découverte qui permet de suivre pendant plusieurs jours l'immersion d'une jeune fille entendants dans le monde des sourds.

Sur TiJi, deux programmes sont également proposés :

Sur le bout des doigts : un programme court pour faire découvrir la langue des signes aux enfants ;

Devine quoi ? : la première série animée, entièrement traduite en langue des signes, destinée aux enfants de 3 à 6 ans.

Lagardère, Rapport de développement durable 2009, p. 49 (illustration ci-dessus)

En plus de répondre aux accords prévus avec le CSA (Conseil Supérieur de l'Audiovisuel) par la mise en place de sous-titres sur ses chaînes Télévision, le Groupe a aussi produit des émissions pour l'apprentissage de la langue des signes française (LSF) sur les chaînes Gulli, Canal J et TiJi.

Nexity, Rapport annuel 2009, p. 24

Afin de répondre aux besoins des acquéreurs et des pouvoirs publics, Nexity s'efforce de proposer des produits accessibles à tous, en particulier aux ménages primo-accédants aux revenus modestes. En 2009, plusieurs offres ont répondu à cet objectif.

M6 Groupe, Rapport annuel 2009, p. 64

Depuis le 8 février 2010, M6 a rendu 100 % de son antenne accessible aux déficients auditifs (hors écrans publicitaires, parrainages, bandes-annonces, chansons en direct, télé-achat...). Par ailleurs, W9 a fortement augmenté la part de ses programmes sous-titrés avec plus de 4 000 heures, ce qui lui permet de dépasser très largement l'obligation requise de 40 % de programmes sous-titrés en 2010.

Dexia, Rapport de développement durable 2009, p. 16

Dexia a mis en place des produits pour soutenir les populations exclues des services bancaires traditionnels. En Turquie par exemple, DenizBank a lancé en 2007, la carte agricole permet aux agriculteurs d'acheter à crédit et à des prix négociés les semences avant le début de la saison de plantation. Le crédit n'est remboursable qu'après la vente des produits agricoles récoltés.



— Mise en pratique +



NOUVEAU

Responsabiliser le consommateur lors de ses achats

ENJEUX

Bonne pratique 25

Certains Groupes proposent dans leur offre des **produits dont une partie du prix de vente**, sans majoration, est reversée au profit d'une association, d'une fondation, etc.

Aussi, le Groupe fait preuve d'engagement en acceptant de reverser une partie de ses bénéfices. D'autre part, le consommateur, libre de choisir entre ces « **produits partage** » et les produits conventionnels, peut ainsi devenir **acteur responsable lors de ses achats**.

Soldaime et Bonduelle:
un partenariat généreux

En France, Bonduelle contribue à la première gamme de produits solidaires de grande consommation. Association à but non lucratif, Solidaime est née de la coopération d'associations et d'entreprises renommées avec un objectif commun: proposer une nouvelle manière de consommer en faisant de l'acte d'achat un acte de générosité. Bonduelle devient ainsi ambassadeur, aux côtés de Solidaime, d'un nouveau mode de consommation. Pour chaque produit Solidaime acheté, le montant du don indiqué sur l'emballage est automatiquement reversé à l'association partenaire mentionnée sur le packaging. Les produits fabriqués par Bonduelle pour la gamme Solidaime soutiennent l'association Handicap International.

En savoir +
www.soldaime.org

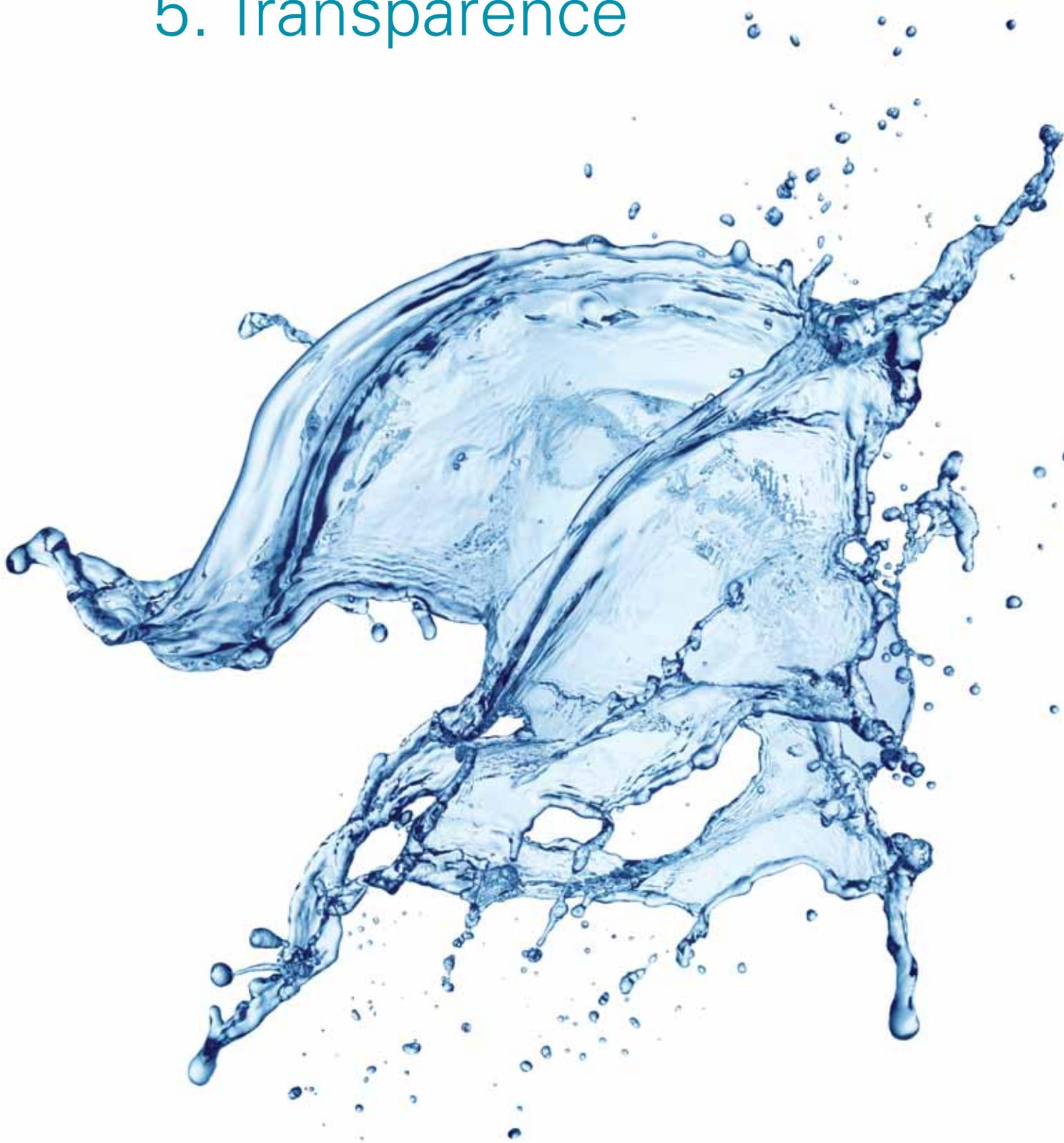
Bonduelle, Rapport d'activité et de développement durable 2008/2009, p. 14 (illustration ci-dessus)

Bonduelle, en partenariat avec l'association Solidaime, souhaite proposer une nouvelle manière de consommer en permettant aux consommateurs de participer à des actions de solidarité via leurs actes d'achats. Pour chaque produit Solidaime acheté, le montant du don indiqué sur l'emballage est automatiquement reversé à l'association Handicap International.

PPR, Responsabilité sociale et environnemental, Éléments 2009, p. 63

Le rapport RSE de PPR présente la volonté du Groupe de promouvoir auprès de ses clients des usages responsables. Ainsi, l'ensemble des marques du Groupe offre la possibilité aux clients de soutenir des associations via l'achat de « produits partage ». Gucci a par exemple reversé à l'UNICEF 25% des recettes des ventes de certains articles. Le rapport précise qu'il n'y a pas de majoration de prix sur ces produits partage.

5. Transparency





Traiter les sujets sensibles

TRANSPARENCE

Bonne pratique 26

Si les Groupes parlent volontiers de ce qui est satisfaisant, ils hésitent à traiter des sujets délicats comme la corruption, les mises en demeure, les problèmes de santé publique ou les maladies professionnelles. Aborder ces sujets relève d'une démarche responsable et transparente en phase avec l'évolution de la société et des mentalités car il est désormais admis que **le risque est inhérent à toute activité.**

Committed to leadership

Our 2009 financial results
71.1m
tonnes of steel shipped

At the worst point of the crisis, demand for steel in some regions of the world dropped by as much as 35%. We had no alternative but to shut down parts of our production and to restructure. It was unavoidable, in the circumstances, but no less regrettable for that. We have always had a loyal and committed workforce, and we successfully did everything we could to avoid any compulsory redundancies. Even though we had to reduce our personnel by close to 34,000, we managed to do this entirely through voluntary redundancy and early retirement measures. Remaining employees accepted salary reductions and our shareholders accepted a halved dividend. It is a tribute to our people and our Trade Unions that we were able to work together to find the best way to deal with this exceptionally difficult situation. On behalf of the whole management team, I would like

Lakshmi N Mittal
Chairman and CEO, ArcelorMittal

ArcelorMittal, Corporate responsibility report 2009, p. 3 (illustration ci-dessus)

Le Président Directeur Général du Groupe aborde dans son message introductif les conséquences de la crise sur l'activité d'ArcelorMittal. Sont ainsi traitées la chute soudaine de la demande et la restructuration entreprise par le Groupe, ayant abouti au licenciement d'environ 34 000 collaborateurs.

PSA Peugeot Citroën, Indicateurs de performance développement durable 2009, p. 57

PSA Peugeot Citroën présente le nombre d'infractions à la réglementation en matière de santé et sécurité des consommateurs et d'infractions à la réglementation en matière de publicité et marketing, des règles d'étiquetage et d'information des consommateurs dont le Groupe s'est rendu coupable en 2009 ainsi que le montant des amendes associées à ces infractions.

Publicis Groupe, Rapport 2009 sur la responsabilité sociale d'entreprise, p. 12

Sur la base d'une enquête interne, Publicis Groupe mentionne certains points faibles, comme des attentes de la part des collaborateurs en termes de reconnaissance (pas seulement financières) et en termes de ressources (équipes, moyens, etc...).



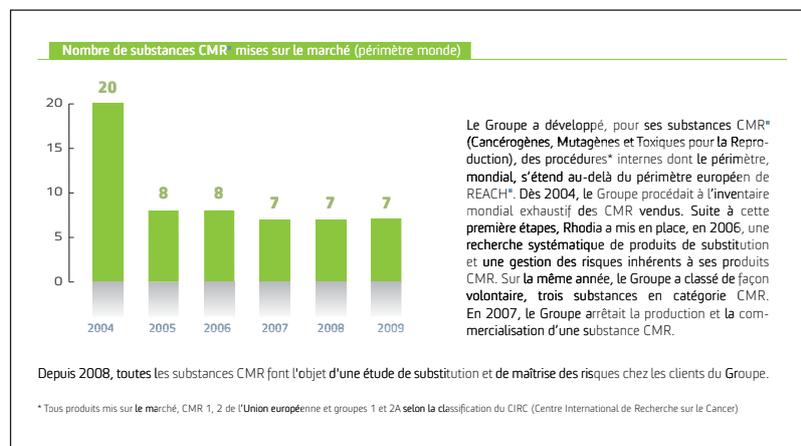
NOUVEAU

Communiquer sur les impacts de ses produits/activités sur la santé publique

TRANSPARENCE

Bonne pratique 27

Les contraintes réglementaires étant de plus en plus strictes en matière de santé publique telles que REACH (Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals) et **les attentes du consommateur de plus en plus grandes** en matière d'information sur le sujet, certains Groupes **communiquent sur les impacts de leurs produits/activités sur la santé publique.**



Rhodia, Rapport technique développement durable 2009, p. 33

Rhodia indique dans son rapport que ses substances CMR (Cancérogènes, Mutagènes et Toxiques pour la Reproduction) font l'objet de procédures internes dont le périmètre va au-delà de celui européen de REACH. Il explique que depuis 2006, ces substances font systématiquement l'objet de recherche de substances de substitution. Un indicateur est également associé à cette thématique le nombre de substances CMR mises sur le marché.



Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs

TRANSPARENCE

Bonne pratique 28

Il n'existe actuellement aucun référentiel européen ou international allant jusqu'à la définition précise des indicateurs développement durable. Pour autant, les initiatives mises en place par les secteurs pour tenter de définir avec clarté et précision un ensemble d'indicateurs pertinents permettant de comparer les performances des groupes de celui-ci sont encore rares, et sont donc à mettre en avant. En effet, **communiquer sur la base d'un référentiel sectoriel commun** existant montre la volonté du Groupe de **faciliter la position du lecteur quant à l'évaluation de ses performances extra-financières**. Il lui garantit l'utilisation de définitions standards auxquelles répondent également les groupes du même secteur.

NOTRE PERFORMANCE EN 2009

Indicateurs communs du CSI

PARTAGE ET COMPARAISON

La clé de la réussite de cette initiative réside dans le partage d'indicateurs communs. Leur utilisation se développe au fil du temps et des membres toujours plus nombreux du CSI en publient une quantité croissante. Le tableau ci-contre indique où trouver dans le rapport la performance de Lafarge pour chaque indicateur. Les diagrammes pour ces indicateurs arborent le logo **CSI**!

COMPARAISON

de cette initiative réside dans le partage d'indicateurs communs. Leur utilisation se développe au fil du temps et des membres toujours plus nombreux du CSI en publient une quantité croissante. Le tableau ci-contre indique où trouver dans le rapport la performance de Lafarge pour chaque indicateur. Les diagrammes pour ces indicateurs arborent le logo **CSI**!

POUR :

- Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, nous étions 2^e sur 8;
- Le taux d'accident, nous étions 2^e sur 6;
- Les émissions nettes de CO₂, nous étions 1^{er} sur 8;
- Les émissions de SO₂, nous étions 8^e sur 8;
- Les émissions de NO_x, nous étions 8^e sur 8;
- Les émissions de poussières, nous étions 5^e sur 8;
- Les matières premières alternatives, nous étions 3^e sur 5;
- Les matières premières alternatives, nous étions 2^e sur 5;
- Les matières premières alternatives, nous étions 3^e sur 5;

En matière de réhabilitation de carrière, le périmètre de reporting varie mais il semble que Lafarge s'appuie sur la performance de ses homologues.

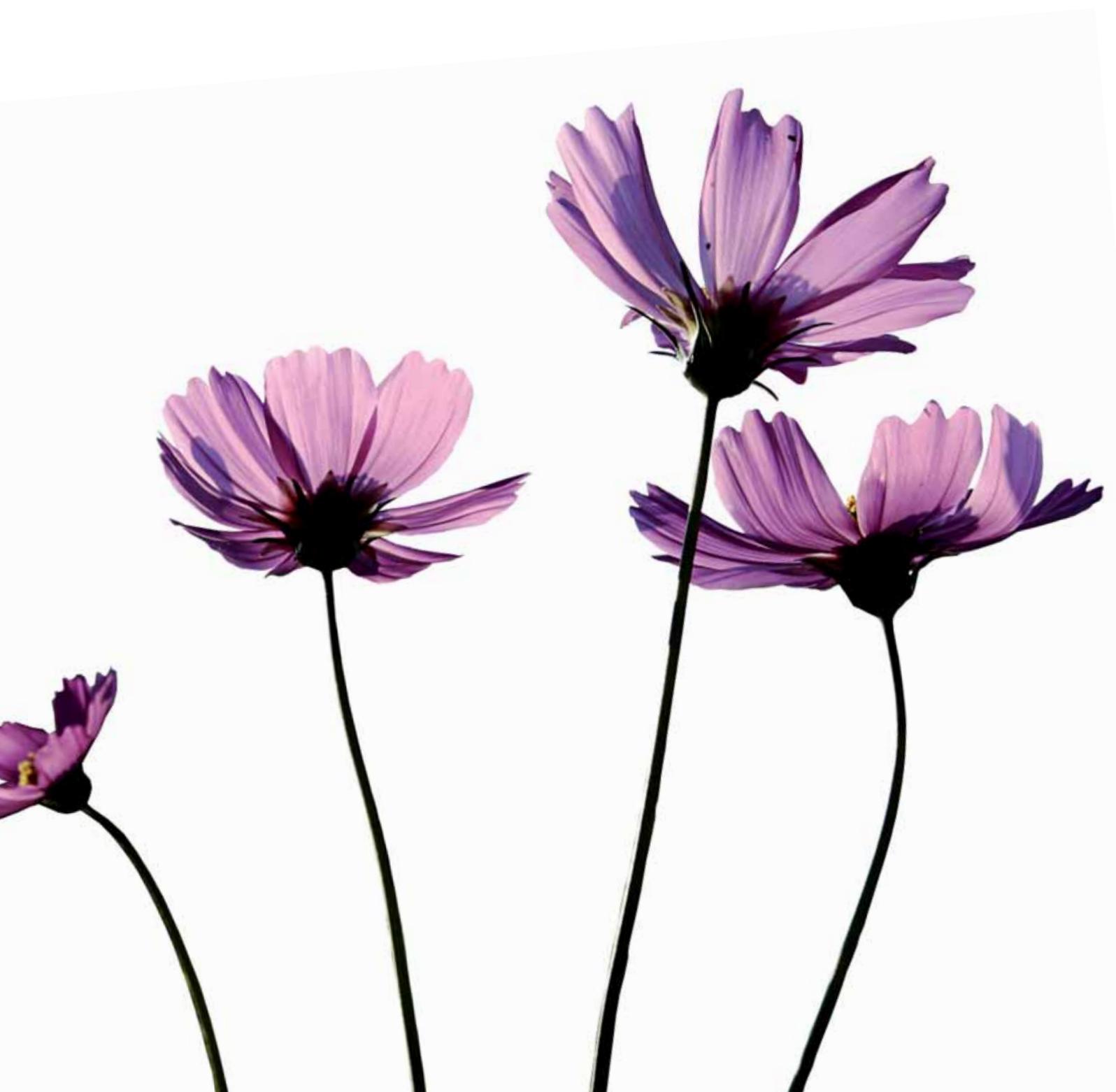
D'autres informations sur le CSI sont disponibles en ligne à l'adresse www.webcscement.com.

ANALYSE COMPARATIVE DES ENTREPRISES DU SECTEUR

Principales zones	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Productions (millions de tonnes)	Capacité de production (millions de tonnes)	Indicateurs
China	23 200 000,00	58 701	66,6	100
Europe	2 249	1 587	26,8	31
USA	2 080	3 200	16,6	28
Indonésie	1 147	6 841	89	42
Indonésie	2 224 000,00	42 363	125,4	107
Indonésie	1 776	22 241	42,6	73
Lafarge	18 032	84 408	108,3	79
China	1 776	4 601	17,2	15
China Cement (entité indépendante)	508			

Lafarge, Rapport de développement durable 2009, p. 40 (illustration ci-dessus) Lafarge précise dans son rapport l'utilisation d'indicateurs communs établis par le CSI, Initiative Ciment pour le développement durable. Ces indicateurs sont résumés dans un tableau synthétique indiquant les pages auxquelles les performances associées sont communiquées. Le CSI réunit 23 cimentiers implantés dans plus d'une centaine de pays et représentant 40% de la production mondiale de ciment.

6. Accès à l'information





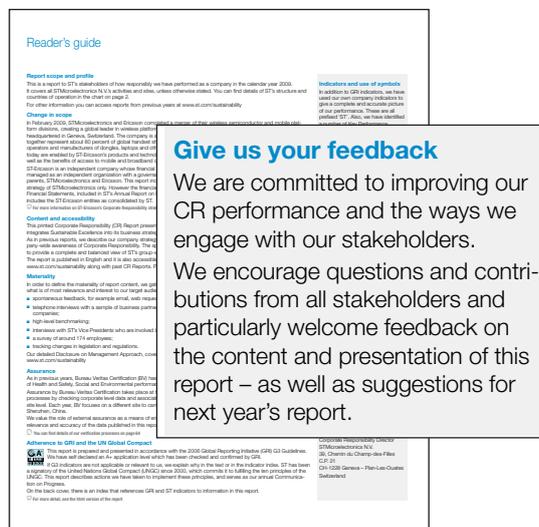
Faire réagir les parties prenantes dans le rapport ou via un site internet

ACCES A L'INFORMATION

Bonne pratique 29

Inviter les publics lecteurs du rapport de développement durable à s'exprimer et à suggérer des améliorations est une initiative bénéfique.

Elle traduit une volonté d'améliorer la communication, voire la démarche même de développement durable et conforte le lien entre le Groupe et ses parties prenantes. Ainsi **ouvert à la critique**, le Groupe envoie un message implicite d'humilité et de confiance qui ne peut que renforcer son capital sympathie.



STMicroelectronics, Corporate responsibility report 2009, 2^{ème} de couverture (illustration ci-dessus)

Le Groupe encourage les questions et contributions de la part de ses parties prenantes. STMicroelectronics a pour cela créé un formulaire accessible en ligne et offre également la possibilité de communiquer par courrier électronique ou par voie postale.

PSA Peugeot Citroën, Indicateurs de performance développement durable 2009, p. 13 et suivantes

PSA Peugeot Citroën a envoyé à un panel de parties prenantes un questionnaire portant sur l'engagement et la communication du Groupe en matière de développement durable. Sont présentés les résultats chiffrés du sondage se rapportant aux thématiques relatives à la forme et au contenu du reporting. Puis, une sélection de commentaires formulés par les parties prenantes est exposée, ainsi que les réponses apportées par le Groupe à ces commentaires.

Aéroports de Paris, Rapport environnement et responsabilité sociétale 2009, p. 75

En page 75 du rapport 2009, le Groupe communique l'appréciation globale des avis du panel des parties prenantes et détaille leurs avis concernant l'exhaustivité et l'équilibre du rapport, ou encore la qualité de la présentation.

LVMH, Préserver l'environnement 2009, p. 26

Dans son rapport Préserver l'Environnement 2009, LVMH encourage ses parties prenantes à faire part de toute question au Groupe par le biais d'une boîte de courrier électronique, et s'engage notamment à apporter une réponse à toute requête qui lui serait formulée.



7. Focus GRI



Faciliter l'accès à l'information grâce à un tableau de concordance

FOCUS GRI

Bonne pratique 30

La transparence du Groupe en matière de RSE repose forcément sur une communication claire, précise et exhaustive des informations environnementales et sociales relatives à l'exercice de ses activités.

L'information communiquée dans le rapport de développement durable est d'autant **plus accessible** que le Groupe facilite l'accès à l'information **dans un tableau de croisement synthétique faisant référence aux principes ou référentiels internationaux suivis par le Groupe** (Global Compact, loi NRE, etc).

Ces dires sont d'autant plus exacts pour les Groupes indiquant un suivi des lignes directrices du GRI (Global Reporting Initiative). Ces dernières sont riches et complètes, et les indicateurs associés nombreux ; encore peu de Groupes aujourd'hui communiquent de manière exhaustive l'ensemble des informations communiquées par le GRI. Il est donc nécessaire de guider le lecteur via un « tableau de correspondance ».

Tableaux de croisement				RÉFÉRENTIEL DU GRI	PRINCIPE PACTE MONDIAL	PRINCIPE OCDE	PAGE(S) DU RAPPORT
				1.2			Publication d'info 4 et 5 P. 20-44
				PROFIL DE L'ENTREPRISE			
				2.1			Publication d'info 3 Couverture
				2.2			Publication d'info 1 RADD
				2.3			Publication d'info 3 RADD
				2.4			Publication d'info 3 3ème de couverture
				2.5			Publication d'info 3 RADD
				2.6			Publication d'info 3 P. 25
				2.7			Publication d'info 3 RADD
				2.8			Publication d'info 3 P. 22, RADD
				2.9			P. 122-134, 137-144
				2.10			P. 32
				Emissions, effluents et déchets			
				EN1	Principe B		P. 122-134
				EN2	Principe B		P. 122-134, P. 104-107
				Énergie			
				EN3	Principe B		P. 90-98, P. 122-134
				EN5	Principe B		P. 90-107, P. 122-134
				EN6	Principes B et 9	Environnement 6.b	P. 109-120, P. 122-134
				EN9	Principe B		P. 99-103, P. 122-134
				Biodiversité			
				EN12	Principe B		P. 99-103, P. 122-134
				EN14	Principe B		P. 99-103, P. 122-134

Carrefour, Rapport expert développement durable 2009, p. 135 (illustration ci-dessus)

Carrefour, après la partie de son rapport dédiée aux chiffres des indicateurs clés, présente un tableau de croisement riche d'information, alliant GRI, Principes du Pacte Mondial et principes de l'OCDE et les pages auxquelles les informations associées peuvent être trouvées dans le rapport.

Publicis Groupe, Rapport 2009 sur la responsabilité sociale d'entreprise, p. 14 et suivantes

Tout au long de son rapport, Publicis Groupe présente dans des tableaux ses indicateurs de performance économique, environnementale et sociétale, en indiquant l'intitulé de l'indicateur, la référence GRI associée, les correspondances éventuelles avec la loi NRE et le Global Compact, ainsi que des commentaires relatifs aux indicateurs.





Faire son auto-évaluation GRI

FOCUS GRI

Bonne pratique 31

Les Groupes ayant rédigé leur rapport de développement durable en suivant les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) peuvent faire une « auto-évaluation GRI » de leur rapport.

Quels avantages les Groupes retirent-ils de faire leur auto-évaluation GRI ? Elle permet aux rédacteurs d'avoir la visibilité pour appliquer de manière croissante et progressive ce référentiel au fil du temps.

Le Groupe attribue la note **A, B ou C à son rapport**, A étant le niveau le plus élevé. L'évaluation porte notamment sur le nombre d'indicateurs GRI publiés dans le rapport. Le rapport et l'auto-évaluation peuvent faire l'objet d'une vérification par un tiers externe, auquel cas le **signe « + »** ainsi que la mention « 3rd party checked » seront apposés à côté du niveau attribué.

14 Indicateurs clés de performance (KPI) du GRI figurant dans le rapport

KPI ID	Description
Indicateurs de performance économiques	
Informations sur l'époque de Management	
1	e*EC1 Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les co-opérations, les prestations et innovations des salariés, opérations et investissements pour les communautés, les résultats mis en relation, les sur-reportages de capitaux et aux États
2	e*EC4 Subventions et aides publiques significatives reçues
3	e*EC8 Développement et impact des investissements en matière d'infrastructure principalement publics, relatifs à une possession commerciale, en relation avec
Indicateurs de performance environnementaux	
Informations sur l'époque de Management	
4	e*EN1 Consommation de matières premières par site ou en volume
5	e*EN3 Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire
6	e*EN4 Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire
7	e*EN6 Énergie économique plus à efficacité énergétique
8	e*EN6 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, en réduisant les émissions ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques suite à nos initiatives
9	e*EN7 Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et émissions
10	e*EN16 Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids
11	e*EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et émissions
12	e*EN25 Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des points de collecte
Indicateurs de performance relatifs aux droits de l'Homme	
Informations sur l'époque de Management	
13	e*HR2 Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle : mesures prises
Indicateurs de performance sociales	
Informations sur l'époque de Management	
14	s*LA1 Effectif total par type et par âge, contrat de travail et zone géographique
15	s*LA2 Turnover de personnel en nombre de salariés et en pourcentage par branches et zone géographique
16	s*LA7 État d'accès au travail et à l'éducation professionnelle, d'assistance, notamment pour les personnes et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique
17	s*LA10 Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie
18	s*LA11 Programmes de développement des compétences et de formation tout au long de la vie destinés à assurer l'employabilité des salariés et à les aider à gérer leur fin de carrière
19	s*LA12 Pourcentage de salariés bénéficiant d'un contrat à durée indéterminée
20	s*LA13 Composition des organes de gouvernance et répartition des emplois par branche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité
Indicateurs de performance relatifs à la société	
Informations sur l'époque de Management	
21	s*PS5 Pratiques relatives à la satisfaction client et notamment résultats des enquêtes de satisfaction client
Indicateurs de performance relatifs à la société	
Informations sur l'époque de Management	
22	s*SOC3 Pourcentage de salariés formés aux politiques et processus d'information de

© Données actualisées par PPMG

13 Tableau de correspondance GRI

Indicateur GRI	Description
Stratégie et analyse	
1.1	Description de l'objectif le plus haut placé de l'organisation
1.2	Description des impacts, risques et opportunités majeurs
Profil de l'organisation	
2.1	Nom de l'organisation
2.2	Principaux produits, marques et/ou services
2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, notamment les principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises
2.4	Emploiement du siège social de l'organisation
2.5	Nombre de pays où l'organisation exerce ses activités et nom des pays où sont implantés les sièges, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'appliquent particulièrement pertinents
2.6	Nature du capital et forme juridique
2.7	Marchés desservis (par secteur géographique, secteurs desservis et types de clients/bénéficiaires)
2.8	Taille de l'organisation visée
2.9	Changements importants de la taille, de la structure ou du capital de l'organisation au cours de la période de reporting
2.10	Récompenses reçues au cours de la période de reporting
3.1	Périodes de reporting (par exemple, exercice comptable/année calendaire) pour les informations fournies
3.2	Date du dernier rapport publié (à cet échelon)
3.3	Cycle de reporting (annuel, bimestriel, etc.)
3.4	Personne à contacter pour toute question relative au rapport ou à son contenu
3.5	Processus utilisés pour déterminer le contenu du rapport
3.6	Périodes de reporting (par exemple, filiales, installations en co-activité, coentreprises, fournisseurs, par exemple) Pour de plus amples informations, voir le Protocole GRI sur le périmètre
3.7	Indication des hypothèses et des spécificités de la portée ou du périmètre du rapport
3.8	Principes utilisés pour la sélection des données concernant les comptes, les filiales, les installations en co-activité et autres situations pouvant avoir un impact important sur la possibilité de compréhension d'une période à l'autre d'une organisation à l'autre
3.9	Techniques de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations basées sur des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport
3.10	Explication des conventions de toute information des informations communiquées dans des rapports annuels et des sources de cette information (sources acquiescées, modification des années précédentes considérées, nature des échelles, méthodes de mesure, par exemple)
3.11	Modifications importantes, par rapport aux périodes de reporting antérieures, de la portée, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport
3.12	Tableau indiquant l'emploi des données d'information dans le rapport
3.13	Tableau de pratique en vigueur concernant le recours à une assurance externe pour le rapport
40+	



Indicateur GRI	Description	Section
4.1	Structure de gouvernance de l'organisation, y compris les comités ayant la responsabilité, sous l'autorité du plus haut organe de gouvernance, de tâches spécifiques comme la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation	RA (188-190)
4.2	Indiquer si le plus haut organe de gouvernance est aussi un administrateur indépendant	5
4.3	Pour les organisations ayant un système d'administration à organes uniques, indiquer le nombre de membres du plus haut organe de gouvernance qui sont indépendants et/ou non membres de l'entité	5
4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de proposer des orientations au plus haut organe de gouvernance	RA (191,241)
4.5	Lien entre les rémunérations des membres du plus haut organe de gouvernance, des cadres dirigeants et des salariés (y compris les membres de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale)	RA (203)
4.6	Processus mis en place pour permettre au plus haut organe de gouvernance d'évaluer les conflits d'intérêt	RA (205)
4.7	Processus de détermination des qualifications et de l'expertise des membres du plus haut organe de gouvernance pour obtenir le statut de l'organisation dans les domaines économique, environnemental et social	RA (192)
4.8	Énoncé de mission ou de valeurs, codes de bonne conduite et principes détaillés ou résumés par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale et état de leur mise en pratique	4, 5
4.9	Processus utilisés par le plus haut organe de gouvernance pour superviser la mise en œuvre de l'organisation et de ses performances économiques, environnementales et sociales, et notamment les risques, opportunités, ainsi que l'adhésion à la conformité aux normes, codes de bonne conduite et principes fondamentaux	5, RA (190)
4.10	Processus d'évaluation de la performance globale du plus haut organe de gouvernance, notamment dans les domaines économique, environnemental et social	RA (193)
4.11	Évaluation de la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de prévention et de ses actions en la matière	RA (190)
4.12	Chartes, principes ou autres initiatives, d'origine externe ou interne économique, environnementale et sociale, auxquels l'organisation adhère ou donne son aval	5
4.13	Adhésion à des associations professionnelles, par exemple et/ou à des organisations non gouvernementales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : * est représentée dans les organes de gouvernance ; * participe à des projets ou à des comités ; * fournit un financement substantiel ou aide des opérations normales ; ou * considère son adhésion comme stratégique.	6
4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation	6
4.15	Base d'identification et de sélection des parties prenantes avec lesquelles le dialogue est recherché	6
4.16	Données de ce dialogue, y compris fréquence par type et par groupe de parties prenantes	6
4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport	6

www.ecosystegri.com

Atos Origin - Rapport de Responsabilité d'Entreprise 2009 - 41

Les Groupes Aéroports de Paris, Air France-KLM, Atos Origin (illustration ci-dessus), Carrefour, Dexia, EADS, France Télécom, Lafarge, L'Oréal, PPR (Puma), PSA Peugeot Citroën, STMicroelectronics, Suez Environnement et Technip ont réalisé une auto-évaluation GRI de leur rapport présentant les données environnementales et sociales 2009.



— Mise en pratique +



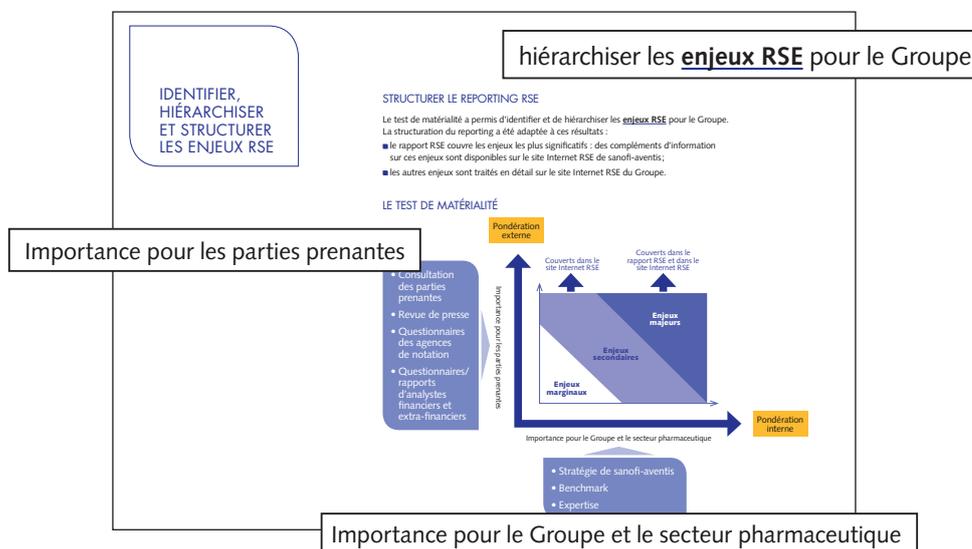
Appliquer le test de matérialité

FOCUS GRI

Bonne pratique 32

Le test de matérialité permet d'évaluer l'importance d'un sujet ou d'un indicateur et de déterminer s'il est approprié. Le test s'effectue sur la base de l'analyse de facteurs externes et internes liés aux enjeux et opportunités ayant une influence sur le Groupe, tels que le cadre réglementaire, les attentes des parties prenantes, les comparaisons sectorielles, etc.

Ce test permet notamment d'identifier et de hiérarchiser les informations à intégrer dans sa stratégie et sa communication.



Sanofi-Aventis, Rapport 2009 sur la responsabilité sociale de l'entreprise, p. 9 (illustration ci-dessus)

Sanofi-aventis a identifié ses enjeux de développement durable à l'aide d'un test de matérialité tenant compte de l'importance accordée aux enjeux identifiés par les parties prenantes d'une part et par le Groupe et le secteur pharmaceutique d'autre part. Cette hiérarchisation des enjeux RSE s'est faite notamment en consultant les parties prenantes, en questionnant les agences de notation, ou encore en tenant compte de la stratégie du Groupe.

Le Groupe divise les enjeux majeurs en quatre catégories : « People 21 », « Planet 21 », « Ethics 21 », et « Patient 21 ».

Air France-KLM, Rapport développement durable 2009-10, p. 19

Pour identifier et étudier les enjeux de développement durable, le groupe Air France-KLM collabore avec les parties prenantes internes et externes en appliquant le test de matérialité décrit dans les lignes directrices du Global Reporting Initiative. Cinq enjeux clés ont été identifiés, dont notamment, « Combattre le changement climatique » et « Construire une relation durable avec nos clients ».

ArcelorMittal, Corporate social responsibility report 2009, p. 11

ArcelorMittal a également effectué un test de matérialité en se basant notamment sur le Global Reporting Initiative. Un schéma synthétise les différents enjeux définis à l'issue du test de matérialité, hiérarchisés en fonction de l'impact sur l'activité d'ArcelorMittal et des préoccupations sociétales.



— Mise en pratique +

Liste des bonnes pratiques pour progresser

Sont présentées dans le présent document 32 bonnes pratiques « pour l'excellence ». 37 autres bonnes pratiques « pour progresser », dont la liste figure ci-dessous, sont disponibles sur notre site internet www.developpement-durable.kpmg.fr.

Stratégie

1. Mesurer sa performance vis-à-vis de critères définis par le Groupe
2. Intégrer dans les contrats des sous-traitants l'obligation de reporting RSE **NOUVEAU**
3. Mettre en place un bonus-malus RSE auprès des sous-traitants **NOUVEAU**
4. Elaborer un questionnaire d'audit fournisseurs commun avec les entreprises de son secteur **NOUVEAU**
5. Inciter les collaborateurs à réduire leur impact environnemental au quotidien **NOUVEAU**
6. Déployer une stratégie de formation au développement durable
7. Dématérialiser certaines offres ou services
8. Ne plus imprimer les rapports annuels et de développement durable
9. Mettre en place des outils / plateformes dédiés à l'échange de bonnes pratiques **NOUVEAU**

Communication

10. Retracer l'historique de la politique RSE du Groupe

Reporting

11. S'appuyer sur l'expertise de l'audit interne et sur les garanties du contrôle interne
12. Exposer précisément la méthodologie de reporting (périmètre, outil, règles de consolidation, etc.)
13. Communiquer les indicateurs environnementaux et sociaux
14. Communiquer des informations chiffrées relatives aux sous-traitants/intérimaires

Enjeux

Changement climatique / Efficacité énergétique / Quantification des émissions

15. Communiquer ses émissions de CO₂ sur un périmètre élargi **NOUVEAU**
16. Promouvoir les énergies renouvelables
17. Promouvoir la mobilité durable

Produits / ACV / Eco-conception

18. Repenser ses produits et services pour contribuer à la protection de l'environnement

Ethique

19. Accorder du temps à ses salariés en vue d'une implication dans des actions de solidarité **NOUVEAU**
20. Lutter contre la corruption

Equité

21. Faire tester la politique diversité liée au recrutement par un tiers externe **NOUVEAU**
22. Supprimer les écarts de rémunération entre hommes et femmes **NOUVEAU**
23. Chiffrer le recrutement des jeunes issus des quartiers défavorisés **NOUVEAU**
24. Améliorer le bien-être au travail **NOUVEAU**
25. Promouvoir le télétravail **NOUVEAU**
26. Créer des crèches interentreprises **NOUVEAU**
27. Détecter et prévenir les risques psychosociaux
28. Garder et développer les savoir-faire en interne

Transparence

29. Communiquer les résultats des enquêtes internes et externes de satisfaction
30. Communiquer les évaluations des agences de notations
31. Communiquer sur le partage de la valeur créée par le Groupe
32. Eclairer la démarche de lobbying et les positions publiques du Groupe

Accès à l'information

33. Distinguer les initiatives relevant des principes de développement durable reconnus à l'international
34. Proposer un guide de lecture en début de rapport

Focus GRI

35. Faciliter l'accès à l'information grâce à un tableau de concordance
36. Faire son auto-évaluation GRI
37. Appliquer le test de matérialité

Conclusion

Cette année encore, l'étude des rapports des Groupes du SBF 120 a permis d'identifier de nombreuses bonnes pratiques, autour de sept axes définis : stratégie, communication, reporting, enjeux, transparence, accès à l'information et focus GRI. Nous espérons qu'elle vous permettra de choisir les plus pertinentes pour vos actions et votre propre rapport, afin qu'elles se généralisent et qu'elles ne soient plus distinguées comme telles.

Dans cette attente, il est souhaitable que le développement durable soit intégré au cœur de la stratégie du Groupe et non qu'il se limite à être un sujet de communication.

Le concept mis en pratique devrait donner lieu à de nombreuses innovations, sources de création de valeur, qui, en se généralisant, permettent de s'inscrire dans un contexte économique durable.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les Groupes qui nous ont permis d'utiliser des extraits et visuels de leurs rapports annuels ou de développement durable pour illustrer nos propos.

Cela nous a permis de rendre cette nouvelle édition plus concrète et efficace dans son ambition d'aider les Groupes à compléter et améliorer leur politique ainsi que leur communication en matière de développement durable.

Méthodologie de l'étude statistique comparative par secteur d'activité

Les rapports étudiés

Cette étude porte sur tous les rapports de développement durable (rapports disponibles dédiés, intégrés au rapport annuel, mixtes, c'est-à-dire rapport d'activité et de développement durable, site interactif dédié sur internet) des sociétés cotées au SBF 120 au 03 juin 2010 (source Euronext, voir pages suivantes la liste des Groupes étudiés) et de quatre groupes supplémentaires (voir pages suivantes les Groupes repérés par le symbole « * »).

Les chiffres sont calculés sur la base de l'ensemble de l'échantillon.

Les nouvelles bonnes pratiques sont identifiées par le sigle **NOUVEAU**.

Les critères d'analyse de l'étude quantitative

Les rapports ont été analysés selon 32 critères :

Stratégie

1. Elaboration de programmes communs comprenant au moins deux partenaires en plus du Groupe
2. Présence d'un tableau de bord transposant la stratégie RSE
3. Présence d'un comité développement durable, RSE ou éthique au sein du Groupe et présence d'un membre de la Direction Développement Durable (ou d'un membre d'un de ces comités) au Comité Exécutif, Comité de Direction, Conseil d'Administration, Direction Générale ou équivalent
4. Sélection, accompagnement et évaluation des fournisseurs et des sous-traitants du point de vue de leur performance RSE
5. Définition d'indicateurs (clés) de performance ou Key Performance Indicators (KPI)
6. Réflexion du Groupe sur la façon d'adapter son activité aux enjeux de demain
7. Implication des collaborateurs dans une démarche d'innovation participative
8. Présentation des performances développement durable à la communauté financière
9. Définition des enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés
10. Intégration des objectifs de performance de développement durable dans les bonus des collaborateurs
11. Mise en place de dialogues avec les parties prenantes à différents niveaux : Groupe, national, local
12. Consultation d'un comité / panel externe pour enrichir la vision stratégique développement durable

Communication

13. Présentation des 3 piliers de la RSE (dont le pilier économique)
14. Site internet dédié aux thématiques RSE qui remplace le rapport papier ou présence d'un renvoi vers une vidéo

Reporting

15. Mise en place des indicateurs sociétaux (hors aides financières octroyées par les Fondations et hors emplois créés au bénéfice du Groupe)
16. Vérification des données par un tiers externe
17. Procédures de reporting détaillées facilement accessibles (lien internet)

Enjeux

18. Mise en place d'actions concernant les flux logistiques (multi-modalité, changement de flotte)
19. Communication sur la compensation / neutralité carbone
20. Mise en place d'indicateurs liés à la biodiversité
21. Engagement dans un approvisionnement responsable en matières premières à l'échelle sectorielle
22. Intégration de l'analyse du cycle de vie dans la stratégie de développement des produits
23. Accompagnement des communautés locales dans leur développement par le biais de formations dont l'entreprise ne tire pas profit
24. Accès aux produits et services pour tous
25. Responsabilisation des consommateurs lors de leurs achats

Transparence

26. Communication sur les sujets sensibles
27. Communication sur les impacts des produits / activités du Groupe sur la santé publique
28. Comparaison vis-à-vis des Groupes du secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs (hors agences de notation et hors comparaison avec une moyenne sectorielle)

Accès à l'information

29. Possibilité donnée aux parties prenantes de réagir : dans le rapport ou via un site internet

Focus GRI

30. Présence d'un tableau de concordance
31. Application du test de matérialité
32. Auto-évaluation GRI

Annexe technique

Classification des Groupes par secteur d'activité (au 03 juin 2010, source Euronext)

Groupes du SBF 120 + 4 entreprises du secteur public (La Poste, RATP, RFF, SNCF)

Industrie

- Aéroports de Paris
- Air Liquide
- Alstom
- ArcelorMittal
- Arkema
- Bourbon
- Bouygues
- Bureau Veritas
- CGG Veritas
- Ciments Français
- Derichebourg
- EADS
- Eiffage
- Eramet
- Gemalto
- Groupe Eurotunnel
- Imerys
- Ingénico
- Lafarge
- Legrand
- Maurel et Prom
- Mersen
- Nexans
- Rexel
- Rhodia
- Safran
- Saft
- Saint-Gobain
- Schneider Electric
- Suez Environnement
- Technip
- Thales
- Total SA
- Vallourec
- Vinci
- Zodiac Aerospace

Technologie

- Alcatel-Lucent
- Alten
- Altran Technologies
- Atos Origin
- Cap Gemini
- Dassault Systèmes
- Eutelsat Communications
- France Télécom
- Groupe Stéria SCA
- Iliad
- Neopost
- Soitec Silicon
- STMicroelectronics

Biens de Consommation

- Bénéteau
- Bic SA
- Biomérieux
- Bonduelle
- Danone
- Essilor International
- Eurofins
- Faurecia
- Hermès International
- Ipsen
- L'Oréal
- LVMH
- Michelin
- Nicox SA
- Orpea
- Pernod-Ricard
- Peugeot SA
- Rémy Cointreau
- Renault
- Sanofi-Aventis
- Seb SA

- Sperian Protection
- Stallergenes
- Ubisoft Entertainment
- Valéo
- Vilmorin & Co

Services

- Accor
- Air France-KLM
- Areva CI
- Carrefour
- Casino Guichard-Perrachon
- CFAO
- Club Méditerranée
- EDF
- EDF Energies Nouvelles
- GDF Suez
- Havas
- Ipsos
- JC Decaux SA
- La Poste*
- Lagardère
- Métropole Télévision - M6
- Pages Jaunes
- PPR
- Publicis Groupe SA
- RATP*
- RFF*
- Séchilienne-Sidec
- Ses

- SNCF*
- Sodexo
- Technicolor
- Téléperformance
- TF1 - Télévision Française 1
- Veolia Environnement
- Vivendi

Finance

- Axa
- BNP Paribas
- CNP Assurances
- Crédit Agricole
- Dexia
- Euler Hermes
- Eurazeo
- Foncière Des Régions
- Gecina
- Icade
- Klépierre
- Merrialys
- Natixis
- Nexity
- Scor
- Silic
- Société Générale
- Unibail-Rodamco
- Wendel

* Ces groupes ne font pas partie du SBF 120 mais ont été intégrés à notre étude au vu de l'intérêt de leur rapport dédié.

Contacts KPMG

Département Développement Durable & Changement Climatique

Philippe Arnaud
Associé
parnaud@kpmg.fr
Tel : 01 55 68 90 05

Anne Garans
Senior Manager
agarans@kpmg.fr

www.developpement-durable.kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2010 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France

Conception - Réalisation : Markets,
Xerox Creative Services - Septembre 2010
Crédit photos : Shutterstock