



cutting through complexity™



World Forum Lille 2011

Quels indicateurs pour piloter la stratégie RSE de mon entreprise ?

15 juin 2011

1. Introduction

- Pressions s'exerçant sur l'entreprise
- La RSE, une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- La RSE, un outil de communication clé

2. Comment choisir mes indicateurs ?

- Définir des indicateurs adaptés au Groupe
- Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE
- Objectifs et étapes du test de matérialité
- Méthodologie du test de matérialité

3. Comment définir mes indicateurs et les comparer ? - Le référentiel GRI

- Le Global Reporting Initiative
- Présentation des lignes directrices du GRI
- Exemple de thématique
- Exemple de fiche indicateur
- De la publication de l'information à l'évaluation du niveau d'application
- Exemple d'application dans un rapport développement durable

4. Quelles bonnes pratiques prendre en exemple ?

- Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés
- Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord
- Définir les indicateurs clés de performance
- Définir des indicateurs relatifs aux sous-traitants / intérimaires
- Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs
- Définir des indicateurs relatifs aux 3 piliers de la RSE dont le pilier économique
- Mettre en place des indicateurs sociétaux
- Traiter des sujets sensibles
- Faire vérifier ses indicateurs développement durable
- Publier un support dédié aux données de développement durable

1. Introduction

- Pressions s'exerçant sur l'entreprise
- La RSE, une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- La RSE, un outil de communication clé

2. Comment choisir mes indicateurs ?

- Définir des indicateurs adaptés au Groupe
- Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE
- Objectifs et étapes du test de matérialité
- Méthodologie du test de matérialité

3. Comment définir mes indicateurs et les comparer ? - Le référentiel GRI

- Le Global Reporting Initiative
- Présentation des lignes directrices du GRI
- Exemple de thématique
- Exemple de fiche indicateur
- De la publication de l'information à l'évaluation du niveau d'application
- Exemple d'application dans un rapport développement durable

4. Quelles bonnes pratiques prendre en exemple ?

- Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés
- Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord
- Définir les indicateurs clés de performance
- Définir des indicateurs relatifs aux sous-traitants / intérimaires
- Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs
- Définir des indicateurs relatifs aux 3 piliers de la RSE dont le pilier économique
- Mettre en place des indicateurs sociétaux
- Traiter des sujets sensibles
- Faire vérifier ses indicateurs développement durable
- Publier un support dédié aux données de développement durable

Pressions s'exerçant sur l'entreprise

Pressions des acteurs financiers

- Développement des agences de notation extra-financière : Vigéo, Innovest, etc.
- Développement du marché de l'Investissement Socialement Responsable (ISR): 68,3 milliards d'encours en France fin 2010 ⁽¹⁾
- Développement des indices boursiers extra-financiers : DJSI, FTSE4Good, ASPI, etc.

Pressions réglementaires

- Réglementation nationale telle que la loi NRE, le Grenelle de l'Environnement
- Directives européennes telles que la directive sur les Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques (DEEE), REACH
- Réglementation internationale telle que le Protocole de Kyoto

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)

Pressions sociétales

- Respect des droits humains
- Intégration à la vie locale
- Transparence
- Conduite et comportement éthique
- Changement climatique et environnement

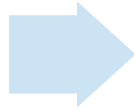
Gestion et prévention des risques

- Risques d'image
- Risques opérationnels
- Risques organisationnels
- Risques juridiques
- Risques supply chain

(1) Source : Novethic

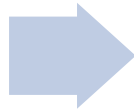
La RSE, une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents

Gestion économique



- Recherche et innovation
- Investissement
- Augmentation des parts de marché
- Introduction de nouveaux services
- Fidélisation des clients

Gestion de l'environnement



- Réduction des coûts
- Efficacité énergétique
- Maîtrise des impacts environnementaux
- Anticipation des réglementations futures

Gestion sociale



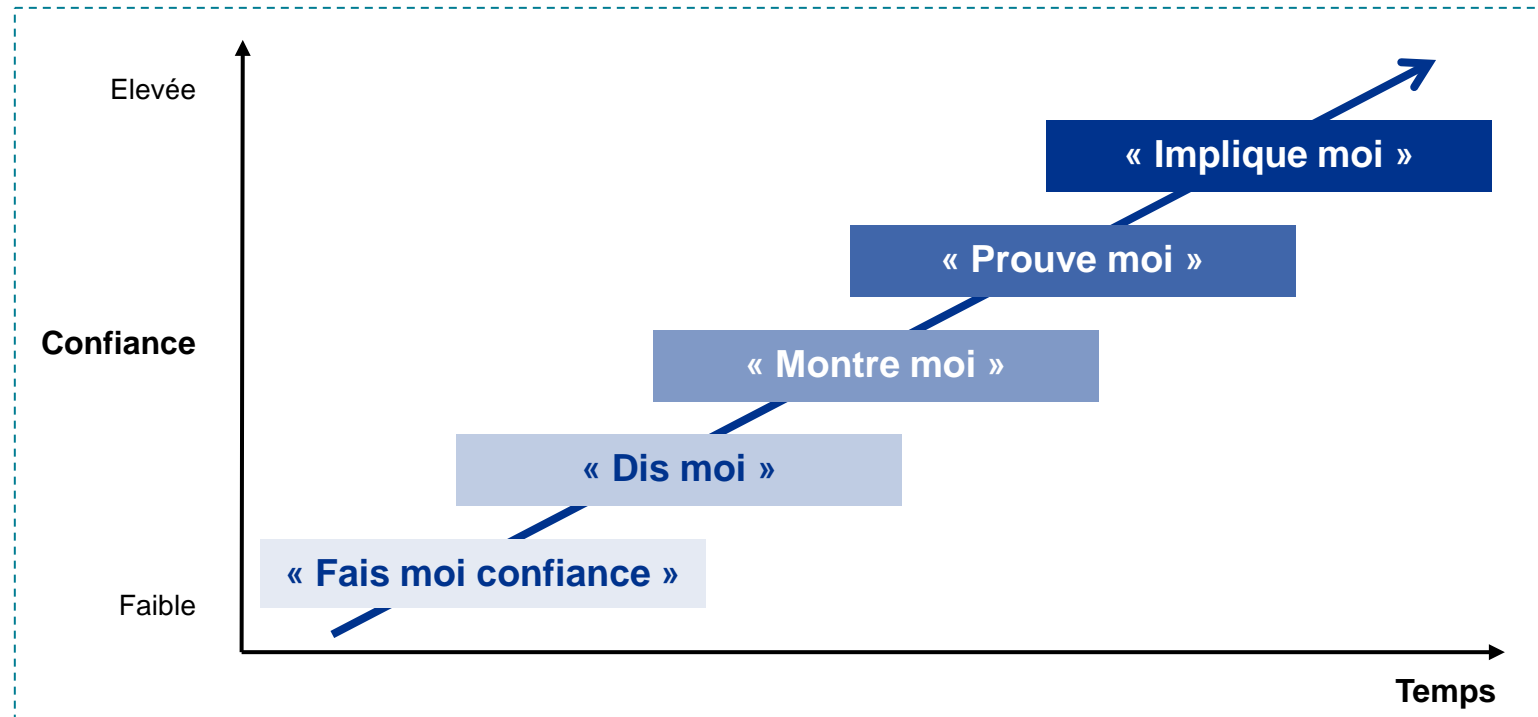
- Climat social favorable :
 - Salariés motivés, créatifs, productifs
 - Absentéisme réduit, grèves peu importantes
- Turnover faible :
 - Maintien du savoir faire dans l'entreprise (valorisée dans le goodwill – immatériel)
 - Coût de recrutement et de formation réduits
 - Niveau de la courbe d'expérience optimisé

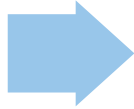
Autant de gisements d'avantages qui contribueront à « faire la différence » pour les parties prenantes

La RSE, un outil de communication clé

Le développement durable :

- Est un élément de la valorisation de l'entreprise
- Répond à une exigence croissante en termes de transparence





Les indicateurs ne sont pas une fin en soi, ils permettent de démontrer

✓ Comment les choisir ?

✓ Comment les définir et les comparer ?

✓ Quelques bonnes pratiques

1. Introduction

- Pressions s'exerçant sur l'entreprise
- La RSE, une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- La RSE, un outil de communication clé

2. Comment choisir mes indicateurs ?

- Définir des indicateurs adaptés au Groupe
- Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE
- Objectifs et étapes du test de matérialité
- Méthodologie du test de matérialité

3. Comment définir mes indicateurs et les comparer ? - Le référentiel GRI

- Le Global Reporting Initiative
- Présentation des lignes directrices du GRI
- Exemple de thématique
- Exemple de fiche indicateur
- De la publication de l'information à l'évaluation du niveau d'application
- Exemple d'application dans un rapport développement durable

4. Quelles bonnes pratiques prendre en exemple ?

- Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés
- Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord
- Définir les indicateurs clés de performance
- Définir des indicateurs relatifs aux sous-traitants / intérimaires
- Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs
- Définir des indicateurs relatifs aux 3 piliers de la RSE dont le pilier économique
- Mettre en place des indicateurs sociétaux
- Traiter des sujets sensibles
- Faire vérifier ses indicateurs développement durable
- Publier un support dédié aux données de développement durable

Définir des indicateurs adaptés au Groupe

La mise en place d'**indicateurs de performance** permet de suivre l'**évolution des performances** et de **mesurer le degré d'avancement** vers les objectifs RSE du Groupe



Au préalable, le Groupe aura défini les **enjeux pertinents** de son secteur et les attentes de ses parties prenantes, afin de **les décliner en objectifs** intégrés dans son plan d'actions



Une méthode d'identification des enjeux pertinents pour le Groupe est le test de matérialité

Tonnes eq. NOx ou SOx	2009	2008
Consommation de NOx	1 206	1 312
Consommation de SOx	2 688	3 202

Axe de progrès	Objectif	Action	Echéance	Responsabilité	Avancement

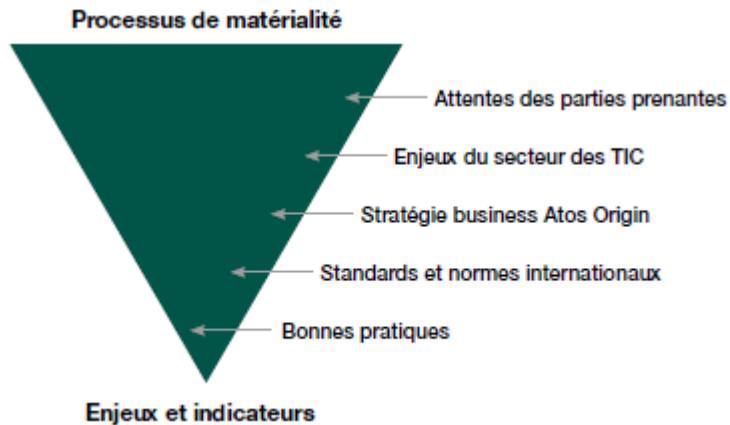


Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE (1/4)



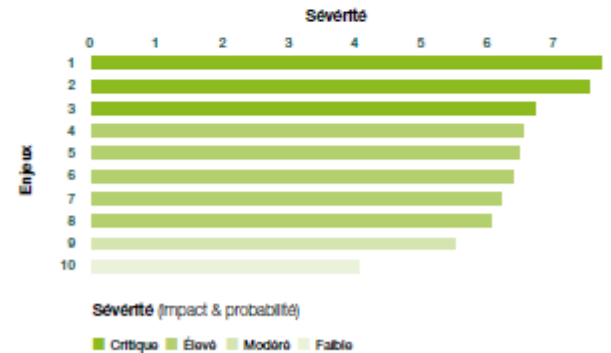
Identifier les enjeux, établir les priorités, mesurer la performance

Atos Origin dialogue de manière régulière avec l'ensemble de ses parties prenantes afin d'alerter, mobiliser et identifier leurs principaux enjeux. En 2010, le Groupe a lancé un processus formel de test de matérialité des enjeux environnementaux et sociaux afin d'identifier les principaux indicateurs considérés par le marché et par ses actionnaires comme devant être pilotés et communiqués dans son rapport de Responsabilité d'Entreprise.



Description des principaux enjeux

1	Choisir le meilleur site pour les activités (offshore, nearshore, « province » shore, etc.)
2	Gérer les Intercontrats, le turnover et assurer le bien-être au travail
3	Réduire les risques de perte ou de divulgation d'information/confidentialité (problèmes techniques, fraude, corruption, etc.)
4	Améliorer l'efficacité énergétique et le système de refroidissement des data-centers
5	Être un employeur attractif pour les talents
6	Renforcer la sécurité du système de transactions financières
7	Contribuer au développement des pays émergents (savoir-faire, TIC, etc.) et accompagner le changement (formations, etc.)
8	Assurer le positionnement par rapport au cloud computing
9	Participer au bien-être de la société (santé, éducation, systèmes de transport, « smart cities », etc.)
10	Contribuer à réduire les émissions de GES des clients



Source : Atos Origin, Rapport de Responsabilité d'Entreprise 2010, p. 13 et 14

Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE (2/4)

IDENTIFIER LES ENJEUX RSE POUR MIEUX MAÎTRISER LE RISQUE

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES POUR MIEUX HIÉRARCHISER LES ENJEUX

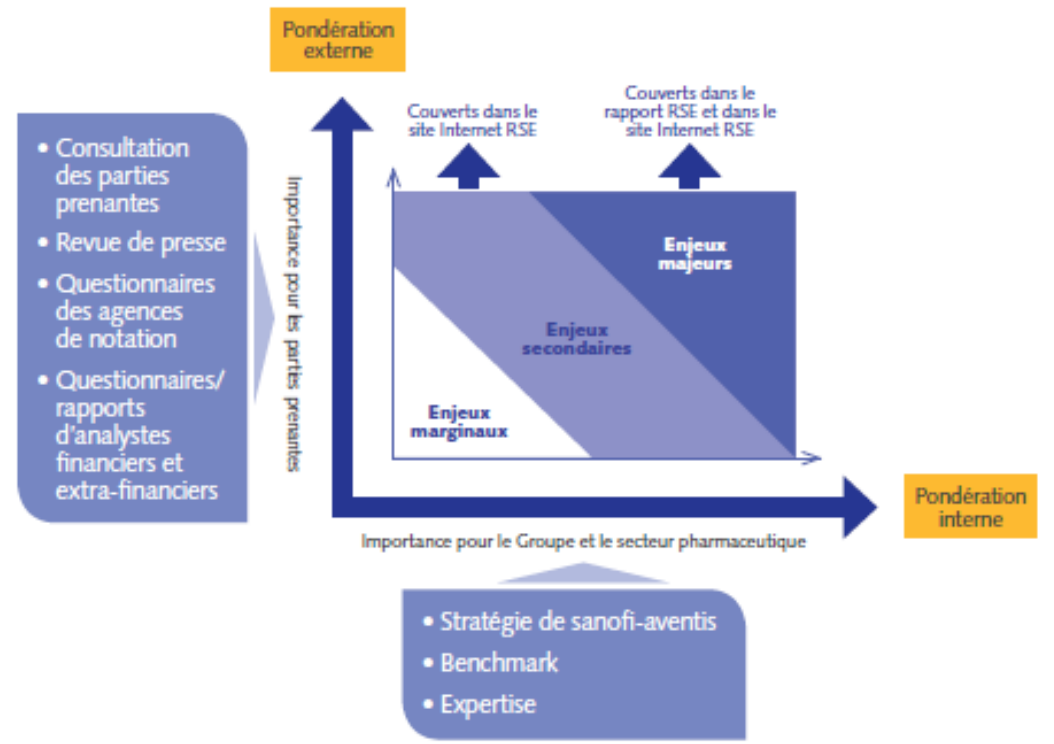


STRUCTURER LE REPORTING RSE

Le test de matérialité a permis d'identifier et de hiérarchiser les **enjeux RSE** pour le Groupe. La structuration du reporting a été adaptée à ces résultats :

- le rapport RSE couvre les enjeux les plus significatifs : des compléments d'information sur ces enjeux sont disponibles sur le site Internet RSE de sanofi-aventis ;
- les autres enjeux sont traités en détail sur le site Internet RSE du Groupe.

LE TEST DE MATÉRIALITÉ



Source : Sanofi-aventis, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Rapport 2009, p. 9

Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE (3/4)



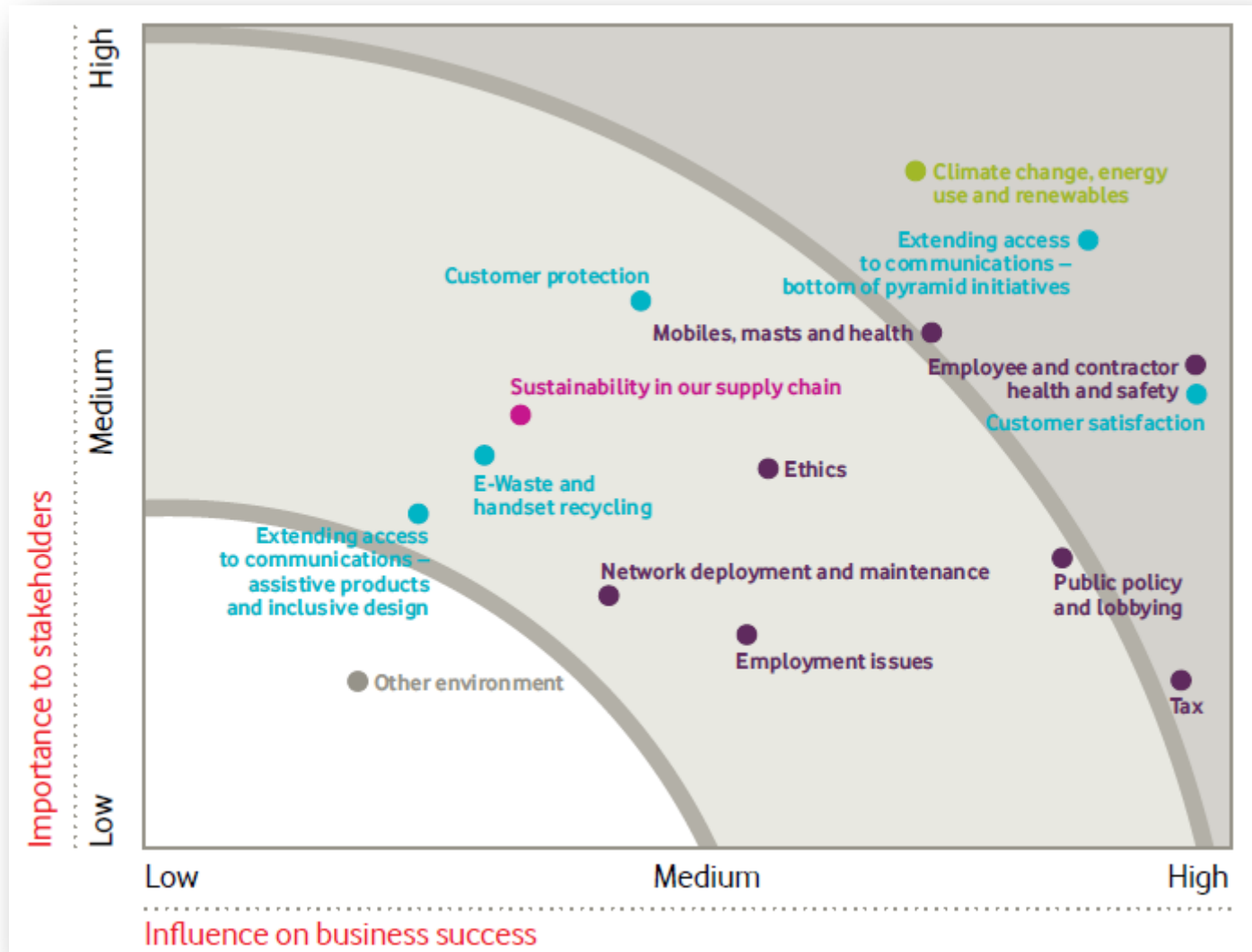
ArcelorMittal

Corporate responsibility materiality matrix*



Source : ArcelorMittal, Corporate Responsibility Report 2009, p. 11

Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE (4/4)



Source : Vodafone, 2010 Sustainability Report, p.4

Objectifs et étapes du test de matérialité

Le test de matérialité :

- Permet d'évaluer l'importance d'un sujet ou d'un indicateur et de déterminer s'il est approprié.
- 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.
- Permet notamment d'identifier et de hiérarchiser les informations à intégrer dans sa stratégie et sa communication.

Les étapes du test de matérialité

①

▪ **Prise de connaissance du Groupe et benchmarks afin d'identifier les enjeux et thématiques RSE clés**

②

▪ **Analyse approfondie des enjeux et des opportunités par le biais d'entretiens avec les parties prenantes internes et externes**

③

▪ **Hiérarchisation des enjeux et opportunités**

- **Identification des enjeux clés du Groupe**

- **Implication des parties prenantes (internes et externes) dans la hiérarchisation de ces enjeux**

1. Introduction

- Pressions s'exerçant sur l'entreprise
- La RSE, une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- La RSE, un outil de communication clé

2. Comment choisir mes indicateurs ?

- Définir des indicateurs adaptés au Groupe
- Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE
- Objectifs et étapes du test de matérialité
- Méthodologie du test de matérialité

3. Comment définir mes indicateurs et les comparer ? - Le référentiel GRI

- Le Global Reporting Initiative
- Présentation des lignes directrices du GRI
- Exemple de thématique
- Exemple de fiche indicateur
- De la publication de l'information à l'évaluation du niveau d'application
- Exemple d'application dans un rapport développement durable

4. Quelles bonnes pratiques prendre en exemple ?

- Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés
- Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord
- Définir les indicateurs clés de performance
- Définir des indicateurs relatifs aux sous-traitants / intérimaires
- Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs
- Définir des indicateurs relatifs aux 3 piliers de la RSE dont le pilier économique
- Mettre en place des indicateurs sociétaux
- Traiter des sujets sensibles
- Faire vérifier ses indicateurs développement durable
- Publier un support dédié aux données de développement durable

Le Global Reporting Initiative

- Le Global Reporting Initiative (GRI) a été créé en 1997 par le CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).



- L'objectif du GRI est de rendre le reporting extra-financier **aussi fiable** que le reporting financier et **d'y apporter la même rigueur**.
- Les lignes directrices ont été développées par **voie de consensus résultant d'un dialogue entre des parties prenantes** issues du monde de l'entreprise, de la communauté des investisseurs, des salariés, de la société civile, d'associations comptables, d'universitaires, etc.
- Le cadre GRI prend en compte **les considérations pratiques auxquelles doivent faire face les organisations dans leur diversité**, des petites entreprises aux grandes entreprises multinationales.

Présentation des lignes directrices du GRI



■ 6 thématiques :

- Economie,
- Environnement,
- Emploi, relations sociales et travail décent,
- Droits de l'Homme,
- Société,
- Responsabilité du fait des produits.

■ 34 volets répartis entre les 6 thématiques.

Exemple : 5 volets dans la thématique Société :

- Communauté,
- Corruption,
- Politiques publiques,
- Comportement anti-concurrentiel,
- Respect des textes.

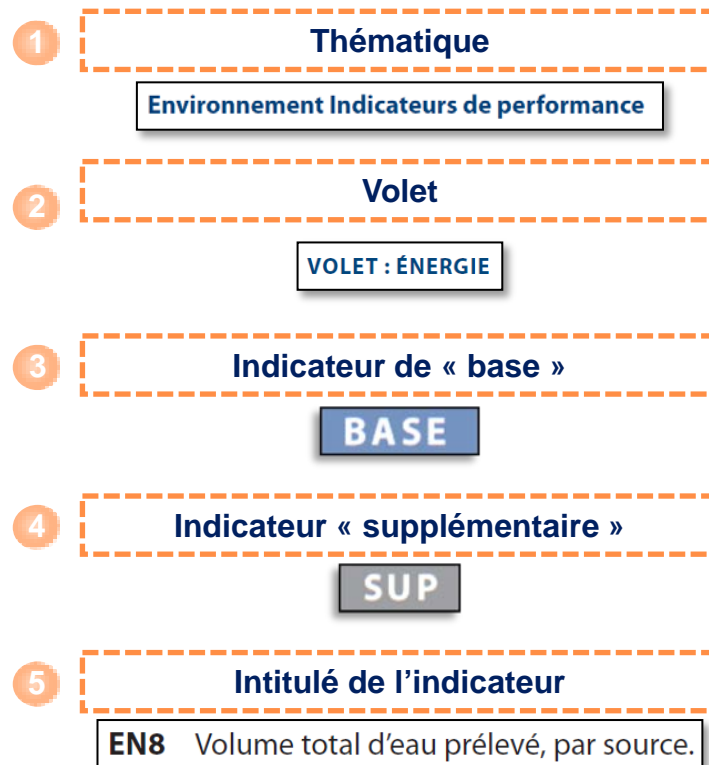
■ Des indicateurs de **base** et des indicateurs **supplémentaires**.

- Il existe également des **suppléments « sectoriels »** propres à des secteurs d'activité particuliers (services financiers, secteur minier, agroalimentaire, électricité, ONG) et d'autres en cours de développement (media, construction, etc.).



Exemple de thématique

1	Environnement Indicateurs de performance	
	VOLET : MATIERES	EN13 Habitats protégés ou restaurés.
	BASE EN1 Consommation de matières en poids ou en volume	EN14 Stratégies, actions en cours et plans futurs de gestion des impacts sur la biodiversité.
	BASE EN2 Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées.	EN15 Nombre d'espèces menacées figurant sur la Liste rouge mondiale de l'UICN et sur son équivalent national et dont les habitats se trouvent dans des zones affectées par des activités, par niveau de risque d'extinction.
2	VOLET : ÉNERGIE	
	BASE EN3 Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire.	VOLET : EMISSIONS, EFFLUENTS ET DÉCHETS
3	BASE EN4 Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire.	BASE EN16 Emissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2).
	SUP EN5 Énergie économisée grâce à l'efficacité énergétique.	BASE EN17 Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (teq CO2).
4	SUP EN6 Initiatives pour fournir des produits et des services reposant sur des sources d'énergie renouvelables ou à rendement amélioré, réductions des besoins énergétiques obtenues suite à ces initiatives.	SUP EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues..
	SUP EN7 Initiatives pour réduire la consommation d'énergie indirecte et réductions obtenues.	BASE EN19 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids.
	VOLET : EAU	BASE EN20 Émissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids.
5	EN8 Volume total d'eau prélevé, par source.	BASE EN21 Total des rejets dans l'eau, par type et par destination.
	BASE EN9 Sources d'approvisionnement en eau significativement touchées par les prélèvements.	BASE EN22 Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement.
	SUP EN10 Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée.	BASE EN23 Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs.
	VOLET : BIODIVERSITÉ	BASE EN24 Masse des déchets transportés, importés, exportés ou traités et jugés dangereux aux termes de la Convention de Bâle, Annexes I, II, III et VIII ; pourcentage de déchets exportés dans le monde entier.
	BASE EN11 Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.	SUP EN25 Identification, taille, statut de protection et valeur de biodiversité des sources d'approvisionnement en eau et de leur écosystème connexe significativement touchés par l'évacuation et le ruissellement des eaux de l'organisation.
	BASE EN12 Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.	



A noter :
Les indicateurs peuvent être de nature quantitative ou qualitative

Exemple de fiche indicateur

IP Indicateurs & protocoles : Environnement

1 **EN8** Volume total d'eau prélevé, par source.

2 **1. Pertinence**

Rendre compte du volume total d'eau prélevé par source afin de mesurer la portée des impacts et des risques potentiels afférant à la consommation d'eau de l'organisation. Ce volume total renseigne sur la taille et l'importance de l'organisation en tant que consommatrice d'eau et constitue une donnée de base pour d'autres calculs relatifs à l'efficacité et à la consommation énergétiques.

L'effort systématique que peut fournir une organisation pour contrôler et améliorer la rationalité de sa consommation d'eau influe directement sur le coût de celle-ci. La consommation totale d'eau de l'entité renseigne également sur le niveau de risque encouru en cas de difficultés à s'approvisionner ou d'augmentation du coût de cette ressource. La raréfaction croissante de l'eau douce expose à des impacts directs sur les processus de production nécessitant de gros volumes d'eau. Dans les régions où les sources d'approvisionnement en eau font l'objet de sévères restrictions, les modes de consommation de l'organisation sont également susceptibles d'influencer les relations avec d'autres parties prenantes.

3 **2. Procédure**

2.1 Donner le volume total d'eau prélevé, toutes sources d'approvisionnement confondues, que l'organisation s'approvisionne directement ou via la compagnie des eaux, par exemple. Est inclus ici le prélèvement d'eau de refroidissement.

2.2 Donner le volume total d'eau prélevé, en mètres cubes par an (m³/an), provenant des sources d'approvisionnement suivantes :

- eaux de surface, y compris l'eau provenant de zones humides, rivières, lacs et océans ;
- nappe phréatique ;
- eaux pluviales recueillies directement par l'organisation et stockées ;
- eaux usées, via une autre organisation ;
- et eaux de ville ou autres services d'approvisionnement en eau.

4 **3. Définitions**

Volume total d'eau prélevé

Somme de tous les prélèvements d'eau requis sur site par l'organisation, effectués directement par celle-ci ou indirectement, toutes sources d'approvisionnement (y compris eaux de surface, nappe phréatique, eaux pluviales et eaux de ville) et toutes utilisations confondues, sur la période de reporting.

5 **4. Documentation**

Les informations relatives aux prélèvements d'eau réalisés par l'organisation peuvent être fournies par les compteurs et factures d'eau de cette dernière, les calculs effectués au moyen d'autres données sur l'eau disponibles ou (en l'absence de compteurs, factures d'eau ou données de référence) les propres évaluations de l'organisation.

6 **5. Références**

Aucune.

14 © 2008-2009 GRI

EN8 Volume total d'eau prélevé, par source.

1. Pertinence

2. Procédure

3. Définitions

4. Documentation

5. Références

Attention :

Les guides « Indicateurs & protocoles » du GRI constituent une **base** pour l'élaboration d'un référentiel.

Il doivent donc être **adaptés** par chaque Groupe.

De la publication de l'information à l'évaluation du niveau d'application

- Il est possible d'évaluer le niveau d'application des lignes directrices du GRI en tenant compte des informations communiquées : informations sur la manière dont l'organisation traite des problématiques développement durable, indicateurs de performance, etc.
- Le système d'évaluation se divise en trois niveaux (A, B et C).
- L'ajout du signe + s'applique aux trois niveaux précités (A+, B+ et C+) lorsque le rapport a fait l'objet d'une vérification par une tierce partie.

Niveau d'application		C	C+	B	B+	A	A+
Eléments d'information requis	Eléments d'information relatifs au profil de l'organisation SORTANT	Renseigner 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Rapport vérifié par tierce partie	Renseigner tous les critères listés en niveau C ainsi que : 1.2 3.9, 3.13 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Rapport vérifié par tierce partie	Mêmes exigences qu'au niveau B	Rapport vérifié par tierce partie
	Informations relatives à l'approche managériale SORTANT	Facultatives		Informations relatives à l'approche managériale pour chaque catégorie d'indicateur		Informations relatives à l'approche managériale pour chaque catégorie d'indicateur	
	Indicateurs de performance & Indicateurs de performance des suppléments sectoriels SORTANT	Renseigner un minimum de 10 indicateurs de performance dont au moins : un social, un économique et un environnemental		Renseigner un minimum de 20 indicateurs de performance dont au moins : un en Economie, un en Environnement, un en Droits de l'Homme, un en Emploi, relations sociales et travail décent, un en Société et un en Responsabilité du fait des produits.		Renseigner chaque indicateur de base G3 et indicateur des suppléments sectoriels*, dans le respect du principe de pertinence, en y répondant ou en donnant la raison de sa non prise en compte.	



Exemples de visas pouvant apparaître dans le rapport développement durable / RSE

Exemple d'application dans un rapport développement durable (1/2)



EN20 Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids

t éq. NOx ou SOx	2010	2009
Consommation de NOx	1 334	1 206
Consommation de SOx	2 998	2 688

Indicateur de base quantitatif

EN21 Total des rejets dans l'eau, par type et par destination

Milliers de tonnes	2010	2009
Rejet final de Demande Chimique en Oxygène (DCO)	5, 320	5, 139

Chiffres 2010 ayant fait l'objet d'une vérification par KPMG Audit.

Le ratio DCO nette, c'est-à-dire après traitement, a continué de diminuer de manière significative au cours de l'année 2010 avec une baisse de 11,7%. Plusieurs usines ont fait évoluer leur méthodologie de prélèvements pour renforcer la fiabilité de la mesure.

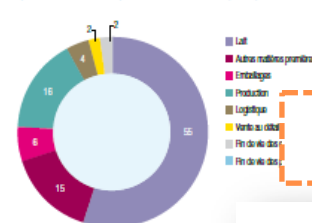
Par ailleurs, certains sites ont mis en place des pratiques innovantes en utilisant la DCO brute à des fins de production. Le site de Stonyfield aux USA a adopté une stratégie consistant à envoyer directement les déchets organiques du processus de production dans les eaux usées, ce qui a induit une augmentation de la DCO brute, mais a permis de rentabiliser le site grâce à un procédé permettant la production de biogaz (biométhanisation). Ce système a permis au site de recycler ses déchets organiques tout en devenant plus autonome au niveau énergétique. Ce processus a ainsi réduit de 30% l'empreinte carbone du site tout en diminuant de façon drastique (-98%) les coûts de dépollution et ses coûts de fonctionnement.

Rapport Développement Durable Danone 2010 - 175

EN20 Emissions de NOx, SOx et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids

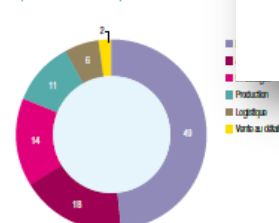
t éq. NOx ou SOx	2010	2009
Consommation de NOx	1 334	1 206
Consommation de SOx	2 998	2 688

Erreinte carbone du pôle Nutrition Infantile (en %)



Scope Total : 6 410 g éq. CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone : 1 819 g éq. CO₂/kg produit

Erreinte carbone du pôle Nutrition Médicale



Scope Total : 2 844 g éq. CO₂/kg produit
Scope responsabilité directe Danone : 884 g éq. CO₂/kg produit

SUPP EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

Indicateur supplémentaire qualitatif

SUPP EN18 Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues

un engagement de réduction et un plan d'actions sur 3 ans. Ces pactes, déjà mis en œuvre en 2009 pour le pôle Produits Laitiers Frais, sont des outils par lesquels les fournisseurs qui le souhaitent s'engagent à mieux piloter leurs émissions afin de les réduire. Ainsi, 66 pactes carbone ont été signés à ce jour par les fournisseurs du pôle Produits Laitiers Frais, ce qui représente 50% de la valeur des achats pour les fournisseurs d'emballages et de matières premières. Des efforts continus sur l'année 2010 ont permis la signature de 33 Pactes Carbone pour les pôles Nutrition Infantile et Médicale, soit 37% de la valeur des achats d'emballages et de matières premières. Un plan de déploiement concernant le pôle Eaux a été amorcé et sera poursuivi au cours de l'année 2011.

Rapport Développement Durable Danone 2010 - 173

Source : Danone, Rapport Développement Durable 2010, p. 173 et 175

Exemple d'application dans un rapport développement durable (2/2)



GRI Index for Sustainability report 2009 (continued)			
GRI Indicator	Disclosure items	Disclosed ● Disclosed ● partially	GRI report / 20-F heading/reference
<i>Water</i>			
EN8	Total water withdrawal by source	●	8.1 Facility energy consumption, emissions and water use; 9.0 Key data 2009
<i>Biodiversity</i>			
EN11	Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas	●	8.10 Other environmental impacts
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas	●	1.0 CEO's Message; 7.1 Environmental strategy; 8.1 Facility energy consumption, emissions and water use
<i>Emissions, Effluents, and Waste</i>			
EN16	Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight	●	8.1 Facility energy consumption, emissions and water use
EN17	Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight	●	7.1.3 Climate Strategy; 8.7 Other sustainability projects; 8.8 Green logistics; 8.9 Travel and commuting; 9.0 Key data 2009

Source : Nokia, Sustainability Report 2009, p. 149

1. Introduction

- Pressions s'exerçant sur l'entreprise
- La RSE, une différenciation de l'entreprise par rapport à ses concurrents
- La RSE, un outil de communication clé

2. Comment choisir mes indicateurs ?

- Définir des indicateurs adaptés au Groupe
- Exemple d'identification et d'hierarchisation des enjeux RSE
- Objectifs et étapes du test de matérialité
- Méthodologie du test de matérialité

3. Comment définir mes indicateurs et les comparer ? - Le référentiel GRI

- Le Global Reporting Initiative
- Présentation des lignes directrices du GRI
- Exemple de thématique
- Exemple de fiche indicateur
- De la publication de l'information à l'évaluation du niveau d'application
- Exemple d'application dans un rapport développement durable

4. Quelles bonnes pratiques prendre en exemple ?

- Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés
- Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord
- Définir les indicateurs clés de performance
- Définir des indicateurs relatifs aux sous-traitants / intérimaires
- Se comparer aux Groupes de son secteur sur la base d'indicateurs sectoriels communs
- Définir des indicateurs relatifs aux 3 piliers de la RSE dont le pilier économique
- Mettre en place des indicateurs sociétaux
- Traiter des sujets sensibles
- Faire vérifier ses indicateurs développement durable
- Publier un support dédié aux données de développement durable

Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés (1/2)

ENJEUX CLÉS

NOS CINQ ENJEUX CLÉS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les cinq enjeux clés de développement durable pour le Groupe et contribuent à développer le processus de hiérarchisation et de cartographie des enjeux. Le dessin ci-dessous illustre les différents enjeux ; les initiatives prises par le Groupe pour minimiser ses impacts ainsi que les résultats et le niveau de performance atteint sont détaillés dans les pages suivantes.

AIR FRANCE KLM



COMBATTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Précisément dans les émissions de CO₂ produites par les moteurs de ses avions. Le Groupe a mis en œuvre un « Plan Climat », dont l'axe majeur est le renouvellement de sa flotte. Il mobilise aussi l'ensemble de ses activités pour réduire son empreinte carbone, en poursuivant l'optimisation de ses vols, en réduisant l'impact de ses opérations au sol et en s'investissant

pour l'édition respectant les critères de développement durable. Air France et KLM ont pris des engagements publics de réduction de leurs émissions de CO₂. Le Groupe reconnaît en la biodiversité un enjeu planétaire majeur et, bien que son impact direct soit limité, s'est efforcé indirectement au travers du changement climatique de réduire tout ce qui est

RÉDUIRE NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

l'eau, les déchets et les consommations d'énergie et d'énergie des activités au sol. Au niveau local, l'impact majeur réside dans les nuisances sonores, que la modernisation de la flotte et l'adoption de l'approche en descente continue permettent de réduire.

son impact environnemental. L'optimisation de la flotte de ses avions, avec l'adoption de l'approche en descente continue, constitue également un enjeu important pour le Groupe.

CONSTRUIRE UNE RELATION DURABLE AVEC NOS CLIENTS

offre à la clientèle de ses clients, en travaillant sur un ensemble de facteurs, à bord et au sol : cela inclut un vaste réseau, la ponctualité, la facilité de traitement des bagages, des services adaptés aux besoins technologiques, l'innovation de la qualité de service, des innovations permettant de gagner du temps et de faciliter le voyage et une prise en compte proactive des rétroactions. Enfin, les services de mobilité des entreprises d'affaires

PROMOUVOIR UNE POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES RESPONSABLE

envisage la gestion des talents des collaborateurs de manière tout en préservant l'intégrité de ses collaborateurs, en développant plus encore l'employabilité et la mobilité du personnel, essentiellement grâce à la formation et à un dialogue social proactif. Garantir la santé et la sécurité au travail et promouvoir la non-discrimination, la diversité et l'égalité des chances de

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT LOCAL


directs et indirects économiques au travers de ses sous-traitants et fournisseurs. Il génère également des emplois directs et indirects à l'échelle régionale, par la formation et le partage de compétences, en soutenant les entreprises locales et en participant à différents partenariats et initiatives auprès des jeunes. L'ancrage territorial des deux compagnies implique un dialogue constructif avec les maires, les collectivités locales et les acteurs économiques. À l'échelle mondiale, le Groupe soutient financièrement ou apporte une visibilité à l'action d'ONG et de programmes humanitaires, et les fait bénéficier de ses capacités de transport et de sa présence internationale.

Source : Air-France-KLM, Rapport développement Durable 2009-10, p. 18-19

Définir les enjeux auxquels le Groupe et son secteur sont confrontés (2/2)

- 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 liés à son organisation et à son activité**.
- Formaliser ces défis prouve que le Groupe a **mené une réflexion de fond** sur son positionnement actuel et son développement, qu'il a **dressé un état des lieux** pour évaluer ses atouts dans une vision prospective de l'avenir. Dans l'idéal, ces enjeux sont formalisés à court, moyen et long termes.



What are the issues?	
Network	
Community consultation, environmental issues and legal compliance associated with network rollout	
Mobile phones, masts and health	
Energy use and climate change	
E-waste	
Health and safety	
Products and services	
Access to communications for those currently excluded	
Socio-economic impact of mobile	
Content standards, protecting young and vulnerable users	
Privacy, security and location-based services	
Brand presence and retail	
Responsible marketing and advertising	
Handset reuse and recycling	
Clear and transparent pricing	
Customer education on sustainability issues	
Supply chain	



Source : Vodafone, 2010 Sustainability Report, p.4

Transposer la stratégie RSE dans un tableau de bord

■ 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



AMBITION	CHIFFRES CLÉS		ACTIONS 2009	AVANCEMENT ^(a)	OBJECTIFS 2010
	2008	2009			
<p>Favoriser l'égalité des chances (égalité hommes-femmes, diversité des origines, handicap)</p> <p>Maintenir un cadre social de qualité</p> <p>Accompagner le salarié tout au long de sa vie professionnelle</p> <p>Favoriser l'engagement des collaborateurs dans les actions de solidarité</p>	<p>Le groupe TF1 emploie 49 personnes handicapées</p> <p>222 K€ de chiffre d'affaires réalisé avec le secteur adapté</p> <p>289 demandes de formations DIF (droit individuel à la formation) acceptées</p> <p>500 colis donnés à 13 associations à l'occasion du Noël Solidaire 2008</p>	<p>34 recrutements de salariés handicapés en 2009, dont 17 CDI et CDD</p> <p>417 K€ de chiffre d'affaires réalisé avec le secteur adapté</p> <p>9 jeunes issus de quartiers sensibles accueillis par la Fondation d'entreprise TF1 en 2009, 17 au total depuis 2008. 56 stagiaires accueillis en 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Signature d'un accord en faveur des seniors > Recrutement de la deuxième promotion de la Fondation d'entreprise qui a pour objet l'insertion professionnelle et la formation > Parrainage de jeunes lycéens de quartiers sensibles par des collaborateurs > Campagne de communication interne et externe sur le handicap > Organisation d'événements internes au profit d'associations caritatives (www.jeveuxaider.com) 		<ul style="list-style-type: none"> > Poursuite des engagements pris dans le cadre des accords seniors et handicap > Obtention du label Diversité > Recrutement de la troisième promotion de la Fondation d'entreprise TF1
<p>Limiter l'empreinte écologique directe du groupe TF1</p> <p>Sensibiliser les collaborateurs et fournisseurs aux nécessaires évolutions comportementales</p>	<p>- 4 % de consommation d'eau par rapport à 2007</p> <p>Après le bilan carbone[®] de l'Antenne en 2007, élaboration du "plan carbone" élargi au groupe TF1 pour réduire de 20 % les émissions de CO₂ d'ici 2020</p>	<p>- 16 % de consommation d'eau par rapport à 2008</p> <p>45 fournisseurs évalués par un tiers (EcoVadis) sur la performance RSE^(a)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Poursuite de toutes les actions d'économies d'énergie, eau, papier > Lancement officiel de la campagne de sensibilisation^(a) Ecoprod > Lancement de la campagne d'évaluation des démarches RSE^(a) des fournisseurs par un tiers (EcoVadis) 		<ul style="list-style-type: none"> > Développement du calculateur carbone adapté aux productions audiovisuelles dans le cadre d'Ecoprod > Mise à jour et extension du bilan carbone du groupe TF1 > Plan de déplacement de l'entreprise

Source : Bouygues, Document de référence 2009, p. 79

Définir les indicateurs clés de performance (1/2)



données environnementales

indicateurs	unité	DR	périodicité (% de CA Groupe)	principaux pays			EMÉ		
				France ⁽¹⁾	Pologne	Espagne	Belgique	Roumanie	Suisse
Installations & réseaux									
coût à final	unitaire		99,2%	2020	1 712	299	0	263	0
consommation d'énergie									

KPI : consommation d'électricité/client	kWh/ client		99,0%	29,70	25,33	20,59	18,94	8,10	42,09
KPI : CO ₂ électricité seule/client	kg/client		99,0%	1,29	16,67	7,19	4,92	3,47	1,09
KPI : consommation totale d'énergie/ 1 000 clients	tep/1 000 clients		99,0%	9,5	7,21	4,82	5,16	1,94	9,94
KPI : CO ₂ toutes énergies/client	kg/client		99,0%	4,1	18,16	7,98	6,47	3,87	1,93

total CO ₂ émis	tonnes	EN10	99,0%	293 900	444 103	108 405	29 436	40 530	3 000
KPI : consommation d'électricité/client	kWh/ client		99,0%	29,70	25,33	20,59	18,94	8,10	42,09
KPI : CO ₂ électricité seule/client	kg/client		99,0%	1,29	16,67	7,19	4,92	3,47	1,09
KPI : consommation totale d'énergie/ 1 000 clients	tep/1 000 clients		99,0%	9,5	7,21	4,82	5,16	1,94	9,94
KPI : CO ₂ toutes énergies/client	kg/client		99,0%	4,1	18,16	7,98	6,47	3,87	1,93
eau consommée (pH)	m ³	EN6	97,1%	1 363 806	823 136	26 701	7 336	31 876	79 103

KPI : tonnage déchets internes valorisés/ M€ de CA	tonnes/M€ de CA		98,2%	1,20	0,43	0,07	0,07	0,19	0,37
déchets clients DEEE collectés	tonnes	EN22	98,2%	1 516,00	0,30	40,10	0,00	3,61	1,94
KPI DEEE collectés auprès des clients	kg/1 000 clients		98,2%	21,42	0,01	2,92	-	0,34	1,23
KPI SME : importance des sites ou activités certifiés ISO 14001	%		100,0%	0,1%	27,3%	91,5%	0,0%	0,0%	0,0%

total déchets internes valorisés	tonnes	EN22	98,2%	33 026,30	1 070,14	201,01	108,97	179,54	323,70
KPI : tonnage déchets internes valorisés/ M€ de CA	tonnes/M€ de CA		98,2%	1,20	0,43	0,07	0,07	0,19	0,37
déchets clients DEEE collectés	tonnes	EN22	98,2%	1 516,00	0,30	40,10	0,00	3,61	1,94
KPI DEEE collectés auprès des clients	kg/1 000 clients		98,2%	21,42	0,01	2,92	-	0,34	1,23
KPI SME : importance des sites ou activités certifiés ISO 14001	%		100,0%	0,1%	27,3%	91,5%	0,0%	0,0%	0,0%

Source : France Telecom, Responsabilité sociale d'entreprise 2010, p. 118

Définir les indicateurs clés de performance (2/2)

■ Définir un nombre restreint d'indicateurs clés de performance ou KPI (Key Performance Indicators) 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.



KPI – CO-WORKERS: DIVERSITY					
	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY15
Management – share of male/female					
Stores	-	64/36	65/34	60/38	50/50
Retail management	-	64/36	60/39	58/42	50/50
Distribution	-	67/33	69/31	58/40	50/50
Trading	-	64/36	65/35	61/39	50/50
Others	-	74/26	68/32	62/38	50/50
TOTAL management	-	-	-	60/39	50/50

KPI – ENVIRONMENT: FORESTRY					
	FY07	FY08	FY09	FY10	Goal FY12
Responsible forest management, %					
Wood* used in IKEA products coming from forests certified as responsibly managed	6	7	16	24	35
Audited wood* volumes that comply with IKEA minimum forestry requirements	59	80	92	97	100

* Solid wood, veneer, plywood & layer glued

Source : IKEA, Sustainability Report 2010, p. 87-88

Définir des indicateurs relatifs aux sous-traitants / intérimaires

- Le principe de responsabilité sociétale pousse de plus en plus les Groupes à élargir leurs responsabilités au-delà de leurs salariés, en amont et en aval de leur propre chaîne d'activité.



Accidents du travail avec arrêt des salariés intérimaires par pôle

Taux de fréquence en France

	2010	2009 ^(*)	2010/2009 ^(*) Évolution
Concessions	4,26	6,16	(31 %)
VINCI Autoroutes	7,40	6,56	13 %
VINCI Concessions	2,99	6,01	(50 %)
Contracting	30,32	33,94	(11 %)
Pôle Energies	23,02	22,66	2 %
Eurovia	25,46	26,68	(5 %)
VINCI Construction	36,9	40,78	(10 %)
Total	29,73	33,00	(10 %)



Source : Vinci, Rapport annuel 2010, p. 134

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

- 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 pertinent permettant de comparer les performances des groupes de celui-ci sont encore rares, et sont donc à mettre en avant.

Indicateurs communs

Nous comparons notre performance en matière de développement durable à celle de nos concurrents au sein du secteur. À cette fin, nous utilisons les recommandations de l'Initiative ciment pour le développement durable (CSI) du Conseil mondial des entreprises pour le Développement durable (WBCSD). Cette comparaison sert de base de progression pour réduire notre empreinte environnementale.

Méthodologie de reporting - Indicateurs communs

reporting - Indicateurs communs

Indicateurs de reporting CSI

INDICATEUR	PAGES	RÉSULTATS			
GESTION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE					
1. Emissions de CO ₂ (scope 1) (tonnes)	26				
2. Emissions de CO ₂ (scope 2) (tonnes)	26				
3. Emissions spécifiques de CO ₂					
4. Coût de réduction pour le CO ₂					
5. Gestion CO ₂ verticaux de haut					
6. Concentration d'énergie spécifique					
7. Taux de combustion alternatif					
8. Taux de combustion avec le CO ₂					
9. Taux de matière première et pour la production de ciment					
10. Ratio ciment/ciment (%)					
EAU ET ÉNERGIE					
11. Nombre de sites (compagnie)					
12. Nombre de sites (compagnie)					
13. Nombre de sites (compagnie)					
14. Nombre de sites pour 1000					
15. Nombre d'accidents de base d'urgence (niveau entreprise)					
CONTRÔLE ET REPORTING DE					
16. Emissions de NO _x (tonnes)					
17. Emissions de SO _x (tonnes)					
18. Emissions de particules (tonnes)					
19. Emissions spécifiques de NO _x					
20. Emissions spécifiques de SO _x					
21. Emissions spécifiques de particules					
22. Coût de réduction pour le NO _x					
23. Coût de réduction pour le SO _x					
24. Coût de réduction pour le particules					
25. Pourcentage de sites disposant d'un système de gestion de la qualité					
26. Pourcentage de sites disposant d'un système de gestion de l'environnement					
27. Pourcentage de sites disposant d'un système de gestion de la sécurité					
28. Pourcentage de sites disposant d'un système de gestion de la santé					
29. Nombre de sites en capital					
30. % de sites en capital					
Analyse comparative					
Profil (Base 2009)	Chiffre d'affaires (M€)	Employés (Nombre)	Production (Mt)	Capacité de production (Mt)	Pays (Nombre)
Cemex	10200	47 000	72,0	97	> 50
Cimpor	2452	6432	24,9	31	12
CRH	17373	79882	13,2		35
Heidelberg	11 117	53 302	79,3	100	40
Holcim	13900	81 498	131,9	203	> 70
Italcementi	5006	21 155	55,7	70	22
Lafarge	15 884	77 994	149,4	193	78
Siam Cement	1 120	28 000	24,0	56	-
Titan	1 360	5 904	15,9	16	13



Analyse comparative des périmètres

Profil (Base 2009)	Chiffre d'affaires (M€)	Employés (Nombre)	Production (Mt)	Capacité de production (Mt)	Pays (Nombre)
Cemex	10200	47 000	72,0	97	> 50
Cimpor	2452	6432	24,9	31	12
CRH	17373	79882	13,2		35
Heidelberg	11 117	53 302	79,3	100	40
Holcim	13900	81 498	131,9	203	> 70
Italcementi	5006	21 155	55,7	70	22
Lafarge	15 884	77 994	149,4	193	78
Siam Cement	1 120	28 000	24,0	56	-
Titan	1 360	5 904	15,9	16	13

Source : Lafarge, Rapport de développement durable 2010, p. 37

Mettre en place des indicateurs sociétaux

- La difficulté de cette bonne pratique consiste à définir des **indicateurs sociétaux pertinents** et organiser une collecte des données sur des indicateurs parfois qualitatifs.



Indicateurs sociétaux

ACCESSIBILITÉ TARIFAIRE

	2009	2010
Titulaires d'un passe Imagine R (élèves et étudiants de moins de 26 ans)	799 248	807 824
Bénéficiaires de la Tarification Solidarité Transport	547 310	593 861

ACCESSIBILITÉ DES PERSONNES À BESOINS SPÉCIFIQUES

	2009	2010
Gares RER accessibles aux personnes en fauteuil roulant	55	57
Nombre de voyages UFR en RER	23 800	29 514
Autobus accessibles aux personnes en fauteuil roulant	3 070	3 383
Nombre de voyages UFR en bus	32 800	36 983

SOLIDARITÉ

	2009	2010
Personnes recueillies par les missions d'assistance en faveur des personnes les plus démunies (Recueil social et RATP Assistance)	21 273	21 589

Report d'activité et développement durable 2010 / Groupe RATP

Source : RATP, Rapport d'activité et de développement durable 2010, p. 92

Traiter des sujets sensibles

- 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**.



2010 KEY PERFORMANCE INDICATORS

	ST's indicators	2006	2007	2008	2009	2009
Product Responsibility						
Customer complaints (per million units shipped) (baseline 100 in 2004)	STPR2	71.6	64.2	82.6	61.5	55.0
Cycle time to process failure analysis (in days) (baseline 100 in 2004)	STPR3	62.6	71.9	62.2	65.4	71.1
Customer returns (as a percentage of billings) (baseline 100 in 2004)	STPR4	38.3	40.0	33.7	30.8	20.0

Source : STMicroelectronics, Sustainability Report 2010, p. 65

Publier un support dédié aux données de développement durable

- La publication d'un rapport dédié aux données développement durable permet de **communiquer** aux parties prenantes la **stratégie RSE** du Groupe et ses **performances** en la matière.



Source : Casino, Commerçant Responsable Faits et Chiffres Développement Durable 2009



Source : EDF, Indicateurs développement durable 2010



Source : PSA Peugeot Citroën, Indicateurs de performance Développement Durable 2010

Définir des indicateurs relatifs aux 3 piliers de la RSE dont le pilier économique

■ 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**.



RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE



INSCRIRE LES RELATIONS HUMAINES DANS LA DURÉE

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET SOCIÉTALE

Mettre au cœur de nos préoccupations particulières aux relations qu'il entretient avec nos collaborateurs, les développeurs et à la transparence de nos comptes, et à l'application d'une politique de rémunération méritocratique et équitable. Pour assurer notre performance, il nous est essentiel de plus de nous en remettre au cœur de la durabilité. Par conséquent, il nous est essentiel de nous en remettre au cœur de la durabilité. Par conséquent, il nous est essentiel de nous en remettre au cœur de la durabilité.

RÉDUIRE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE DE NOS ACTIVITÉS

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

La politique de développement durable de Vallourec a pour ambition de réduire l'impact de ses activités sur l'environnement. Engagé dans une démarche de progrès continu, le Groupe vise à réduire son empreinte carbone à l'échelle de ses communs d'origine, dans et de manière globale, à travers ses processus et systèmes à valeur ajoutée.

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

ASSURER COMPÉTITIVITÉ ET CROISSANCE DURABLE

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

Pour Vallourec, responsabilité économique dans une compétitivité, croissance et pérennité. Les résultats et les flux de trésorerie générés par ses activités lui permettent de financer ses projets industriels et de garantir un développement durable, innovant et responsable. Le Groupe est engagé dans une démarche de progrès continu, à travers ses processus et systèmes à valeur ajoutée.

RESPONSABILITÉ ÉCONOMIQUE

Source : Vallourec, Rapport développement durable 2010, p. 19, 33 et 47



cutting through complexity™

© 2011 KPMG S.A., a French limited liability entity and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative, a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).

CONTACT

Philippe Arnaud

*Associé, Responsable du Département Développement
Durable & Changement Climatique
KPMG*

Tel : +33 1 55 68 90 05

Fax : +33 1 55 68 77 97

parnaud@kpmg.fr

www.kpmg.fr