

CONSTELLIUM · IMERYYS · SODEXO · KERING · TEREOS  
ESSILOR · AXA · IPSEN · ELIOR · ENGIE · FDJ · AIR LIQUIDE  
BPCE · DANONE · VEOLIA · SOLVAY · ADP · SUEZ  
EURAZEO · ORANGE · CREDIT AGRICOLE · CAPGEMINI  
NEXANS · GECINA · CREDIT MUTUEL · NEXITY  
THALES · SOCIÉTÉ GÉNÉRALE · EDF · BIC  
VINCI · ARCELORMITTAL · SCOR · SPIE · ARKEMA · LVMH  
L'ORÉAL · IGADE · IKEA · DASSAULT...

# DU RAPPORT ANNUEL AU « **purpose report** »

UNE ANALYSE DES TENDANCES 2017-2018

# PurposeReport

Angie

## I - 2017-2018, une année de bascule pour les entreprises françaises

La responsabilité des entreprises, au cœur de l'actualité  
04

À l'international, le « reporting responsable » devient la norme  
06

Une bascule qui se traduit dans les rapports annuels 2016-2017  
08

## II - Trois mouvements qui transforment le rapport annuel

De l'ambition à la raison d'être  
12

De l'entreprise aux parties prenantes  
22

Des résultats à la contribution  
34

## III - Les meilleures pratiques pour parler aux parties prenantes

Méthodologie (5 thèmes clés pour les audiences retenues)  
46

Transparence  
49

Durabilité  
63

Engagements  
73

Bien-être  
80

Sens  
89

# **I. Introduction**

2017-2018, UNE ANNÉE  
DE BASCULE POUR  
LES ENTREPRISES  
FRANÇAISES



# La responsabilité des entreprises, au cœur de l'actualité

Tout au long de l'année, les débats autour du rapport Notat-Senard puis de la loi Pacte sont venus confirmer une tendance déjà palpable depuis quelques années : les entreprises françaises se transforment de l'intérieur pour mieux répondre à la quête de sens de leurs collaborateurs ou aux attentes de plus en plus fortes des citoyens.

Été 2017

## Directive RSE

La performance extra-financière s'impose dans les documents de référence

92%

des entreprises du Global Fortune 250 intègrent des données RSE<sup>1</sup> dans leurs rapports annuels en 2017

Décembre 2017

### One Planet Summit

Les entreprises françaises,  
championnes de la lutte contre  
le réchauffement climatique

Mars 2018

### Rapport « Notat-Senard »

L'entreprise, plus qu'une  
structure financière,  
un objet d'intérêt collectif

Automne 2018

### Loi Pacte

Vers l'entreprise  
« à raison d'être »  
voire « à mission » ?



#### En savoir plus sur la directive RSE

[www.ey.com/Publication/vwLUAssets/  
EY-Plaquette-CaS-Directive/\\$File/  
EY-Plaquette-CaS-Directive.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Plaquette-CaS-Directive/$File/EY-Plaquette-CaS-Directive.pdf)

#### Revivre le One Planet Summit

[www.oneplanetsummit.fr/fr/](http://www.oneplanetsummit.fr/fr/)

#### Lire le rapport Notat-Senard

[www.economie.gouv.fr/  
mission-entreprise-et-interet-  
general-rapport-jean-dominique-  
senard-nicole-notat](http://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat)

#### Suivre les débats sur la loi Pacte

[www.economie.gouv.fr/  
plan-entreprises-pacte](http://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte)

91

entreprises investissent

320 Mds€

d'ici à 2020 pour une  
société bas carbone

12 800

contributions  
apportées au  
rapport par

770

participants

73%

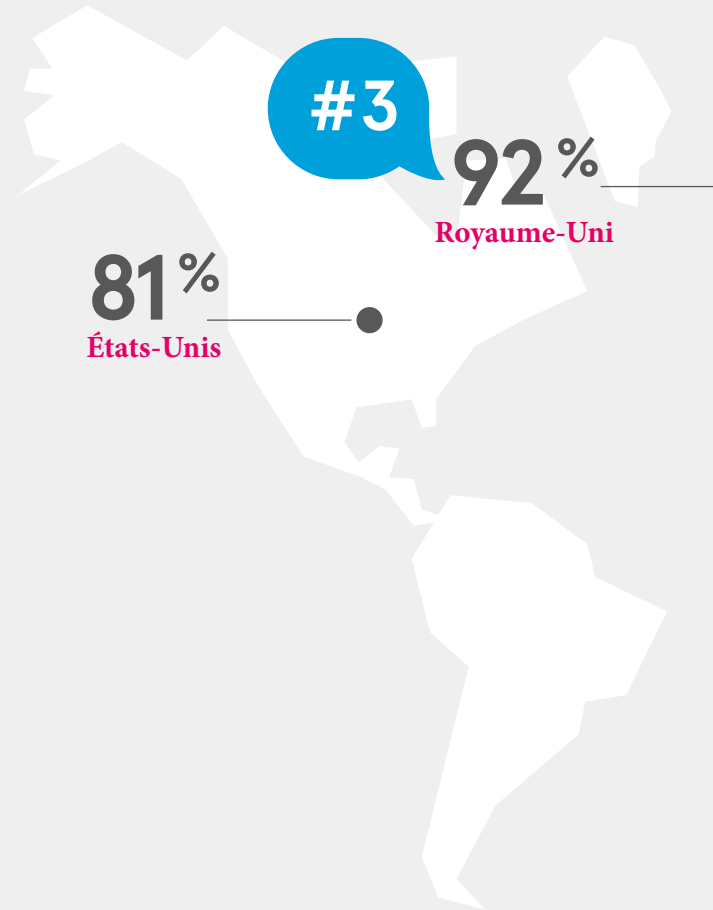
des Français  
pensent que  
l'entreprise a  
plus de pouvoir  
que jamais pour  
transformer  
la société<sup>2</sup>

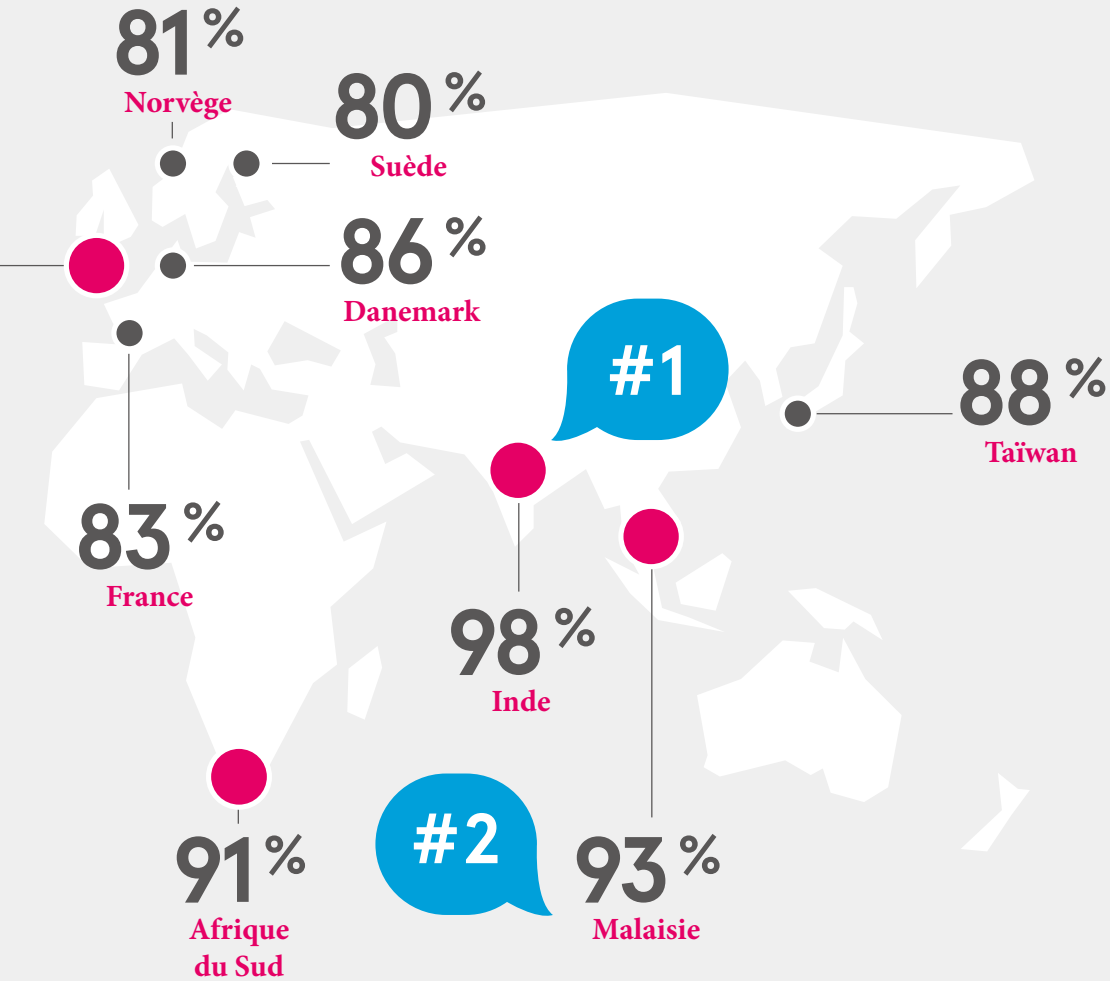
1. The road ahead, The KPMG Survey of Corporate  
Responsibility Reporting 2017

2. L'Observatoire des Marques dans la Cité, Havas -  
janvier 2018

# À l'international, le « reporting responsable » devient la norme

À l'échelle mondiale, le mouvement d'intégration des données RSE dans les rapports annuels s'est également accéléré. La France se distingue par son implication dans les questions liées au réchauffement climatique : 90 % des entreprises françaises du G250 traitent ce risque dans le reporting, contre 48 % en moyenne dans les autres pays.





The road ahead,  
The KPMG Survey of  
Corporate Responsibility  
Reporting 2017



# Une bascule qui se traduit dans les rapports annuels 2017-2018

Les entreprises françaises sont toujours très nombreuses à réaliser un dispositif de reporting annuel en marge du document de référence, adressé à des publics élargis.\*

Sur ces rapports communicants, la proportion de rapports intégrés, de développement durable ou de responsabilité d'entreprise est croissante.

\* Chiffres au 12 juin 2018

**80 %**  
des entreprises publient un rapport communicant

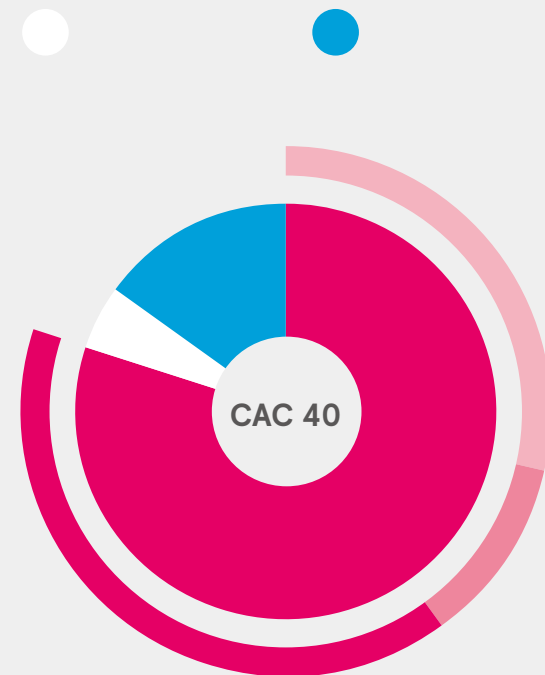
**5 %**  
des entreprises publient seulement un document de référence

**15 %**  
NSP

**16 %**  
*de rapports de développement durable ou de rapports de responsabilité d'entreprise*

**56 %**  
*de rapports intégrés*

**28 %**  
*de rapports annuels ou d'activité*





**5 %**  
NSP



**45 %**  
des entreprises  
publient seulement  
un document  
de référence



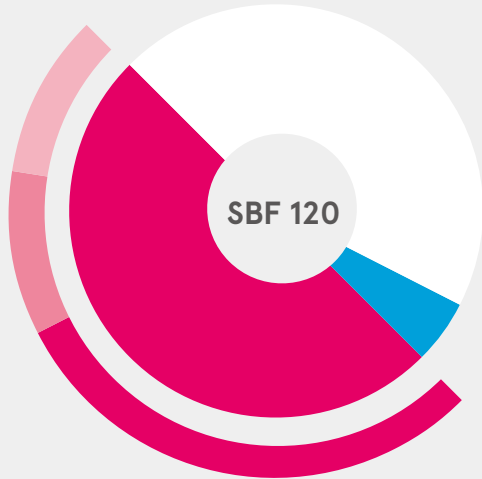
**50 %**  
des entreprises  
publient un rapport  
communicant



*16 %  
de rapports de  
développement  
durable ou de  
rapports de  
responsabilité  
d'entreprise*

*20 %  
de rapports  
intégrés*

*60 %  
de rapports  
annuels ou  
d'activité*



**x 2**

Entre 2016-2017 et  
2017-2018, deux fois  
plus d'entreprises  
du CAC 40 ont réalisé  
des rapports intégrés



**9**

entreprises  
du CAC 40 ont réalisé  
des rapports web

**6**

sont des rapports  
intégrés

Comme les entreprises, le rapport annuel change. Il n'exprime plus (seulement) les ambitions de leadership, mais la raison d'être de l'entreprise. Il n'est plus centré sur l'entreprise, mais s'ouvre à son écosystème, à ses parties prenantes. Il n'affiche plus uniquement ses résultats, mais évalue aussi sa contribution.

**D'un rapport annuel, il devient un « purpose report ».**

## II. Trois mouvements

### QUI TRANSFORMENT LE RAPPORT ANNUEL

#### #1

De l'ambition  
à la raison d'être

p. 12

#### #2

De l'entreprise  
aux parties prenantes

p. 22

#### #3

Des résultats  
à la contribution

p. 34



## MOUVEMENT #1

# De l'ambition à la raison d'être

Hier centré sur la stratégie « business », le rapport annuel est aujourd'hui l'occasion de se positionner et d'expliquer comment l'entreprise, au-delà de ses résultats financiers, contribue à l'intérêt collectif. Une raison d'être qui s'affiche le plus souvent sous la forme de profils « manifestes » chapeautant l'ensemble du rapport.

# 72%

des rapports  
communicants du  
CAC 40 + SBF 120 ont  
un titre ou un profil  
qui raconte la raison  
d'être de l'entreprise



**« CHAQUE ENTREPRISE  
A UNE RAISON D'ÊTRE NON  
RÉDUCTIBLE AU PROFIT. [...] ELLE SE DÉFINIT COMME  
CE QUI EST INDISPENSABLE  
POUR REMPLIR L'OBJET  
SOCIAL, C'EST-À-DIRE  
LE CHAMP DES ACTIVITÉS  
DE L'ENTREPRISE. »**

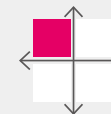
L'entreprise, objet d'intérêt collectif,  
rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard

9 mars 2018



# Constellium

Montrer comment leur industrie contribue à bâtir l'avenir



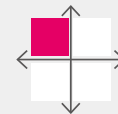
De l'ambition  
à la raison d'être  
/évaluer son  
impact sociétal



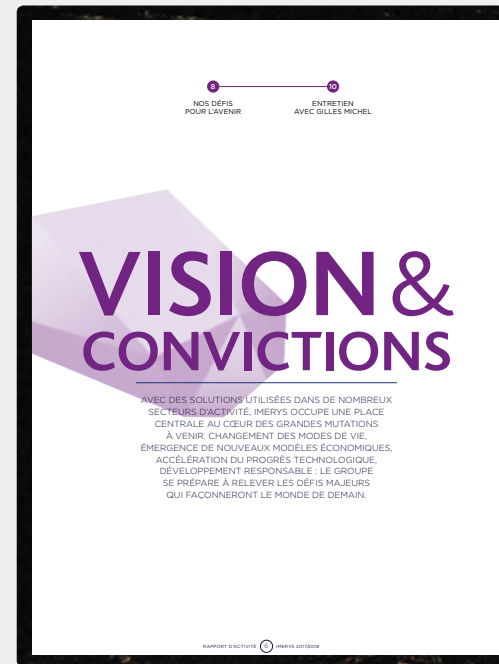
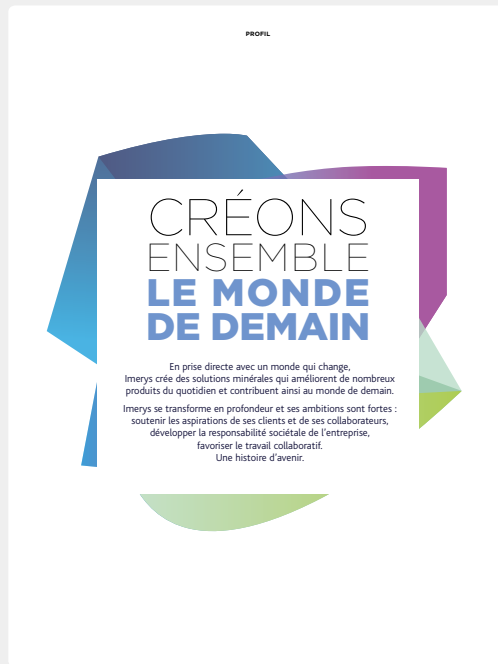
« WE ARE SHAPING  
A LIGHTER, SAFER,  
MORE SUSTAINABLE  
TOMORROW FOR ALL. »

# Imerys

Des solutions minérales qui changent  
le monde de demain

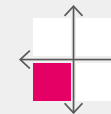


De l'ambition  
à la raison d'être  
/évaluer son  
impact sociétal



# Sodexo

Le cœur de métier de Sodexo – la qualité de vie –  
 facteur de performance pour tous



De l'ambition  
 à la raison d'être  
 / une identité  
 génératrice  
 d'impacts positifs



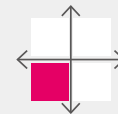
« DEPUIS PLUS DE CINQUANTE ANS, NOUS FAISONS DE LA QUALITÉ DE VIE NOTRE MISSION ET NOTRE MÉTIER. »





# Kering

Un manifeste pour raconter comment « Empowering Imagination » fait avancer l'entreprise, le secteur, le monde



De l'ambition  
à la raison d'être  
/une identité  
génératrice  
d'impacts positifs



Rapport d'activité — 2017

## Empowering Imagination

**Empowering Imagination**  
C'est notre signature, notre promesse et notre engagement en tant que groupe de Luxe. C'est l'état d'esprit qui nous anime, individuellement et collectivement, dans toutes les dimensions de notre Groupe. C'est la valeur que nous apportons à nos collaborateurs, à nos Maisons, à nos clients, à la société dans son ensemble.

**Empowering Imagination**  
C'est inscrire la création au centre de tout ce que nous faisons. En confiant l'univers de nos Maisons à des talents singuliers et en leur laissant une liberté absolue, gage de prise de risque créative et de sincérité. En proposant à nos clients des expériences uniques et authentiques, répondant à leur envie d'affirmation et d'expression de soi.

**Empowering Imagination**  
C'est permettre à nos Maisons de constamment repousser leurs limites. En constituant un groupe agile, intégré et fortement créateur de valeur, permettant aux Maisons de poursuivre une stratégie de long terme. En mettant à la disposition de nos équipes créatives des matières premières toujours plus durables et innovantes et en leur assurant les conditions d'une exécution exceptionnelle.

**Empowering Imagination**  
C'est développer les talents et promouvoir une culture de l'entrepreneuriat. En accompagnant nos collaborateurs pour que chacun et chacune atteigne son plein potentiel. En encourageant la diversité, la parité et l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, sources de créativité et d'excellence. En offrant à tous un environnement de travail stimulant et épanouissant.

**Empowering Imagination**  
C'est agir pour un Luxe durable et responsable. En plaçant le développement durable au cœur de notre stratégie et de notre culture. En œuvrant pour la dignité et l'amélioration des conditions de vie des femmes. En définissant des objectifs élevés en matière de responsabilité sociale et environnementale et en agissant avec volontarisme pour les atteindre. En partageant nos avancées pour diffuser de nouvelles pratiques et de nouveaux standards.

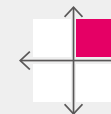
**Empowering Imagination**  
C'est la vision que nous portons : celle d'un Luxe moderne, en mouvement, créatif et audacieux, qui inspire l'ensemble du secteur et suscite le désir, l'émotion et le rêve.



« EMPOWERING  
IMAGINATION, C'EST  
LA VISION QUE NOUS  
PORTONS : CELLE  
D'UN LUXE MODERNE,  
EN MOUVEMENT,  
CRÉATIF ET AUDACIEUX,  
QUI INSPIRE L'ENSEMBLE  
DU SECTEUR ET SUSCITE  
LE DÉSIR, L'ÉMOTION  
ET LE RÊVE. »

# Tereos

Répondre aux besoins alimentaires  
et énergétiques d'un monde en croissance



De l'ambition  
à la raison d'être  
/ relever les défis  
mondiaux



**PARTENAIRE  
DE RÉFÉRENCE**

RAPPORT ANNUEL  
2017-2018



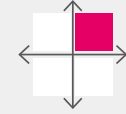
## En 2050 →

Nous serons près de 10 milliards d'êtres humains sur Terre, cinq fois plus que 100 ans plus tôt. Les besoins alimentaires et énergétiques vont se multiplier. La raison d'être de Tereos est de contribuer à répondre durablement aux besoins de ce monde en croissance avec une offre de qualité, valorisant au mieux les matières premières agricoles. Présents sur toute la chaîne de valeur, du champ au consommateur, nous développons un modèle économique et humain vertueux et nous nous engageons auprès de nos parties prenantes pour bâtir des solutions sur le long terme.

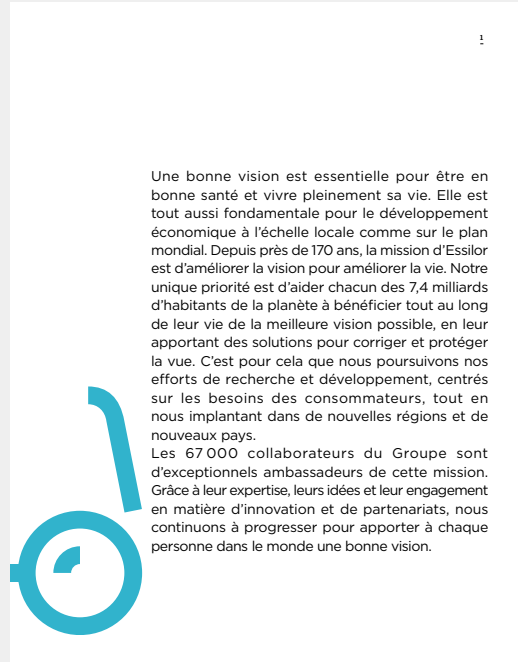
« LA RAISON D'ÊTRE  
DE TEREOS EST DE  
CONTRIBUER À RÉPONDRE  
DURABLEMENT AUX  
BESOINS DE CE MONDE  
EN CROISSANCE. »

# Essilor

La mission « améliorer la vision pour améliorer la vie » devient core business



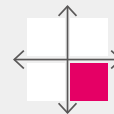
De l'ambition  
à la raison d'être  
/ relever les défis  
mondiaux



**« NOTRE UNIQUE PRIORITÉ  
EST D'AIDER CHACUN  
DES 7,4 MILLIARDS  
D'HABITANTS DE LA  
PLANÈTE À BÉNÉFICIER  
TOUT AU LONG DE LEUR  
VIE DE LA MEILLEURE  
VISION POSSIBLE. »**

# AXA

La vie quotidienne des clients,  
au cœur de la raison d'être d'AXA



De l'ambition  
à la raison d'être  
/répondre aux  
besoins de ses  
parties prenantes



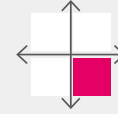
« Notre raison d'être est de procurer à nos clients davantage de tranquillité d'esprit et la conviction qu'une vie plus sûre, en meilleure santé, pleine de projets, est à leur portée. Nous devons renforcer la confiance et la proximité qui nous lient à eux et qui sont le fondement de notre métier d'assureur. »

Thomas Buberl, directeur général d'AXA

« NOTRE RAISON  
D'ÊTRE EST  
DE PROCURER  
À NOS CLIENTS  
DAVANTAGE DE  
TRANQUILLITÉ  
D'ESPRIT. »

# Ipsen

Comprendre les attentes des patients  
pour leur apporter des innovations utiles



De l'ambition  
à la raison d'être  
/répondre aux  
besoins de ses  
parties prenantes



## NOTRE RAISON D'ÊTRE

- Poursuivre le dialogue pour les patients, c'est inclure toutes nos parties prenantes – représentants de patients, professionnels de santé, partenaires, collaborateurs – au cœur de nos échanges.
- Dans notre rapport annuel 2017, nous invitons de nombreux acteurs du monde de la santé à poursuivre leur engagement à nos côtés pour que nous puissions développer des médicaments innovants au service des patients.
- Nous avons à cœur de promouvoir la transparence et la communication à tous les niveaux. Nous nous efforçons de faire la différence auprès de nos patients pour mieux comprendre leurs besoins et les défis auxquels ils sont confrontés tout au long de leur vie.
- Dans toutes nos actions, nous sommes animés par la volonté de mettre les patients au premier plan. Cela signifie que nous avançons avec et pour les patients pour proposer au moins un nouveau médicament ou une nouvelle indication déterminante tous les ans.

« DANS TOUTES  
NOS ACTIONS,  
NOUS SOMMES  
ANIMÉS PAR LA  
VOLONTÉ DE METTRE  
LES PATIENTS AU  
PREMIER PLAN. »

## MOUVEMENT #2

# De l'entreprise aux parties prenantes

L'entreprise n'est plus la seule à prendre la parole. Invitées à s'exprimer dans les rapports annuels, les parties prenantes – collaborateurs, partenaires, clients, société civile... – racontent comment elles participent ou bénéficient de l'activité de l'entreprise. Conversation, verbatim, stories... Les formats qui mettent en scène les parties prenantes sont variés mais omniprésents.

# 60%

des rapports  
communicants du CAC 40  
+ SBF 120 ont au moins un  
format mettant en scène  
leurs parties prenantes

## LES PARTIES PRENANTES...

« ... DES GROUPES SANS  
LE SUPPORT DESQUELS  
L'ORGANISATION CESSERAIT  
D'EXISTER. »

A. Mullenbach

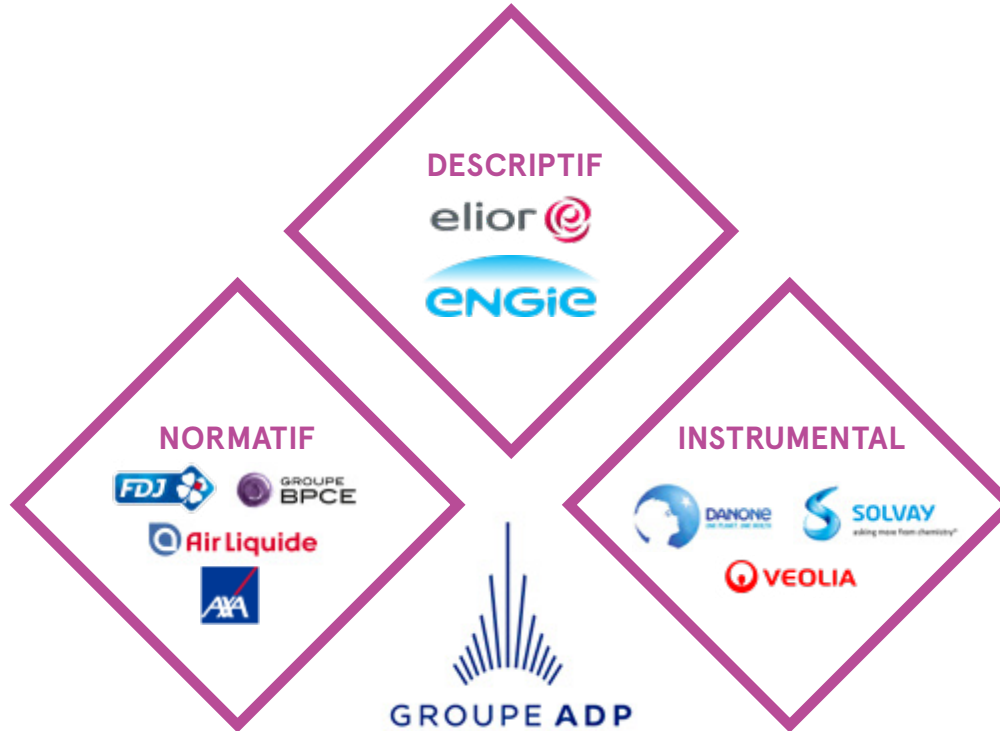
–  
2003

« ... TOUT GROUPE  
OU TOUT INDIVIDU  
QUI PEUT AFFECTER  
OU ÊTRE AFFECTÉ  
PAR LA RÉALISATION  
DES OBJECTIFS  
ORGANISATIONNELS. »

R. E. Freeman

–  
1984

Identifier ses parties prenantes  
et leurs attentes



Évaluer les comportements  
et contributions dus  
aux parties prenantes

Expliquer comment les parties  
prenantes aident l'entreprise  
à réaliser son objet social

# Elior

Huit personæ pour raconter les nouvelles attentes des consommateurs



De l'entreprise aux  
parties prenantes  
/descriptif

## RECTO VERSO

De quoi a-t-on envie quand vient le temps sacré de la pause, que l'on soit à l'école, au bureau ou sur la route des vacances ? Pas vraiment des mêmes choses, on s'en doute. Aujourd'hui, nous travaillons à faire de chaque pause une expérience unique. Venez avec nous en coulisses, nous vous montrons l'envers du décor de six pauses pleinement élistées.

 02 AU TRAVAIL DANS SA BULLE	 08 À L'ÉCOLE VEGÉTOVORISTE	 14 EN PISCINE DE BOUTIQUE COMME À LA MAISON
 20 EN VOYAGE D'AFFAIRES UN PETIT CAFÉ ?	 30 SUR LA ROUTE DES VACANCES AIRE DE FAMILLE	 36 À L'UNIVERSITÉ TOUT DOUX, TOUT NET

## DANS SA BULLE

CE QUE VEUT SARA,  
c'est profiter de la pause déjeuner pour  
gagner du temps dans sa journée,  
en commandant de quoi cuisiner  
le soir ou en récupérant ses affaires repassées.

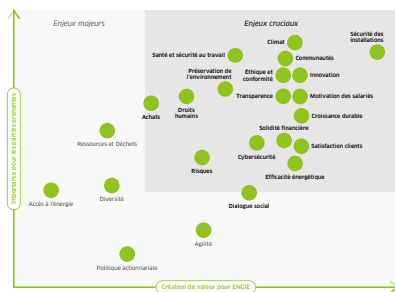






### Carte des enjeux 2017

ENGIE accorde une attention particulière au dialogue avec ses parties prenantes, la capacité de l'entreprise à se connecter à son écosystème local sur tous ses territoires d'implantation représentant un avantage compétitif fondamental.



### Méthodologie

Dans une démarche d'amélioration continue, ENGIE a remis à jour sa **carte des enjeux** (matrice de matérialité) en 2017 pour tenir compte des enjeux de responsabilité de responsabilité du Groupe. À cet effet, ENGIE a mené une étude visant à mieux comprendre le **point de vue de ses parties prenantes vis-à-vis de ces enjeux**. Celle-ci a été réalisée suivant les lignes directrices de la norme ISO 26000, des recommandations G4 issues du Global Reporting ou Climate-related Financial Disclosures (TCFD), sur les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. Cette consultation, qui a mobilisé **une centaine de personnes** internes et externes, a permis de hiérarchiser **23 enjeux prioritaires**, de comprendre les liens d'interdépendance entre parties prenantes et d'analyser l'évolution de leurs attentes depuis 2014 et 2017. La matrice de matérialité de 2017 ne apparaît une forte convergence entre l'évaluation des enjeux par les parties prenantes et le Groupe sur la création de valeur. Cette création de valeur s'inscrit dans les tendances sociétales, technologiques et environnementales.

Voir aussi [engie.com](#) Développement Durable

### Prise de parole



Voir aussi [engie.com](#) Développement Durable - R+ - Innovation

### Notre performance

	2015	2016	2017	Objectifs
Part des activités répétées ou contractuelles dans l'EBITDA du Groupe	75%	88%	88%	>85%
Engagement de performance "top 2018" - amélioration continue par des coûts opérationnels (Impact positif net sur l'EBITDA)	0,53 M€	0,9 M€	1,3 M€	1,8 M€
Résultat net ajusté - Impact positif net sur l'EBITDA	2,6 M€	2,5 M€	2,4 M€	2,4 M€
Ratio dette nette/EBITDA	2,5	2,3	2,25*	<2,5
Activité à l'échelle	0,7 M	1,2 M	2,4 M	20 M 2020

### Création de valeur pour les Clients

- Parallèlement de l'efficacité, de la durabilité et de l'attractivité des villes
- Accompagnement des clients menacés par la précarité énergétique
- Optimisation des offres pour améliorer le confort et le bien-être des clients, avec la prise en compte croissante des consommateurs finaux (B to B, B to C, E to T to C)

### Création de valeur pour les Territoires et les Communautés

- Développement des territoires sur lesquels le Groupe est implanté, avec la création d'emplois directs et indirects
- Développement des infrastructures publiques grâce aux modèles constructifs engagés avec ENGIE



### Création de valeur pour le Groupe

- Durabilité de la création de valeur, portée par la demande croissante en énergie
- Relations stables et pérennes dans le cadre de modèles de partenariat public-privé

Voir aussi [engie.com](#) Développement Durable - R+ - Innovation Investissement - Réseaux 2017

### Prise de parole



Voir aussi [engie.com](#) Développement Durable - R+ - Innovation

# FDJ

Les valeurs de FDJ au service de toutes les parties prenantes



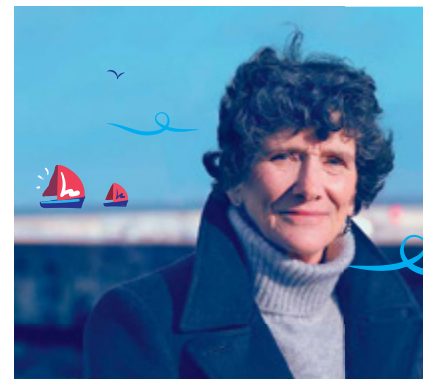
De l'entreprise aux parties prenantes /normatif



16

17

AVEC OPTIMISME



**ISABELLE AUTISSIER,**  
navigatrice française, écrivain et présidente du WWF France

« Si j'ai eu la chance d'être la première femme à faire une course autour du monde en solitaire, de voir des mers magnifiques ou le cap Horn, ce n'est justement pas que de la chance. Lors de mes quatre tours du monde, j'ai connu deux naufrages. Lors du premier, le bateau fut complètement dévasté, le pont craché. Trois jours et demi d'attente dans cette espèce de coque de noix, pendant lesquels je vais tout construire pour aller chercher ma chance. Je me disais que j'étais vivante, et que tant que j'étais vivante, je devais m'accrocher, me battre... jusqu'à ce qu'un bateau de l'armée australienne vienne enfin à ma rencontre pour me récupérer et me sauver la vie. »

CHANCEUSE N°5

24

# Air Liquide

L'efficacité de la stratégie « validée » par des témoignages de parties prenantes



De l'entreprise aux parties prenantes /normatif

EVOLUTION DE LA STRATEGIE

## Contribuer à un monde plus durable

Air Liquide place la performance sur les enjeux de développement durable au sommet de sa stratégie et de ses priorités opérationnelles. C'est en renforçant la sécurité, l'éthique et le respect des droits de l'homme et de l'environnement.

Afin de contribuer à un monde plus durable, le Groupe a mis en place une stratégie de développement durable articulée autour de deux axes :

1. améliorer la qualité de l'air et prévenir le réchauffement climatique ;
2. approfondir le dialogue avec les parties prenantes du Groupe.

Cette stratégie s'inscrit dans le cadre du programme d'activités NDCS pour les années 2016-2020. Avec le Groupe, nous engageons un Programme de Développement Durable qui accompagne une série de solutions répondant à des besoins environnementaux et sociétaux :

• le premier axe se traduit notamment par la volonté de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air et à la lutte contre le réchauffement climatique. L'air est un bien commun, vital et universel. Sa qualité est menacée dans de nombreuses régions du monde par un développement déséquilibré qui entraîne des problèmes de santé publique (maladies cardio-vasculaires, accidents vasculaires cérébraux, maladies respiratoires) ou est un obstacle économique, humain et financier pour la société. À travers son Programme de Développement Durable, le Groupe agit en priorité sur le développement de solutions pour une industrie propre et des transports propres ;

2. le dialogue continu et approfondi avec ses parties prenantes est le deuxième axe de la stratégie de développement durable du Groupe. C'est en renforçant et en agissant de concert avec elles que le Groupe peut contribuer à un monde plus durable. En particulier, le Programme de Développement Durable d'Air Liquide met comme priorités les actions en faveur du développement local, visant à faire dans les SDG ou à l'inverse et prend en compte les projets de la Fondation Air Liquide.

En termes de périmètre et de gouvernance, en mai 2017, la Conseil d'Administration d'Air Liquide a créé un sein un nouveau comité, le Comité Environnement et Société (CES), qui assure la suivi des actions du Groupe en matière environnementale et sociétale. À ce titre, il introduit notamment une section à la qualité de l'air, à la consommation d'énergie, aux émissions de gaz à effet de serre, ainsi qu'aux actions menées par la Fondation Air Liquide. L'examen régulier et la gestion de la qualité de l'air, de l'environnement et de la qualité des transports du Groupe dans ce domaine ;

**SOLUTIONS POUR UNE INDUSTRIE PROPRE**

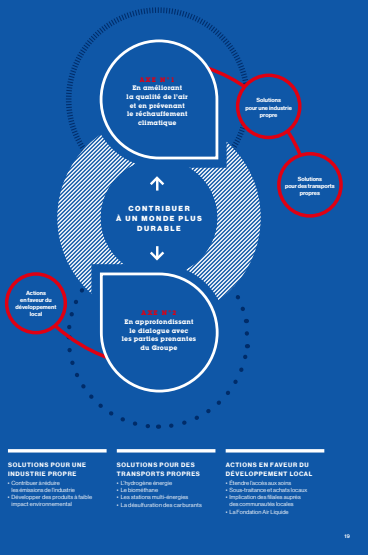
- Contribuer à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>
- Développer des produits à faible impact environnemental

**SOLUTIONS POUR DES TRANSPORTS PROPRES**

- L'hydrogène propre
- Les solutions multi-énergies
- Les solutions de mobilité

**ACTIONS EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

- Financer l'industrie aux vertes
- Soutenir les entreprises locales
- Impliquer des filiales locales
- La Fondation Air Liquide



EVOLUTION DE LA STRATEGIE

## Contribuer à un monde plus durable

Deux témoignages illustrent les actions d'Air Liquide en faveur du développement local et son engagement pour une industrie plus propre.

### SENSIBILISER LES ENFANTS À LA SÉCURITÉ

**JINFANG PAN**  
Directrice locale de ventes et de marketing à Shanghai, Chine

« Des collaborateurs bénévoles d'Air Liquide sont venus dans notre école pour partager leur expertise dans le domaine de la sécurité et sensibiliser les enfants, accompagnés de leurs parents et frères et sœurs. Les enfants ont également des expériences et des jeux éducatifs, les enseignants et les parents ont pu discuter et souligner l'importance de la sécurité dans les écoles et les familles, comme faire du vélo, traverser la rue ou aller dans les magasins. Le programme a été très apprécié et nous espérons que les enfants et les parents auront pu profiter de la sécurité. Nous nous engageons à travailler avec Air Liquide sur ce programme éducatif et de sensibilisation. »



20

### VERS UNE FLOTTE DE CAMIONS PLUS PROPRES EN EUROPE

**PHILIPPE VIENNOT**  
Directeur technique des ventes, Industrie Marchés Europe

« En 2017, nous avons démarré une formation pour nos clients européens, nous sommes donc bénéficiés de leur regard et de leurs parties de nos 1700 camions en Europe ont été équipés de produits et services innovants et personnalisés. Avec Air Liquide, la qualité de l'air est un véritable enjeu pour nos clients. Pour répondre à cet enjeu, nous avons développé des solutions innovantes et personnalisées et travaillé avec nos clients pour améliorer la qualité de l'air de leurs camions. Nous sommes très satisfaits de nos relations avec Air Liquide, nous sommes très impliqués et engagés avec eux dans un dialogue permanent. Nous nous sommes sentis impliqués, notamment en Espagne, avec des ateliers de sensibilisation et de formation aux clients. Le Programme de Développement Durable d'Air Liquide nous a permis de contribuer à la transition énergétique. Nous sommes satisfaits. »



21

# AXA

Vérifier que la transformation du Groupe est réellement utile à ses clients et à ses partenaires, « In Real Life »



De l'entreprise aux parties prenantes /normatif

Accompagner les nouveaux usages

## 2. Accompagner les nouveaux usages In Real Life



22

In Real Life

Accompagner les nouveaux usages



« Tout le système Fleet repose sur la confiance. »

**MURCEL CEDRE FLEET DUBLIN**

« L'année dernière, nous avons lancé Fleet, première plateforme mobile de location de véhicules entre particuliers en Irlande. Notre application permet aux usagers de louer un véhicule quasi instantanément, et aux propriétaires de mettre à disposition leur véhicule en toute sécurité. Tous les gestionnaires sur la plateforme, à chaque étape du processus, c'est pour cela que les propriétaires comme les conducteurs sont évalués après chaque échange. Et c'est pour cela que nous avons conclu le partenariat avec AXA. »

Il nous a beaucoup apporté en termes de fiabilité et de réparations, nous a permis d'optimiser notre service client et de garantir la conformité de nos services, mais surtout nous offrait à nos usagers toutes les garanties d'un assureur solide et reconnu. Cela leur permet de profiter des avantages de Fleet l'après-midi ».

**DONOHU USAGER FLEET DUBLIN**

« Je me suis inscrit sur Fleet il y a six mois, et j'ai déjà eu 19 demandes de location pour ma voiture ! Pour moi, ce service est très avantageux. J'habite dans le centre du Dublin et je travaille à l'écartement des routes. C'est un pied de chat moi. Aussi dire que ma voiture appartient au parking de départ de mon collègue à Fleet, mon véhicule plus récemment me supporte en revanche très bien moi-même. C'est un bon d'être négociable. Et en revanche, j'ai jamais pu m'accrocher avec AXA, je suis sûr de bénéficier de garanties solides de la part d'un groupe reconnu dans le monde entier. Ça me donne la sérénité suffisante pour accepter que d'autres conduisent mes voitures ».

24

In Real Life

« Malt offre aux freelances la même sécurité que s'ils étaient salariés. »

**QUENTIN COO DE MALT PARIS**

« Nous avons créé Malt en 2014 en constatant l'explosion du nombre de travailleurs indépendants en France. C'est un changement de paradigme : le recrutement n'est plus uniquement du travail, c'est distribution de talents. Ça s'est fait par le biais de relations avec des clients et en y mettant de la rigueur dans les contrats. C'est une dimension essentielle : contracter au détail, ou tout est contracté exclusivement sur son travail. Une activité indépendante implique d'être sans cesse en quête de clients. C'est un des principaux enjeux opérationnels de Malt est de faciliter cette dimension commerciale. Mais cela va plus loin. Malt contribue à sécuriser la relation avec les clients en garantissant le paiement des missions et en offrant l'assurance RC pro souscrite auprès d'AXA. Cela me permet de me concentrer uniquement sur mes missions. »

**OLIVIER PREALENCE CHEZ MALT PARIS**

« Je suis un freelance dans le digital marketing et l'analyse de données au sein de grands groupes. Je travaille chez Axel-Malt, qui m'a permis de travailler avec des clients et m'a permis de signer rapidement des contrats. C'est une dimension essentielle : contracter au détail, ou tout est contracté exclusivement sur son travail. Une activité indépendante implique d'être sans cesse en quête de clients. C'est un des principaux enjeux opérationnels de Malt est de faciliter cette dimension commerciale. Mais cela va plus loin. Malt contribue à sécuriser la relation avec les clients en garantissant le paiement des missions et en offrant l'assurance RC pro souscrite auprès d'AXA. Cela me permet de me concentrer uniquement sur mes missions. »

25

# BPCE

## 20 rue de l'Avenir, une « business novel » pour raconter l'usage de la banque à tous les étages



De l'entreprise aux parties prenantes /normatif

**20 RUE DE L'AVENIR**

TOME 1

**GROUPE BPCE**

### Quand la ville dort... ou presque

« Quand la ville dort... ou presque » est un ouvrage collectif de la collection « 20 Rue de l'Avenir ». Il est dirigé par le directeur général de BPCE, Jean-François Baudry, et édité par le Groupe BPCE. L'ouvrage explore les enjeux de la ville intelligente et de la transition numérique.

### 20 RUE DES SOLUTIONS

### « La Reconquête »

« La Reconquête » est un ouvrage collectif de la collection « 20 Rue de l'Avenir ». Il est dirigé par le directeur général de BPCE, Jean-François Baudry, et édité par le Groupe BPCE. L'ouvrage explore les enjeux de la reconquête industrielle et de la transition numérique.

### « Quand la ville dort... ou presque »

« Quand la ville dort... ou presque » est un ouvrage collectif de la collection « 20 Rue de l'Avenir ». Il est dirigé par le directeur général de BPCE, Jean-François Baudry, et édité par le Groupe BPCE. L'ouvrage explore les enjeux de la ville intelligente et de la transition numérique.

# Danone

Tout un écosystème pour bâtir  
 One Planet, One Health



COLLABORATEURS ET PARTENAIRES

# Conduisez le changement ensemble

Collaborateurs, consommateurs, agriculteurs, fournisseurs, distributeurs, partenaires, chercheurs et ONG : tous travaillent avec Danone pour rendre les modes de production, de distribution et de consommation plus durables.

### COLLABORATEURS Tous unis par la même mission

Ces hommes et ces femmes sont au cœur de notre mission. Ils sont les acteurs du changement durable. C'est eux qui nous permettent de transformer nos produits et nos services en solutions durables.

### PARTENAIRES SOCIAUX Avancer ensemble pour le progrès social

Avancer ensemble pour le progrès social. C'est notre engagement envers les communautés locales et les personnes vulnérables. Nous travaillons avec elles pour améliorer leurs conditions de vie et leur accès à l'éducation, à la santé et à l'emploi.

### ÉLEVEURS ET AGRICULTEURS S'engager en faveur de l'agriculture durable

Notre engagement envers les éleveurs et agriculteurs est au cœur de notre stratégie. Nous travaillons avec eux pour améliorer leurs pratiques agricoles, réduire leur impact environnemental et augmenter leur résilience économique.

### FOURNISSEURS Co-créer l'économie circulaire des emballages

Notre engagement envers nos fournisseurs est au cœur de notre stratégie. Nous travaillons avec eux pour améliorer leurs pratiques de production, réduire leur impact environnemental et augmenter leur résilience économique.

### DISTRIBUTEURS Ensemble redonner sens à l'alimentation

Notre engagement envers nos distributeurs est au cœur de notre stratégie. Nous travaillons avec eux pour améliorer leurs pratiques de distribution, réduire leur impact environnemental et augmenter leur résilience économique.

### PARTENAIRES COMMERCIAUX Réinventer le dialogue avec les consommateurs

Notre engagement envers nos partenaires commerciaux est au cœur de notre stratégie. Nous travaillons avec eux pour améliorer leurs pratiques de marketing, réduire leur impact environnemental et augmenter leur résilience économique.

# Veolia

## #WeAreResourcers, une communauté pour ressourcer le monde



De l'entreprise aux parties prenantes /instrumental

Veolia 2017 – Rapport d'activité 1

Nous vivons dans un monde qui a de plus en plus besoin que l'on prenne soin de ses ressources, pour accompagner un développement harmonieux et durable de nos sociétés, tout en luttant contre les effets du changement climatique. C'est là tout le sens de notre mission : **Ressourcer le monde.**

**Ressourcer le monde**, c'est développer l'accès aux ressources, avec des solutions pérennes pour fournir au plus grand nombre les ressources nécessaires au bien-être des populations, à l'attractivité des territoires et à la performance des entreprises.

**Ressourcer le monde**, c'est préserver les ressources, avec des solutions innovantes et durables pour ne prélever que la ressource strictement utile au bon endroit, au bon moment et avec le bon procédé, en respectant l'équilibre actuel et futur des écosystèmes.

**Ressourcer le monde**, c'est renouveler les ressources avec des solutions permettant d'augmenter considérablement la durée de vie et la valeur d'usage de l'eau, des matières premières et de l'énergie qui sont prélevées dans la nature.

**Ressourcer le monde**, c'est la mission autour de laquelle, avec nos 168 800 collaborateurs, nous formons une communauté engagée avec optimisme, détermination et solidarité pour avoir un impact positif dans chacune de nos actions.

Cette communauté, nous aimons la revendiquer en disant haut et fort : **#WeAreResourcers!**

Cette mission nous guide chaque jour pour agir et créer de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes : nos actionnaires, nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs, les territoires dans lesquels notre Groupe est implanté, et l'ensemble de nos partenaires.

Elle nous guide aussi pour préparer l'avenir, atteindre les objectifs de développement durable de 2030 et imaginer le monde de demain.

Continuons d'agir ensemble pour **Ressourcer le monde!**



Veolia 2017 – Rapport d'activité 5

### Sécuriser l'alimentation pour tous

Veolia intervient déjà sur tous les maillons de la chaîne agroalimentaire, de l'amont de la production agricole au consommateur final, en passant par la transformation et la distribution. Le Groupe développe des solutions liées à ses trois métiers : dans l'énergie, réduction de la consommation des acteurs de la chaîne alimentaire et fourniture d'énergie renouvelable et verte ; dans l'eau, irrigation des cultures à partir des eaux usées recyclées ; dans les déchets, production d'engrais organiques issus des biodéchets, ou encore élevage de larves d'insectes pour produire des protéines alternatives destinées à l'alimentation des animaux d'élevage et pourquoi pas des hommes demain ?

### « L'alimentation doit rentrer dans la logique d'économie circulaire »

Emmanuel Faber,  
PDG de Danone

Dans les 25 prochaines années, l'alimentation va connaître une révolution qui induira à devoir fournir beaucoup plus et mieux. Notre système est arrivé à une impasse qui nous oblige à en réinventer un nouveau. L'alimentation sera beaucoup plus locale pour des raisons environnementales, sociales et sociétales. Elle sera davantage connectée en cycles, et non pas seulement en chaînes. Elle doit rentrer dans la logique d'économie circulaire pour générer des économies de ressources.

Elle sera beaucoup plus connectée aussi par la technologie. Elle sera disruptée, en partie démocratisée sur ses modes de distribution, de fabrication et de production. Cette révolution, nous avons choisi de l'accompagner par le choix de nos métiers – des catégories orbesées vers des alternatives plus durables, plus saines pour nos consommateurs – ainsi que par notre organisation.

À nous maintenant d'approprier notre connaissance des cultures de l'agroalimentaire local, des grandes tendances de consommation sociétales et culturelles. Car elles guideront la façon de servir notre mission localement, demain et dans les décennies qui suivront.



**À l'heure de la révolution de la production agricole, Veolia intervient déjà sur tous les maillons de la chaîne agroalimentaire, de l'amont de la production agricole au consommateur final, en passant par la transformation et la distribution. Le Groupe développe des solutions liées à ses trois métiers : dans l'énergie, réduction de la consommation des acteurs de la chaîne alimentaire et fourniture d'énergie renouvelable et verte ; dans l'eau, irrigation des cultures à partir des eaux usées recyclées ; dans les déchets, production d'engrais organiques issus des biodéchets, ou encore élevage de larves d'insectes pour produire des protéines alternatives destinées à l'alimentation des animaux d'élevage et pourquoi pas des hommes demain ?**

**#WeAreResourcers**

**VEOLIA SENGAGE BETA**

**#WeAreResourcers**

**La Sécheresse est chronique, pas d'air**

Le Groupe Veolia a lancé un appel à projets pour encourager les initiatives innovantes de nos collaborateurs afin de répondre à ce défi. Les projets retenus seront financés par Veolia et auront un impact direct sur la réduction de la consommation d'eau et d'énergie.

**C'est le moment d'inspecter pour une efficacité opérationnelle durable**

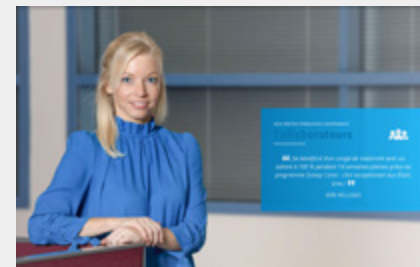
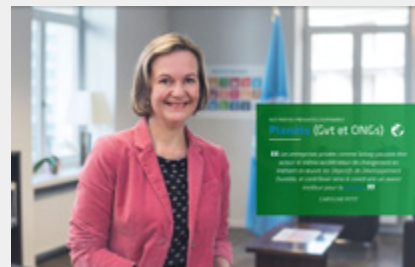
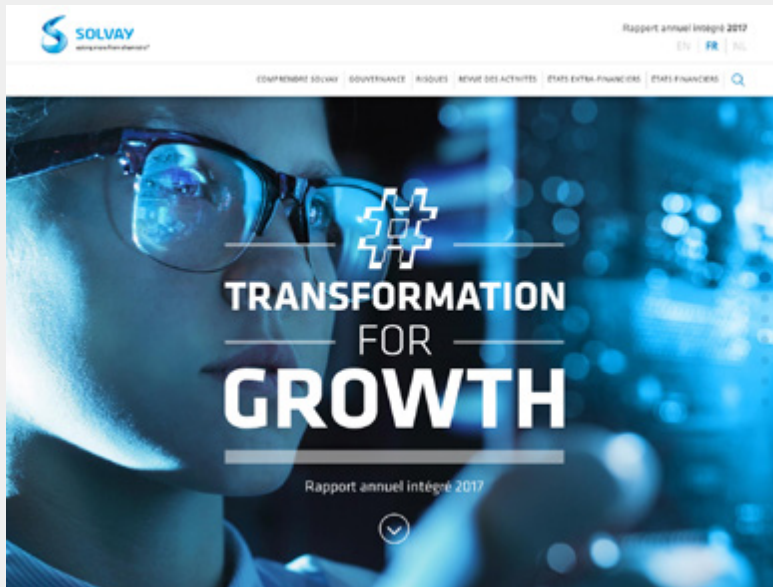
Le Groupe Veolia a lancé un appel à projets pour encourager les initiatives innovantes de nos collaborateurs afin de répondre à ce défi. Les projets retenus seront financés par Veolia et auront un impact direct sur la réduction de la consommation d'eau et d'énergie.

**#WeAreResourcers**

# Solvay

Pourquoi et comment les parties prenantes soutiennent l'action de Solvay

De l'entreprise aux parties prenantes /instrumental



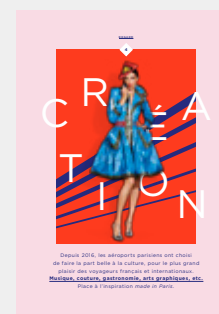
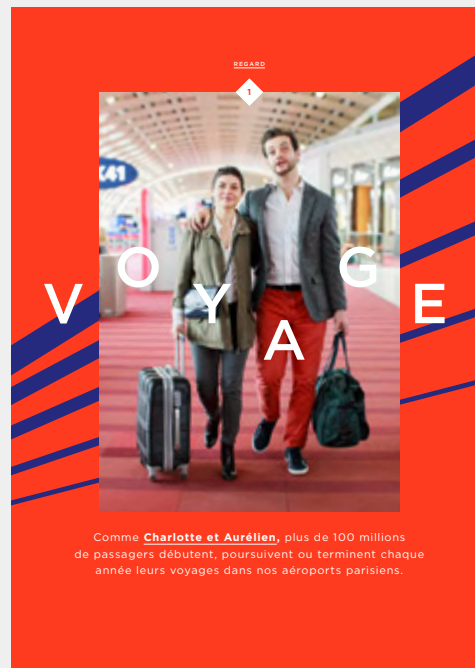
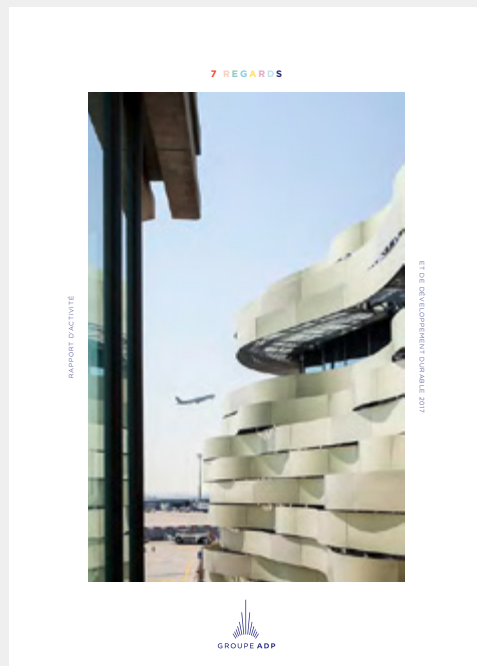


# Groupe ADP

Croiser tous les regards  
sur ses parties prenantes



De l'entreprise aux  
parties prenantes  
/Groupe ADP



## MOUVEMENT #3

# Des résultats à la contribution

La performance d'une entreprise ne se mesure plus (seulement) à l'aune de ses résultats financiers, mais à la valeur créée pour la société et ses parties prenantes. La pondération des indicateurs évolue, accordant de plus en plus de place aux données sociétales et environnementales. Les résultats sont présentés de manière dynamique afin de montrer le cycle de la valeur.

# 100%

des rapports  
communicants du CAC 40  
+ SBF 120 intègrent  
des données RSE  
dans leurs résultats



« C'EST SOUVENT LORSQUE (L'ENTREPRISE) PERD (SA RAISON D'ÊTRE) QUE LES SOUCIS FINANCIERS SURVIENNENT. DE MÊME QUE LA LETTRE SCHÉMATISE L'ESPRIT, LE CHIFFRE COMPTABLE N'EST QU'UN RÉVÉLATEUR D'UNE VITALITÉ QUI SE JOUE AILLEURS. »

L'entreprise, objet d'intérêt collectif,  
rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard

—  
9 mars 2018

## PAR LA MIXITÉ DES INDICATEURS

Témoign de la valeur globale  
de l'entreprise



## EXPRIMER LA CONTRIBUTION

### PAR LA CHAÎNE DE CRÉATION DE VALEUR

Une dynamique de production  
de richesses durable



### PAR LE PARTAGE DE LA VALEUR

Une entreprise performante  
est positive pour la société



# Suez

## Un tableau des indicateurs de performance par « bénéficiaires »



Des résultats à la contribution /la mixité des indicateurs

UNE PERFORMANCE QUI CONTRIBUE À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

SUEZ

35

### RÉSULTATS 2017 AU SERVICE DES PARTIES PRENANTES

La contribution de SUEZ à la société se matérialise par une déclaration de performance extra-financière et financière : elle rend tangible la création de valeur globale et partagée du Groupe.

LARRY FINK  
FONDATEUR DU RESTAURANT  
D'ACTIF BLACKROCK  
Janvier 2016

« Toute entreprise doit [...] montrer comment elle apporte une contribution positive à la société. Les entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de leurs parties prenantes, dont les actionnaires, les salariés, les clients et les communautés dans lesquelles elles opèrent »

NICOLE NOTAL  
JEAN-DOMINIQUE SENARD

« La prise en compte de manière proactive par l'entreprise de ses externalités (fournisseurs, environnement, territoires etc.) est source de création de valeur partagée, de pérennité, de développement \*\* »

RAPPORT INTÉGRÉ 2017

36

Indicateurs économie circulaire AU BÉNÉFICE DES COLLECTIVITÉS ET DES INDUSTRIELS	Indicateurs de performance sociale AU BÉNÉFICE DES COLLABORATEURS	Indicateurs de performance sociale AU BÉNÉFICE DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES	Indicateurs de performance sociale AU BÉNÉFICE DES CONSOMMATEURS	Indicateurs de performance environnementale AU BÉNÉFICE DE LA SANTÉ DE L'ENVIRONNEMENT	Indicateurs financiers AU BÉNÉFICE DES INVESTISSEURS FINANCIERS
<p>56 % Pourcentage de déchets valorisés sous forme matière ou énergie (hors valorisation du biogaz sur les installations de stockage des déchets) 70 % en Europe</p> <p>562 000 tonnes Quantité de plastiques recyclés produite (*)</p> <p>21,5 % Pourcentage d'eaux usées traitées réutilisées (*)</p> <p>76 % Taux de valorisation des mâchers (hors valorisation par les sous-traitants)</p> <p>22 % Taux d'autosuffisance énergétique moyen des stations d'épuration</p>	<p>27,4 % Part des femmes dans l'encadrement (28,4 % périmètre hors ex-GE Water (*)</p> <p>8,5 Taux de fréquence des accidents du travail (*)</p> <p>67,2 % Pourcentage de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation (67,4 % périmètre hors ex-GE Water (*)</p> <p>3,8 % Part de l'actionariat salarié dans le capital du Groupe (3<sup>e</sup> actionnaire)</p> <p>68 % Collaborateurs équipés d'outils collaboratifs (*)</p>	<p>40 % Pourcentage de contrats fournisseurs incluant des clauses RSE (*)</p> <p>4 M€ Montant alloué à la Fondation SUEZ (*)</p> <p>170 Nombres d'installations de production d'eau décentralisées (*)</p> <p>x 2,46 1 emploi direct chez SUEZ génère 2,46 emplois indirects</p> <p>93 % des revenus du Groupe réinvestis au profit des acteurs des territoires</p>	<p>23,8 millions Personnes desservies en eau potable et assainissement dans les pays en développement (*)</p> <p>82 % Taux de satisfaction des consommateurs finaux des services de traitement des déchets (*)</p> <p>13 Plateformes e-commerce (*)</p> <p>3,9 M Compteurs ON'connect (*)</p> <p>80,1 % Rendement des réseaux de distribution d'eau potable (*)</p>	<p>9,4 Mt CO<sub>2</sub>e Émissions évitées (*) pour 8,5 Mt CO<sub>2</sub>e d'émissions directes et indirectes (*)</p> <p>60 % de ventes écologiques Taux d'émissions de NOx moyen (*)</p> <p>40 % de ventes écologiques Taux d'émissions de SOx moyen (*)</p> <p>2 °C Trajectoire de réduction des émissions d'ici 2050 en ligne avec l'objectif 2 °C validée par Science Based Targets (*)</p>	<p>15 871 millions € Chiffre d'affaires</p> <p>1 284 millions € EBIT</p> <p>302 millions € Résultat net part du Groupe</p> <p>x 3 Dette nette / EBITDA (avec GE Water en année pleine)</p> <p>0,65 € Dividende</p> <p>9 % Capital détenu par des Fonds ISR</p>

(\*) Indicateur assorti d'un objectif dans la Feuille de Route 2017-2021 (cf page 73-76)

(\*\*) Rapport aux ministères de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances et du Travail : L'entreprise, objet d'intérêt collectif, Paris, 9 mars 2016.

# Eurazeo PME

Les chiffres clés de l'année, organisés par « capitaux »



Des résultats  
à la contribution  
/la mixité des  
indicateurs

RAPPORT INTÉGRÉ  
**2017**

# Révéler LES talents DE NOS PME



## FAITS MARQUANTS 2017



### CAPITAL HUMAIN

**4** nouveaux talents dans l'équipe Eurazeo PME

Alexis, Florent et Charles ont rejoint l'équipe d'investissement. Margaux a rejoint l'équipe corporate. En 2018, Anne renforcera nos compétences en management & organisation.

**500** recrutements chez Smile dans les 4 prochaines années

Suite à l'acquisition en 2017 de Smile, leader français de l'Open Source, Eurazeo PME a validé le plan stratégique Open/Arrow 2022 qui prévoit d'attirer plus de 500 talents en 4 ans.



### CAPITAL FINANCIER

**Eurazeo PME III**

**658 M€** ont été levés dans le fonds Eurazeo PME III : 408 M€ en provenance d'Eurazeo et 250 M€ auprès de tiers, dont 20 M€ auprès d'investisseurs privés qui ont fait le choix du capital investissement français.

**Cession du Groupe Colisée 2,5x**

Multiple réussites liées à la cession du Groupe Colisée à l'investissement Partners, pour un montant de 236 M€.



### CAPITAL INDUSTRIEL

**Acquisition de In'Tech Medical**



**57%** Eurazeo PME est devenu actionnaire à hauteur de 57% de In'Tech Medical, leader dans la fabrication d'instruments chirurgicaux orthopédiques. L'ambition partagée avec le management est de développer l'offre produits et d'élargir sa présence mondiale.



### CAPITAL INTELLECTUEL

**3** nouveaux projets digitaux chez Redspheer

Les 3 projets digitaux déployés en 2017 ont permis à Redspheer de générer un chiffre d'affaires additionnel de 7 M€.

**15** opérations réalisées

**2 acquisitions au sein d'Eurazeo PME III** (Smile, In'Tech Medical)

**11 build-up**  
EF Express (Groupe Redspheer), Jacques Bouillard (Groupe Colisée), Upeiza (Groupe Redspheer), P12 (Groupe Colisée), Netwave (Colisa), Touret (Groupe Colisée), Schwedtfager (Groupe Redspheer), Emile de France (Groupe MK Direct), Pyxis (In'Tech Medical), Inasor (Groupe Colisée), Virtus (Smile)

**2 cessions**  
Groupe Colisée, Fonds Biotech



### CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

**PRÈS DE 3 M€** de coûts évités

Les entreprises du portefeuille intensifient le déploiement de leurs démarches RSE.



### CAPITAL SOCIAL & SOCIÉTAL

**3** MILLIARDS de retombées socio-économiques

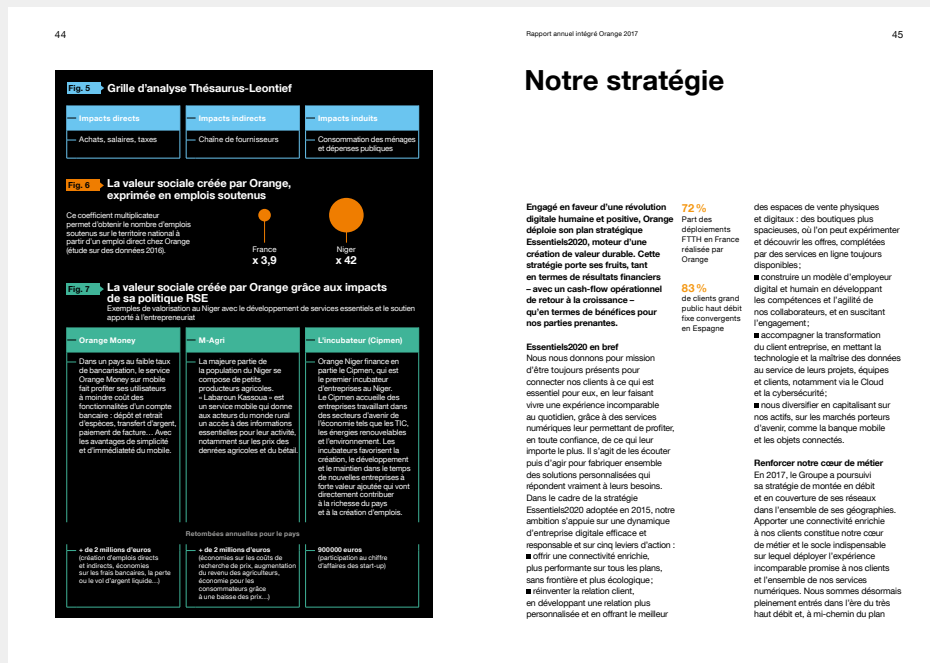
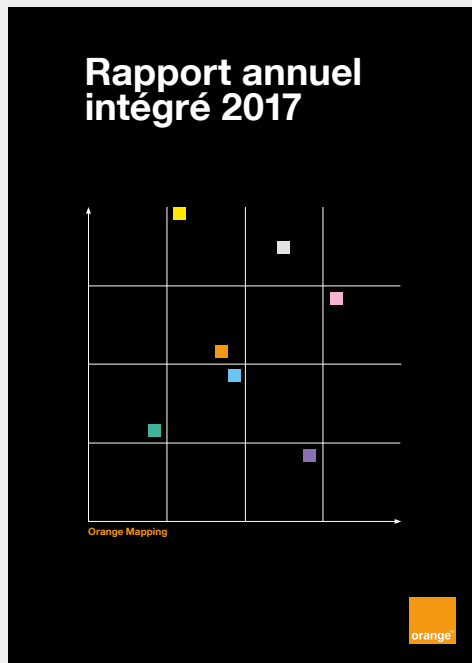
En 2017, nous avons réalisé, pour la première fois, une étude sur l'empreinte socio-économique d'Eurazeo PME et de ses participations dans le monde.

# Orange

En plus d'une chaîne de valeur par parties prenantes, une synthèse de la valeur sociétale créée par le Groupe



Des résultats à la contribution /le partage de la valeur



# Crédit Agricole

## Mesurer les retombées économiques et sociales des actions du Groupe



Des résultats à la contribution /le partage de la valeur



### Des métiers au service de la banque de proximité et de la Finance Climat

La stratégie de développement du Groupe repose sur son modèle de banque universelle de proximité, lui-même adossé sur la complémentarité entre des banques de proximité efficaces et des entités expertes qui proposent des produits et services innovants et accessibles.

### “Ambition stratégique 2020” : favoriser la croissance des métiers du Groupe avec



Renforcer la définition des objectifs, voir le plan sur page 23, ainsi que la signification des axes des Objectifs de Développement Durable au ODD sur page 36

TOUTE UNE BANQUE POUR VOUS

### QUELQUES EXEMPLES DE RÉALISATIONS 2017

#### RENFORCER NOS POSITIONS PAR DES OPÉRATIONS DE CROISSANCE EXTERNE CIBLÉES

- Finalisation le 3 juillet de l'acquisition de Pioneer Investments, permettant à Amundi de renforcer ses positions de premier rang en France, en Italie, en Autriche et en Allemagne.
- Acquisition par Crédit Agricole Capitalis de 27 allocations de 85% de capital de nos caisses d'épargne, situées dans des régions métropolitaines du réseau d'agriculteurs du Centre, permettant une augmentation d'environ 20% de sa capacité de distribution en Italie.
- Annonce d'un accord par Inhouse Wealth Management le 7 novembre en vue de l'acquisition de EYF, dans Banca Leonardo, un des leaders de la gestion de fortune en Italie.

#### SE RECENTRER SUR NOS MÉTIERS CIBLÉS

- Finalisation de plusieurs opérations pour réduire la dépendance du Groupe aux contributions des sociétés issues en Espagne, avantageusement remplacées par les acquisitions d'activités ciblées majoritairement au cœur du métier de Groupe : cessation d'une partie de la participation de 22,2 % sur 21,1 % dans Banque Saouf France (BSF), cessation de la totalité de la participation de 15,4 % dans Euracom.

#### CONSTRUIRE DES OFFRES COMMUNES POUR MEUX SERVIR NOS CLIENTS ET RENFORCER NOS VENTES CROISÉES

- Succès de la **plateforme globale et unique en matière d'épargne collective épargnes** (épargne retraite, actions et obligations) en collaboration de BSF, CIB et de Crédit Agricole Assurances auprès des grandes entreprises de BSF.
- Nouvelles initiatives communes entre Crédit Agricole CIB et les Caisses régionales pour le financement des grands clients et l'accompagnement des ETJ et PME.
- Renforcement de la coopération entre Crédit Agricole Consumer Finance et les banques de proximité pour le crédit de consommation : + 6 % pour les Caisses régionales et + 27 % en Italie (2017/2016).
- Intégration progressive des **offres de maintenance** de l'habitat, de la protection et de la sécurité, aux offres d'assurance dommages de Crédit Agricole Assurances.
- En **grands-bijoux** mobiliers, poursuite du déploiement du modèle **Greenlease** pour simplifier la réalisation des simulations et propositions commerciales faites aux clients par les Caisses Régionales et Crédit Agricole Leasing & Factoring.

#### CRÉER LA CONFIANCE EN INTERNALISANT DES ACTIVITÉS AU SEIN DU GROUPE

- Suite à l'accord sur CDF, les Caisses régionales proposent pour leur mouvement de habitat l'**assurance entrepreneur** de Crédit Agricole Assurances. De la même manière, les entités de Groupe ont négocié auprès de Crédit Agricole Assurances les contrats d'**assurance collective santé** et prévoyance destinés aux collaborateurs. À fin 2017, cela représente déjà 48 milliards de primes assurées internalisées.

### LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES ET NON ÉCONOMIQUES DE NOS ACTIONS EN 2017

620 Md€  
encours de crédit en banque de proximité et 83 Md€ d'encours de crédit à la consommation

19 M  
cartes bancaires en circulation en France et 31 M écoparties pour être reçues

Premier financeur de l'association Initiative France avec 4 484 prêts accordés à hauteur de 327 M€, pour les Caisses régionales et 152 financements pour 5 M€ pour LCL

95 %  
taux de satisfaction des clients après sinistre en assurance dommages

1 868 Md€  
encours sous gestion dont 168 Md€ d'encours ISR

48 Md€  
en affactage pour 3,1 M de factures traitées

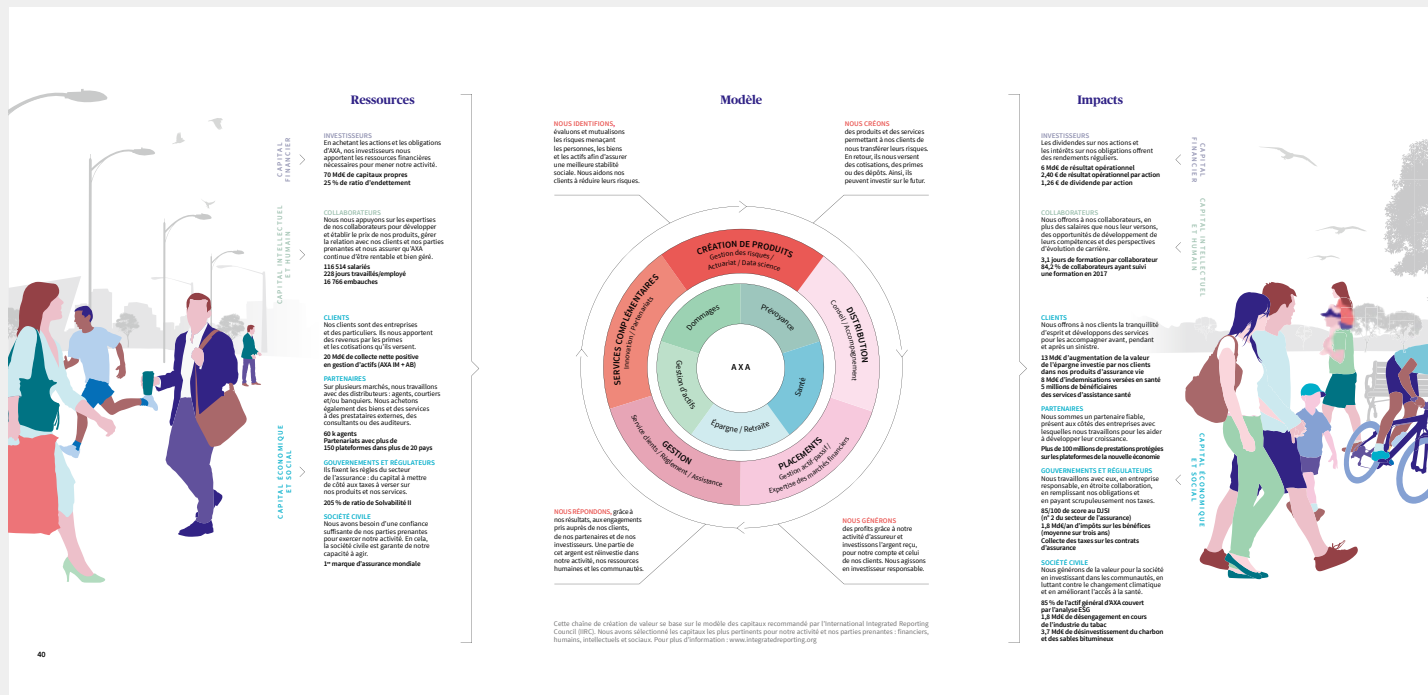
2  
en financement de projets sur la zone EMEA pour un montant total de plus de 3,8 Md€

# AXA

## Une chaîne de création de valeur centrée sur les parties prenantes, en lien avec la « storyline » du rapport



Des résultats  
à la contribution  
/la chaîne de  
création de valeur





# Eurazeo PME

Un modèle par ressources, très accessible grâce à la sélection des indicateurs



Des résultats à la contribution / la chaîne de création de valeur

EURAZEO PME ■ RAPPORT RÉSULTÉ 2017

EURAZEO PME ■ RAPPORT RÉSULTÉ 2017

## NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES ACCÉLÉRER LA CROISSANCE DE PME FRANÇAISES

Notre développement ces 10 dernières années, illustre la robustesse de notre modèle d'affaires. Au-delà d'un apport en capitaux, nous associons les talents pour une croissance durable et partagée.

### RESSOURCES D'EURAZEO PME<sup>1</sup>

#### HUMAIN

**19 COLLABORATEURS**

Au sein de 3 équipes  
 • Directrice et équipes d'investissement  
 • Support opérationnel  
 • Directeur commerciale  
 • CEO et support des équipes d'Eurazeo

#### FINANCIER

**550M€** Capital investi  
**277M€** Capital disponible  
**84%** Capital investi  
**84%** Capital disponible

#### INTELLECTUEL

**68 OPÉRATIONS** - acquisitions, build up, cessions - ont permis de développer un savoir-faire reconnu depuis 2008

#### SOCIAL & SOCIÉTAL

**80 PARTENAIRES** dont banques, courtiers, cabinets de conseil, agences de communication, ...

#### INDUSTRIEL

**785 M€ CUMULÉS** investis depuis 2008, soit 121 M€ en 2017

#### ENVIRONNEMENTAL

**10** tonnes eq. CO<sub>2</sub> / an émises en 2017. Une empreinte carbone générale principalement par les bureaux et déplacements des salariés d'Eurazeo PME  
 \*scope 1 et 2

### MODÈLE D'AFFAIRES

- 01** GAGNER LA CONFIANCE DES INVESTISSEURS FRANÇAIS ET INTERNATIONAUX
- 02** DÉTECTER DES SOCIÉTÉS À FORT POTENTIEL
- 03** EXERCER NOTRE MÉTIER D'ACTIONNAIRES MAJORITAIRE
- 04** MATÉRIALISER ET PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

### RÉSULTATS SUR L'ÉCOSYSTÈME

#### HUMAIN

**6 109**

EMPLISÉS dans les entreprises du portefeuille en 2017

#### INTELLECTUEL

**8,3 M€**

consacrés par les sociétés aux programmes de recherche et développement en 2017

#### INDUSTRIEL

**238 M€**

INVESTIS par les sociétés dans leur développement en 2017

#### FINANCIER

**x2,3**

multiple moyen de l'investissement lors de la cession

**23%**

rendement annuel moyen sur la période de transformation (03)

#### SOCIAL & SOCIÉTAL

**753 M€**

consacrés aux achats qui contribuent à l'activité économique et au développement des emplois en 2017

#### ENVIRONNEMENTAL

**7 500**

tonnes eq. CO<sub>2</sub> / an sont les émissions de l'ensemble des sociétés en 2017  
 \*scope 1 et 2

<sup>1</sup> Sans entreprises de portefeuille

# Capgemini

Un modèle mixte combinant des ressources  
 « capitaux », un impact par parties prenantes



Des résultats  
 à la contribution  
 /la chaîne de  
 création de valeur

**RAPPORT INTÉGRÉ  
 2017**

**Capgemini**

People matter, results count.

**— Capgemini, profondément humain et innovant**

Capitalisant sur nos experts, notre excellence opérationnelle, notre capacité à innover et nos partenariats de qualité, nous fournissons à nos clients des solutions métiers et technologiques pertinentes. Cette valeur tangible ainsi créée bénéficie à toutes nos parties prenantes et contribue à pérenniser la performance de nos clients.

**— MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR —**

**Nous mobilisons nos ressources<sup>1</sup>**

- Humaines**  
200 000 collaborateurs et talent dans + de 40 pays
- Sociales & Sociétales**  
Un écosystème mondial d'alliances technologiques et académiques
- Industrielles**  
• Modèle de production mondial  
• Outil mondial de gestion des ressources  
• Système mondial de gestion de la qualité
- Intellectuelles**  
• Innovations issues de partenariats stratégiques et émergents  
• Approche Collaborative Business Experience™ pour travailler avec nos clients
- Financières**  
• 1,1 Md € de free cash flow  
• 23,8 M € investis pour quatre acquisitions dans le Digital et l'Innovation  
• Un bilan solide avec un endettement net faible (2,2 Md €)

**Nous créons de la valeur**

**En construisant sur nos sept valeurs fondatrices et sur notre culture entrepreneuriale.**

Nous attirons **les meilleurs talents** et leur offrons des perspectives de progression importantes. Nous développons leur expertise à l'aide de méthodes collaboratives et de partage des savoir-faire.

Nous adaptons sans cesse **notre organisation** vers plus d'**agilité, de décentralisation et de compétitivité**, pour améliorer notre efficacité.

Nous proposons une **prestation compétitive** homogène et efficace, à tous moments et partout dans le monde.

**Nous innovons** au quotidien au sein de notre plateforme Applied Innovation. Échangeons notre think tank interne - le Digital Transformation Institute.

**Nous nouons** les partenariats stratégiques et innovants les plus pertinents.

**Nous délivrons de la valeur**

**En travaillant pour et en étroite collaboration avec nos clients.**

**Nous accompagnons nos clients dans l'innovation et l'amélioration de leur position concurrentielle.**

Nous proposons une **offre complète de services et d'expertises** de la définition de leur stratégie à la mise en œuvre de leurs opérations.

Nous développons et délivrons **des solutions intégrant le meilleur des technologies disponibles** pour accompagner nos clients dans leurs transformations métiers.

**Nous disposons d'une forte expertise dans de nombreux secteurs d'activité** nous permettant d'adapter nos recommandations aux enjeux spécifiques de nos clients.

**Nous partageons la valeur<sup>1</sup>**

**Collaborateurs**

- de 23 000 recrutements, dont 40 % de jeunes diplômés
- 8,7 millions d'heures de formation assurée de + de 96 % des collaborateurs

**Clients**

- Nous accompagnons 73 % des 2 000 plus grandes entreprises au sein du classement Forbes Global
- Nos 10 premiers clients représentent 15 % de notre chiffre d'affaires
- 95 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des clients à long terme
- 4,2 sur 5 : niveau de satisfaction client obtenu auprès d'institutions régionales par rapport aux attentes clients diffuses collectivement

**Fournisseurs et partenaires**

Nous relations plus de 50 % de nos ventes en coopération avec nos partenaires

**Actionnaires**

- 23,4 % de hausse du prix de l'action
- 438 M € distribués aux actionnaires
- 267 M € de dividendes, 176 M € de rachat d'action

**Société civile**

- 3,1 M € ont été investis dans des projets ayant un impact social
- 15 % de réduction de l'empreinte carbone par collaborateur par rapport à 2015

**Utilisant nos savoir-faire, nous créons de la valeur sur le long terme pour toutes les parties prenantes et les communautés dans lesquelles nous opérons.**

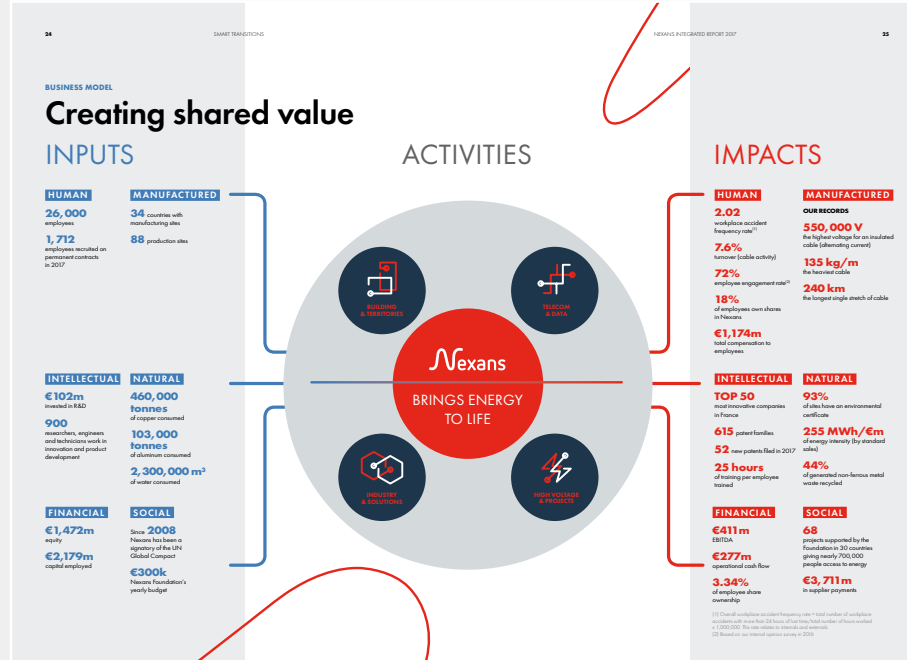
<sup>1</sup> Chiffres de 2017

# Nexans

Au cœur de la chaîne de création de valeur, la raison d'être



Des résultats à la contribution / la chaîne de création de valeur



Avec leurs rapports annuels, les entreprises témoignent de leur volonté d'exister au-delà de la sphère financière, dans la société et auprès de leurs parties prenantes. Celles-ci, de leur côté, témoignent d'attentes de plus en plus importantes vis-à-vis des entreprises.

**Les contenus des rapports annuels  
répondent-ils aux attentes des parties  
prenantes ?**

# III. Les meilleures pratiques

## POUR PARLER AUX PARTIES PRENANTES

1. Transparence

p. 49

2. Durabilité

p. 63

3. Engagements

p. 73

4. Bien-être

p. 80

5. Sens

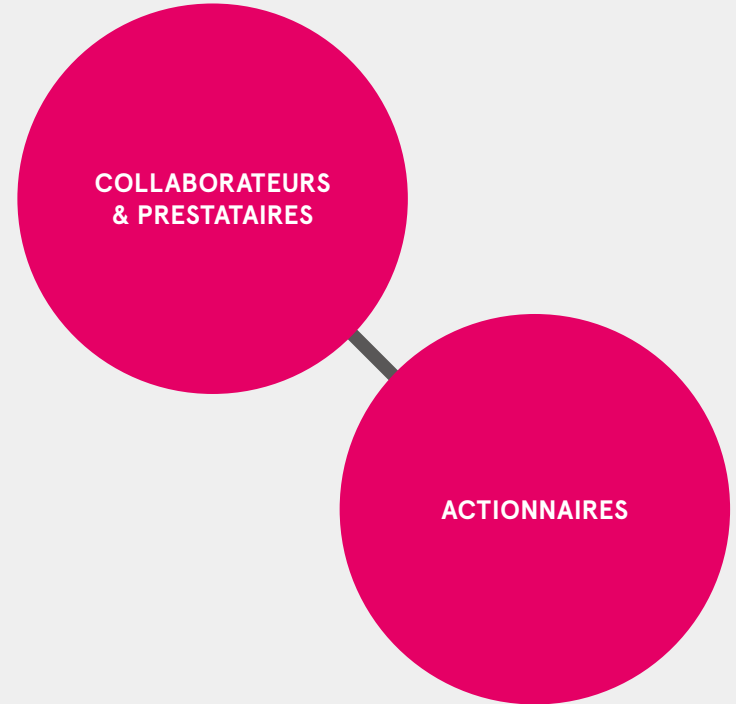
p. 89

# MÉTHODOLOGIE

## Les parties prenantes identifiées, audiences directes ou indirectes du rapport annuel

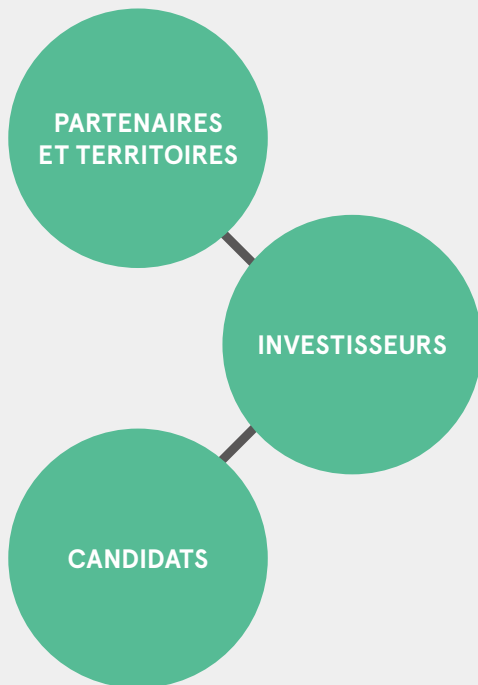
### PARTIES CONSTITUANTES

Actrices de l'entreprise



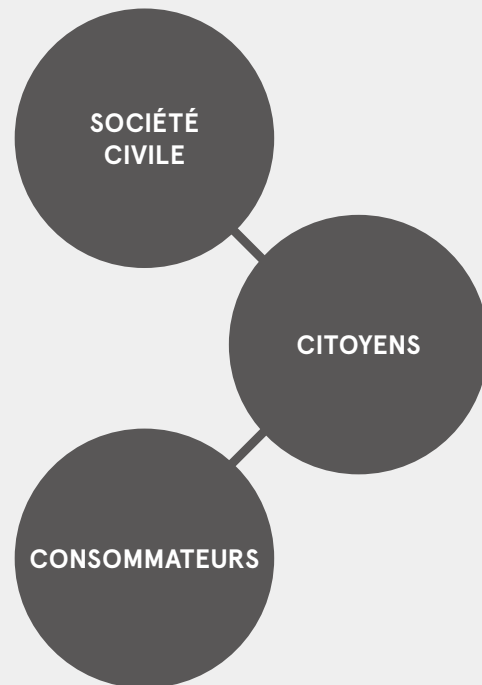
## **PARTIES PRENANTES IMPLIQUÉES**

Elles sont exposées aux risques  
de l'entreprise



## **PARTIES PRENANTES CONCERNÉES**

Elles ont une expérience  
de l'entreprise



# MÉTHODOLOGIE

## Cinq thèmes clés pour les audiences retenues

### 1. TRANSPARENCE

Comment mieux informer sur l'entreprise, ses activités, ses produits ?

### 2. DURABILITÉ

Comment démontrer la viabilité de l'activité à long terme ?

### 3. ENGAGEMENTS

Comment l'entreprise contribue-t-elle au progrès sociétal et environnemental ?

### 4. BIEN-ÊTRE

Comment l'entreprise « traite-t-elle » ses collaborateurs et ses prestataires ?

### 5. SENS

Comment l'entreprise partage-t-elle une vision inspirante ?



# 1. TRANSPARENCE

Comment mieux informer  
sur l'entreprise, ses activités,  
ses produits ?

# RÉPONSE 1 : EN MISANT SUR DES FORMATS GRAND PUBLIC

## Gecina

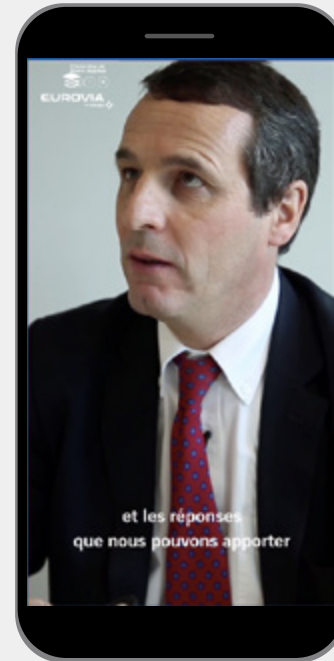
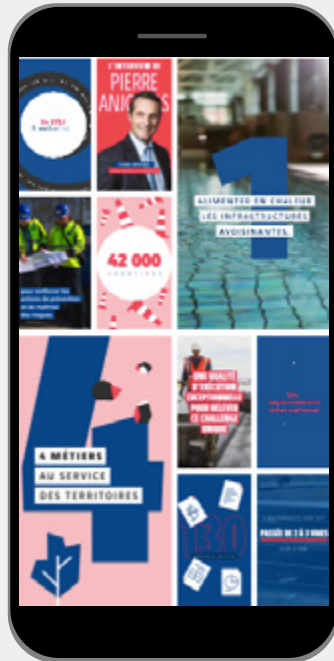
Côté pile, l'entreprise racontée par les collaborateurs. Côté face, des fictions concernant les usagers. Une diffusion print et podcast



<https://www.gecina.fr/en/node/12615>

# Eurovia

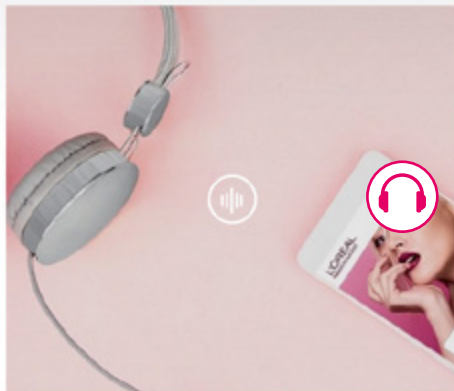
Vingt histoires en format mobile friendly, adoptant les codes de la web TV



# RÉPONSE 2 : EN OUVRANT LES PORTES DE L'ENTREPRISE

## L'Oréal

Les dessous des produits et de la stratégie marketing, en podcast

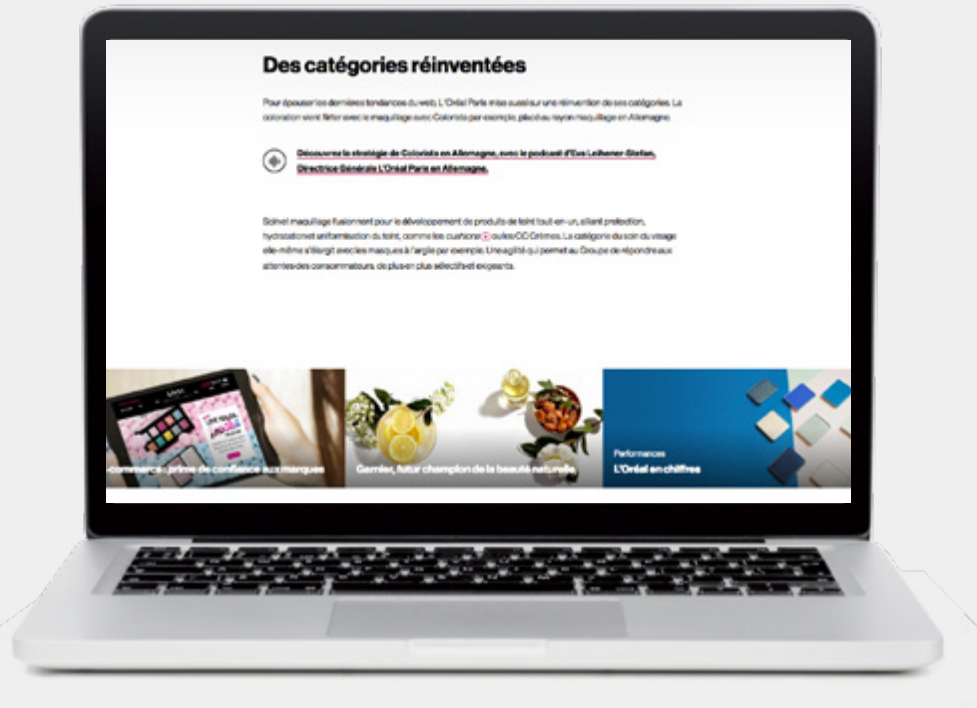


Santé

### Comment les marques de soin de la peau travaillent-elles avec les dermatologues ?

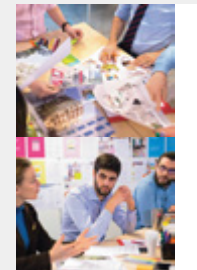
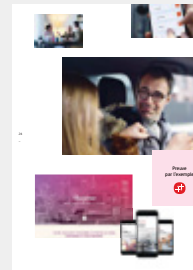
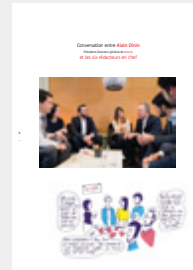
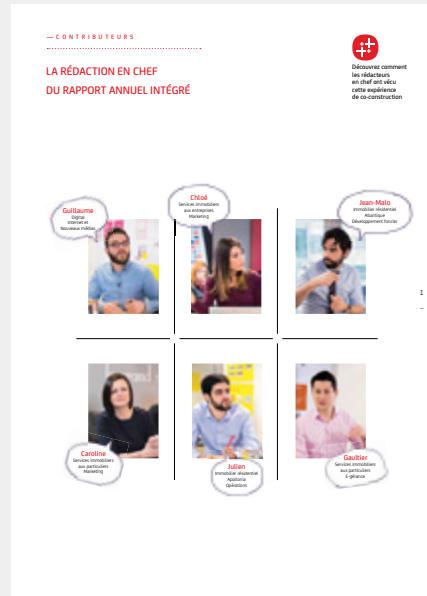
Qu'attendent les dermatologues des produits de dermocosmétique ? À l'occasion des Journées dermatologiques de Paris, du 12 au 16 décembre 2017, Sophie Seté, Directrice scientifique de La Roche-Posay, et Philippe Beaulieu, dermatologue, ont échangé leurs points de vue.

[Écoutez leur interview croisée](#)



# Nexity

Les collaborateurs, rédacteurs en chef du rapport intégré, racontent comment ils l'ont conçu



# RÉPONSE 3 : EN LEVANT LES TABOUS

## Suez

### Exposer au lecteur les dilemmes d'une entreprise responsable

LES TENDANCES D'UN MONDE EN MOUVEMENT

SUEZ

17

## LES DILEMMES D'UNE ENTREPRISE RESPONSABLE

### FAUT-IL DES QUOTAS POUR FAIRE PROGRESSER PLUS VITE LA PLACE DES FEMMES DANS L'ENTREPRISE ?

La nouvelle Feuille de Route Développement Durable de SUEZ fixe à 33 % le taux de femmes dans l'encadrement, un objectif intégré au calcul de la rémunération variable à long terme des dirigeants. En 2017, ce taux s'établit à 28,4 % (périètre hors ex-GE Water). Même s'il a nettement progressé ces dernières années, ce résultat interroge sur la nécessité de nouvelles mesures pour atteindre l'objectif. Les femmes sont souvent les premières opposantes aux quotas car elles y voient un affaiblissement de leur légitimité. Pourtant, imposer des quotas a fait progresser la parité, notamment en politique. **SUEZ a décidé d'imposer au moins 30 % de femmes sur tous les postes clés de son encadrement.** Le Groupe mène également des actions de long terme pour susciter les vocations pour les métiers traditionnellement moins féminins et accompagner la carrière des femmes par le mentoring.

### QUI SUPPORTERA LES COÛTS D'UNE POLITIQUE D'ACHATS VRAIMENT RESPONSABLE ?

En tant qu'opérateur intégrant une multitude de compétences et de technologies dans plus de 70 pays, SUEZ a plus de 120 000 fournisseurs de rang 1. En outre, le prix des services d'eau, d'assainissement et de gestion des déchets est bien souvent sous-évalué, en particulier dans les pays émergents. Dans ces conditions, comment définir des clauses RSE qui ne reportent pas la charge sur les fournisseurs de rangs 2, 3 ou 4 ? Ou qui sont très difficiles à respecter dans certains pays ? Cela passe par une cartographie précise des risques, une définition des priorités, par une mise en place de plans d'actions adaptés et enfin d'un suivi, d'une évaluation et d'un reporting adéquats. **SUEZ travaille à la définition des bons indicateurs de suivi des pratiques industrielles, notamment sur les mêmes problématiques, et à mutualiser les efforts de contrôle et de réduction des risques en fonction des catégories.**

L'entreprise est souvent confrontée à des dilemmes entre différentes logiques qui, prises séparément, ont leur légitimité. SUEZ a décidé de les formuler. Après l'impact du numérique sur l'emploi et les limites du zéro déchet en 2016, exemples de problématiques débattues avec les parties prenantes en 2017.

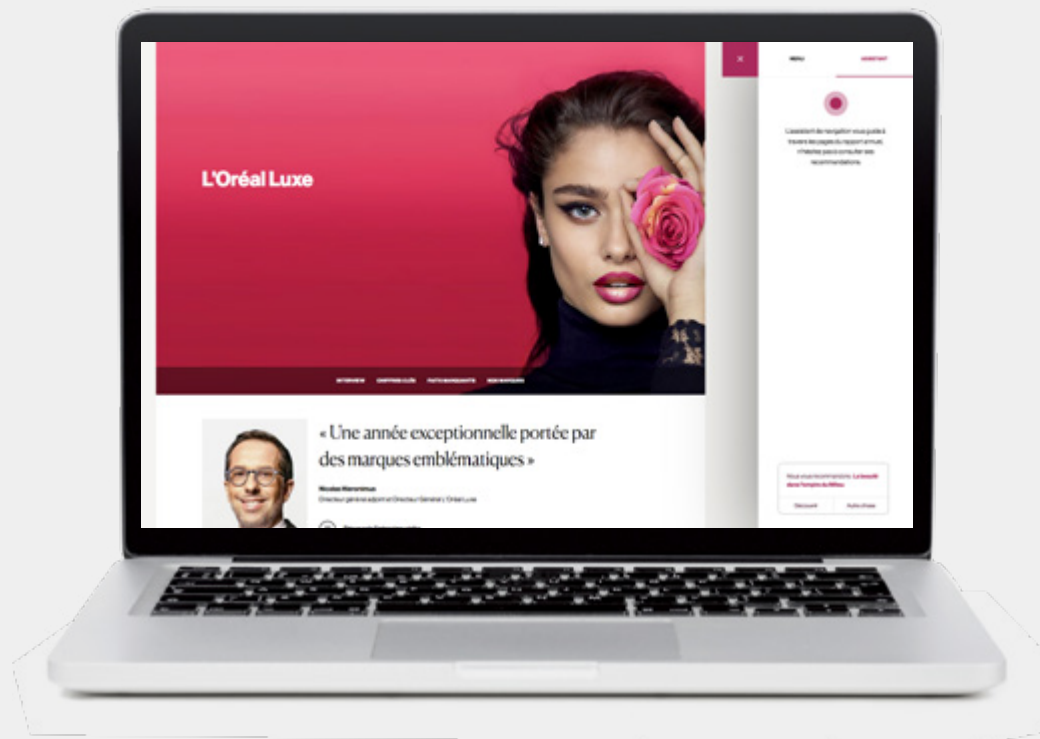




## RÉPONSE 4 : EN ACCOMPAGNANT LES AUDIENCES

# L'Oréal

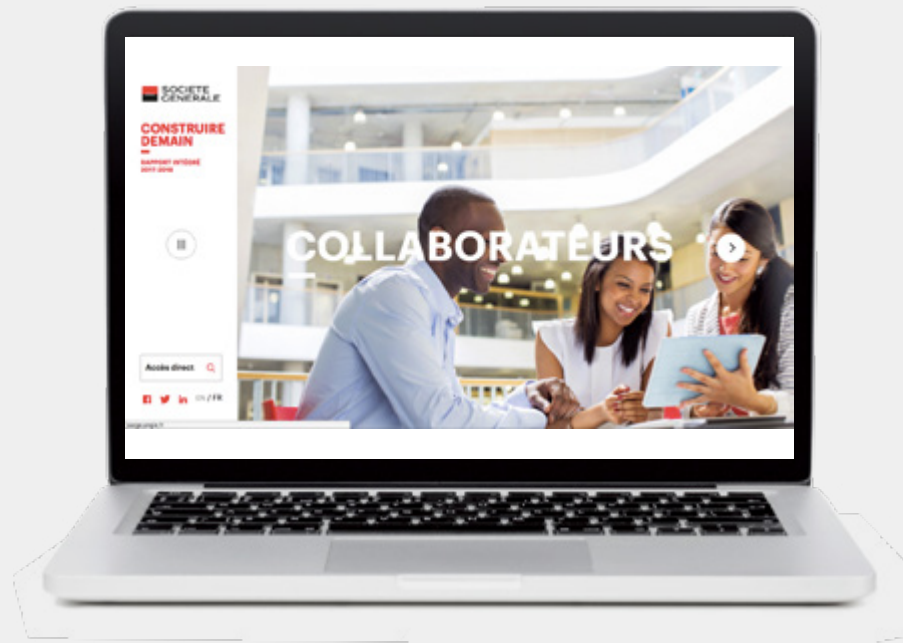
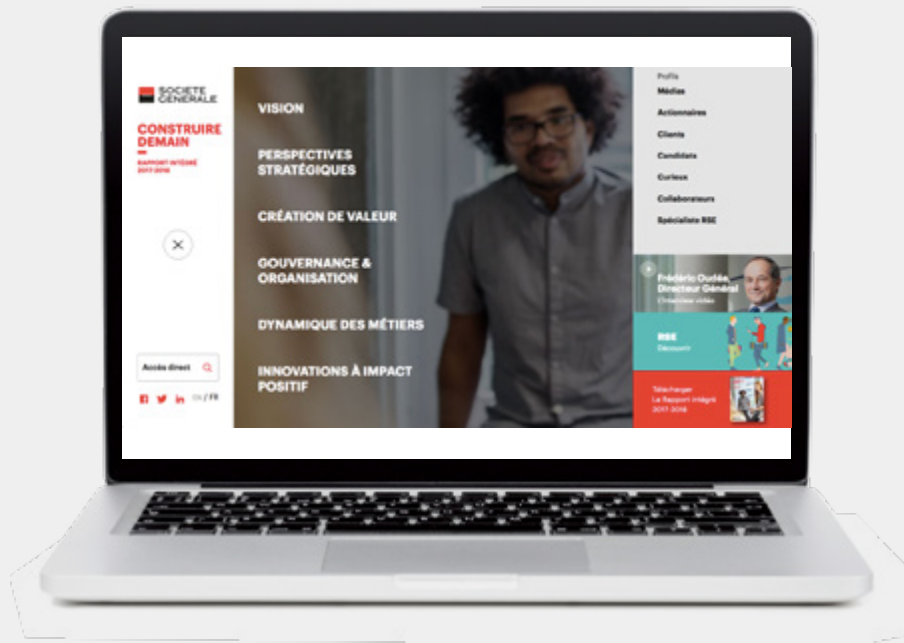
Un assistant de navigation pour aider le lecteur à trouver les contenus qu'il cherche





# Société Générale

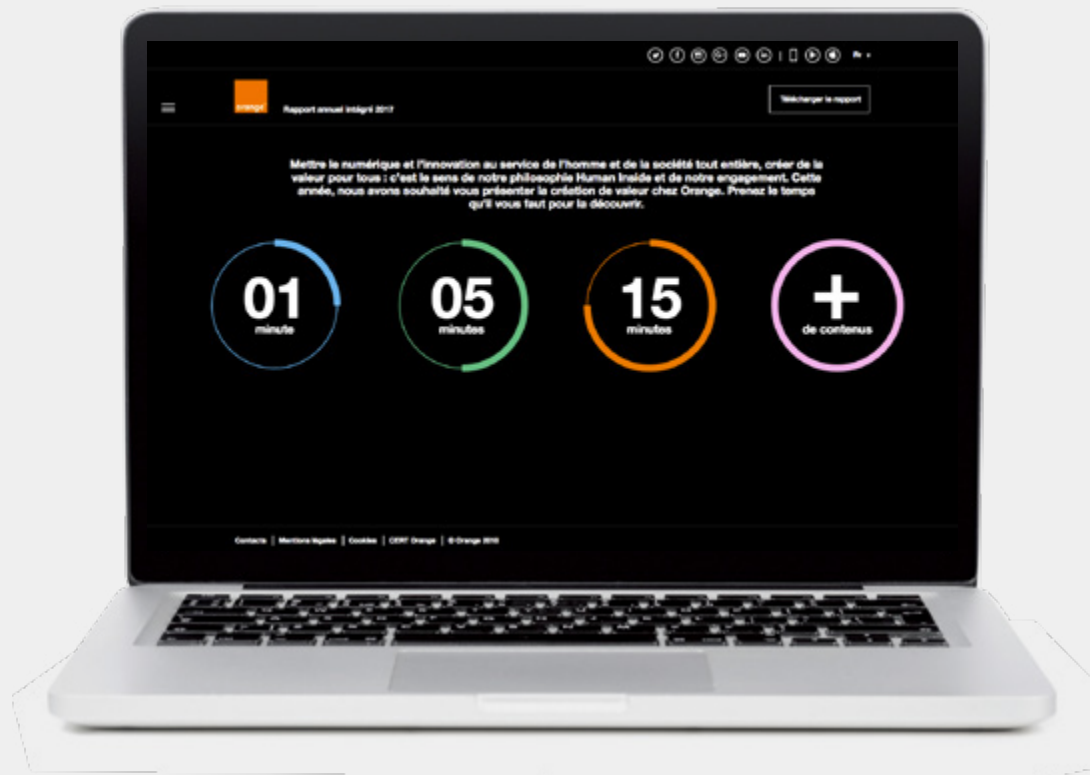
Des parcours et des playlists profilés pour voyager dans l'écosystème



## RÉPONSE 4 : EN ACCOMPAGNANT LES AUDIENCES

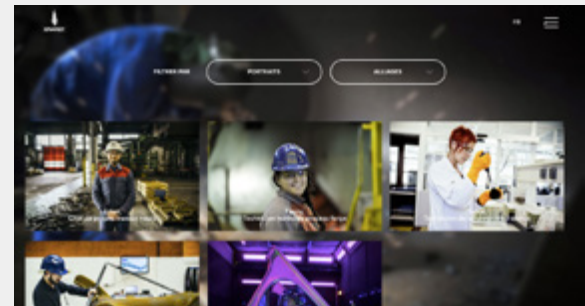
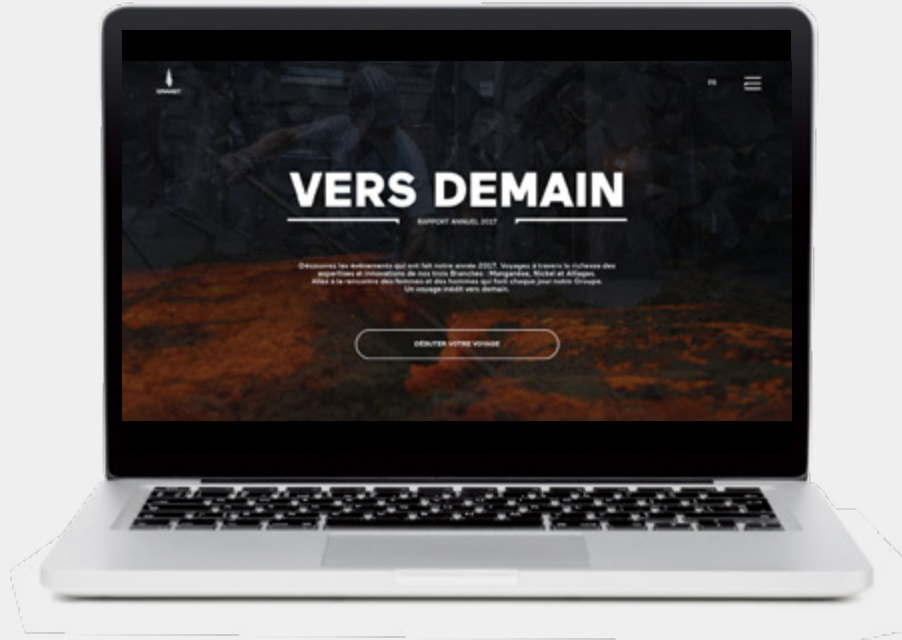
# Orange

Des parcours chronométrés pour toutes les lectures



# Eramet

Sélectionner les contenus qui vous intéressent selon les formats et les thèmes



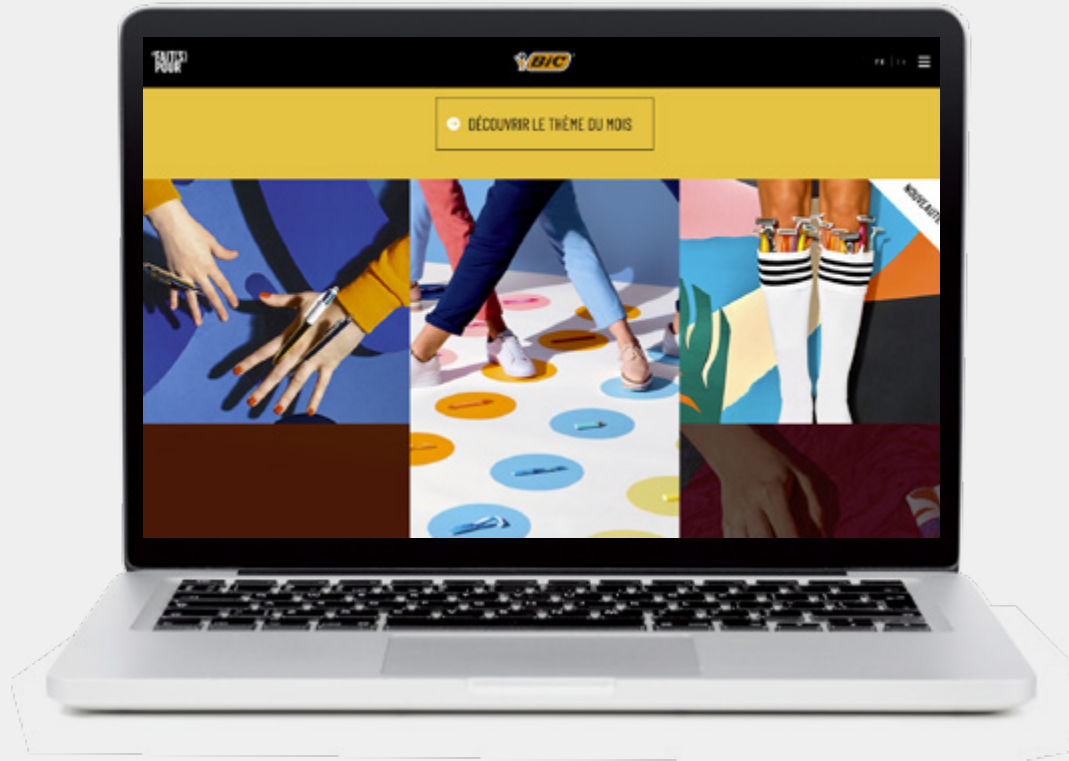
## EDF

Un cahier thématique mensuel pendant neuf mois



# BIC

Un thème par mois pendant huit mois sur le web et les réseaux sociaux



## # Points de vue

« Le rapport annuel est l'un des rares formats de communication corporate à prendre le temps d'analyser la stratégie de l'entreprise, ses impacts, les progrès réalisés en matière d'engagements RSE. Il est également, comme nous le montre cette campagne 2017-2018, une occasion privilégiée de raconter la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes. Pourtant, la diffusion du rapport annuel reste encore réservée à un cercle rapproché d'audiences : les actionnaires, à qui l'on remet le rapport annuel lors de l'assemblée générale ; les collaborateurs,

qui le découvrent bien souvent au détour d'un couloir. Pourquoi ne pas imaginer pour les publics impliqués – qui attendent des informations de l'entreprise – un "momentum" de partage de ce document si stratégique : conférence, événement, remise en main propre... ? Le rapport annuel permettrait ainsi d'amorcer le dialogue avec les parties prenantes, dans la vraie vie. »

**LAURENT-CÉDRIC VERSCHEURE**  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ANGIE CONTENT

## 2. DURABILITÉ

Comment démontrer la viabilité  
de l'entreprise à long terme ?

# RÉPONSE 1 : EN INSCRIVANT SES ACTIONS DANS LES « MEGATRENDS »

## Vinci Construction

Prêt à répondre aux évolutions du secteur



\*\*\* ——— + PEUPLÉ + URBAIN

En 2050, la planète comptera près de 10 milliards d'habitants, dont les deux-tiers vivront en zones urbaines. ▼

À court terme, l'habitat en forte croissance démographique et économique, ainsi que la densification des zones urbaines existantes, nécessitent des solutions innovantes. Vinci Construction a développé des solutions innovantes pour répondre à ces défis, telles que la construction de logements sociaux, la réhabilitation de logements existants, et la construction de logements sociaux à prix réduits.

\*\*\* ——— + MOBILE + OUVERT

La mobilité motorisée dans les villes devrait doubler d'ici 2050. ▼

À court terme, la mobilité motorisée dans les villes devrait doubler d'ici 2050. Vinci Construction a développé des solutions innovantes pour répondre à ces défis, telles que la construction de routes, de ponts, et de systèmes de transport public.

# 20

## AVANCÉES POUR DEMAIN

VINCI Construction a bâti un modèle managérial au sein duquel la sécurité, le management des ressources humaines, la responsabilité sociale et sociale, l'environnement, l'innovation et l'innovation ont une place prépondérante. Coup de projecteur sur 20 avancées qui ont permis à VINCI Construction de « construire demain ».

**1-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**2-** Une formation pour l'ensemble de la Direction Générale

**3-** La mise en œuvre de la stratégie de la Direction Générale

**4-** L'engagement de la Direction Générale

**5-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**6-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**7-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**8-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**9-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**10-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**11-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**12-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**13-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**14-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**15-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**16-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**17-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**18-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**19-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale

**20-** L'adhésion de la Direction Générale à la stratégie de la Direction Générale



# Imerys

Des idées pour relever les défis du monde de demain

1 NOS DÉFIS POUR L'AVENIR

2 ENTRETIEN AVEC COLLES MIEHEL

## VISION & CONVICTIONS

AVEC DES SOLUTIONS UTILISÉES DANS DE NOMBREUX SECTEURS D'ACTIVITÉ, IMERYS OCCUPE UNE PLACE CENTRALE AU CŒUR DES GRANDES MUTATIONS À VENIR : CHANGEMENT DES MODÈS DE VIE, ÉMERGENCE DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES, ACCELERATION DU PROGRÈS TECHNOLOGIQUE, DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE. LE GROUPE SE PRÉPARE À RELEVÉR LES DÉFIS MAJEURS QUI FAÇONNERONT LE MONDE DE DEMAIN.

RAPPORT D'ACTIVITÉ IMERYS 2023

**LA PLANÈTE S'APPRÊTE À ACCUEILLIR 10 MILLIARDS D'INDIVIDUS D'ICI 2050, DONT LA MAJORITÉ VIVRA EN MILIEU URBAIN.**

**DÉMOGRAPHIE**

Face à l'urbanisation et à l'accroissement de la population, nous devons imaginer les solutions qui nous permettront de relever le défi de demain : concevoir des bâtiments intelligents avec des revêtements conducteurs et impliquer une gestion autonome de l'énergie.

**MAJESTÉ L'AVENIR**

**LE CHANGEMENT CLIMATIQUE EST UN RISQUE URGENT, GLOBAL, SYSTÉMIQUE ET IRRÉVERSIBLE.**

**CLIMAT**

Face au réchauffement de la planète, nous devons être encore plus exigeants dans la maîtrise de notre empreinte et développer des solutions adaptées.

**MAJESTÉ L'AVENIR**

# RÉPONSE 2 : EN MONTRANT COMMENT CES MEGATRENDS STRUCTURENT LA STRATÉGIE

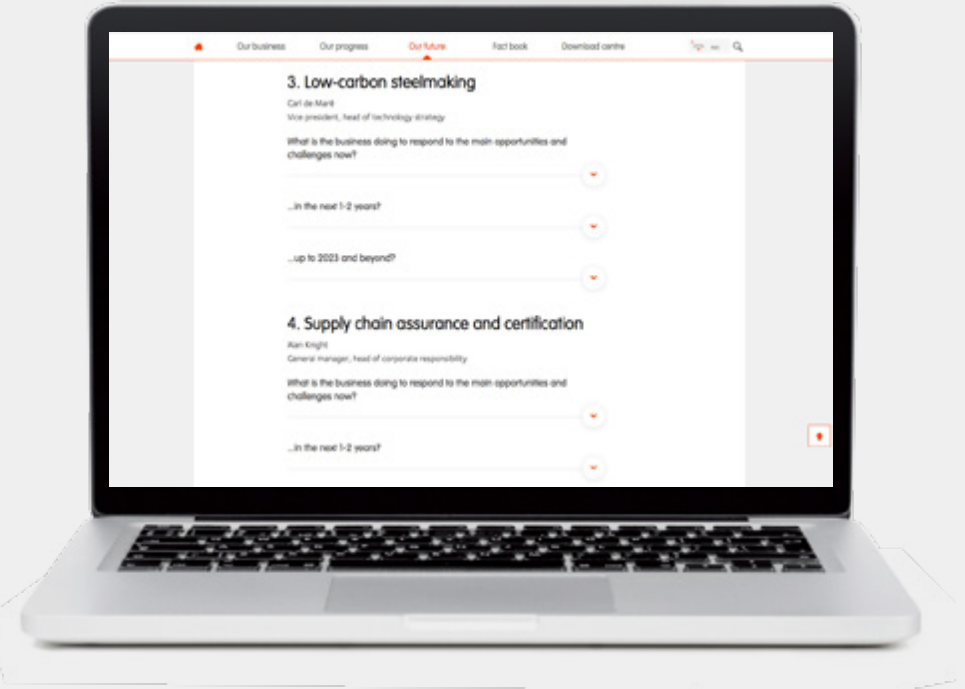
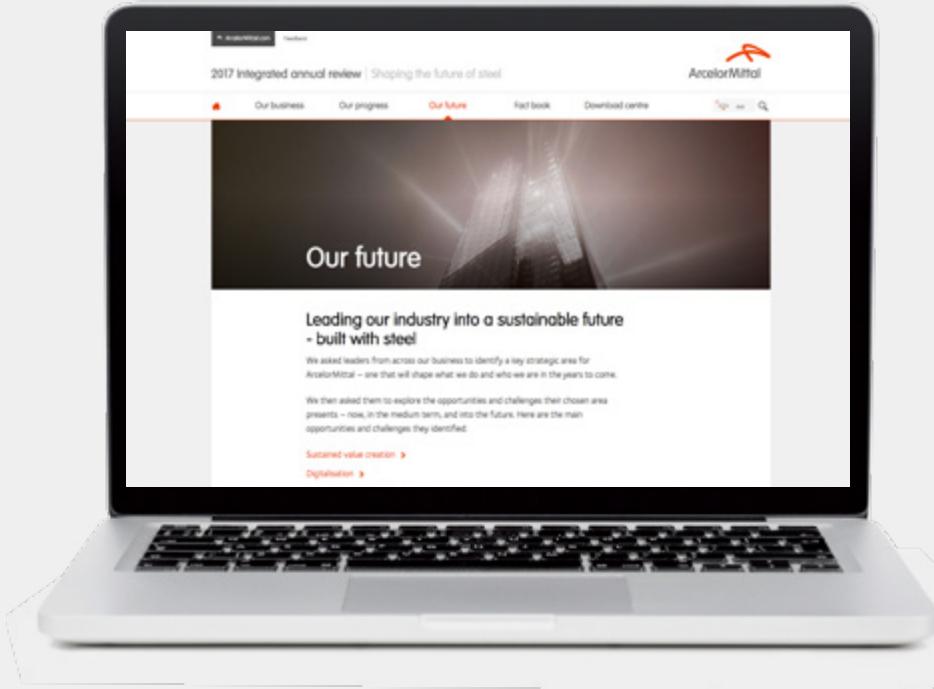
## Thales

### Modéliser la manière dont les megatrends structurent la stratégie



# ArcelorMittal

À court et à long terme, la stratégie déployée pour anticiper les megatrends



# RÉPONSE 3 : EN ANTICIPANT LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS À VENIR

## Suez

### Identifier les risques et opportunités des megatrends pour la société

LES TENDANCES D'UN MONDE EN MOUVEMENT

EXERCICE DE MATERIALITÉ\*

Ethique

Accès des hommes à des postes à responsabilité

Gestion optimisée de l'eau et des déchets

Émissions de gaz à effet de serre

Pollution de l'air

Santé, sécurité, et réduction des nuisances pour les riverains

Réaliser la consommation d'énergie

Intégrer les technologies numériques et intelligentes

Renforcement des capacités et transfert de connaissances

\* Les neuf enjeux prioritaires pour SUEZ, issus de la méthode de matérialité ICI depuis 2017.

TENDANCE 01

## LE DÉFI DÉMOGRAPHIQUE

En 2050, la planète comptera près de 10 milliards d'habitants et près de 70 % d'entre eux vivront en ville, particulièrement en Afrique et en Asie. Une prospective qui impacte fortement celle des activités de SUEZ.

**30 %**

LA CROISSANCE DE LA POPULATION MONDIALE D'ICI À 2050 (ONU, 2017)

**36 %**

POPULATION MONDIALE TOUJOURS SANS ACCÈS À LA COLLECTE DES EAUX USÉES (UNEP, 2017)

En 2017, selon l'ONG Global Footprint Network, la population mondiale a consommé les ressources naturelles 1,7 fois plus vite que les écosystèmes n'ont pu les régénérer. Environ un tiers des aliments produits sur la planète sont jetés, soit entre 5 et 10 kg par personne et par an en France. Plus collaboratives, la ville s'organise en villages et en communautés qui réinventent la production, la consommation, les transports, etc. Mais avec quelles conséquences sur les schémas traditionnels de solidarité territoriale ? En France, les lois Notre et Magdam ont accéléré la métropolisation mais l'effet d'entraînement que les villes exercent sur les territoires avoisinants n'est plus si bénéfique, selon un rapport récent de France Stratégie.



SUEZ

09

TENDANCE 01

BOUCLES D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ET MATIÈRES PREMIÈRES SECONDAIRES

SOLUTIONS DE PROTECTION ET DE DÉPOLLUTION

SMART CITY

MODÈLES D'AFFAIRE INCLUSIFS ET ADAPTÉS AUX CONTEXTES ÉCONOMIQUES FRAGILES

BESOINS EN INFRASTRUCTURES

### Opportunités

lies au défi démographique, définies par SUEZ

### Risques

DES PLATEFORMES ET START-UP QUI PERMETTENT LA VILLE INNOVANTE

FRACTURES TERRITORIALES ET INSTABILITÉ SOCIALE

AUGMENTATION DES POLLUTIONS ÉMERGENTES

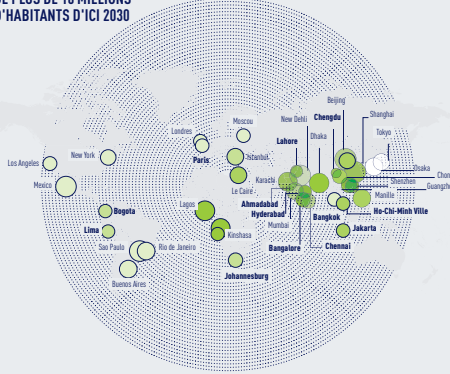
URBANISATION ANARCHIQUE DANS LES PAYS LES MOINS AVANCÉS

ÉPUISEMENT DES RESSOURCES ET CONFLITS D'USAGE

RAPPORT INTÉGRÉ 2017

10

## LES MÉGALOPOLES DE PLUS DE 10 MILLIONS D'HABITANTS D'ICI 2030



POPULATION EN 2030

UN 2014

SDG 11

CHANGEMENT DE POPULATION DE 2017 À 2030

Declin

+0-15%

16-30%

31-45%

44% et plus

VILLES (en gras) qui dépassent 10 millions d'habitants entre 2017 et 2030

Source : Prospective de l'urbanisation de la population mondiale, Nations Unies



### Nos principaux risques non financiers

Risques	Impacts potentiels	Dispositif de couverture/Mesures préventives
<b>A</b> Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données et informations	Accès illégitime ou cyberattaque entraînant une divulgation d'informations ou une interruption d'activité.	La Direction de la Sécurité du Groupe anime le dispositif global de sécurité, au travers de l'ambition constante des mesures liées aux infrastructures, produits et services, et d'une approche de « Security by design » intégrant les problématiques de sécurité en phase de conception. De plus, le « Data Protection Officer » coordonne les programmes et les mesures prises en matière de protection des données personnelles. Enfin Orange dispose d'expertises spécifiques via Orange Cyberdefense.
<b>B</b> Atteinte aux règles éthiques (fraudes, corruption...)	Sanctions à l'encontre de l'entreprise et/ou de ses salariés, dommages aux biens et actifs du Groupe.	Le Comité de déontologie et le Chief Compliance Officer du Groupe élaborent la Charte éthique et la politique anticorruption, en veillant à leur respect par des évaluations régulières des dispositifs de contrôle interne, ainsi que des actions de formation et de sensibilisation des salariés.
<b>C</b> Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur	Interruption d'activité, dégradation de la qualité ou de la performance liée à la défaillance d'un fournisseur ou à des conditions contractuelles imposées par un fournisseur négligent.	La politique d'achat, pilotée par la Direction Global Procurement & Supply Chain, intègre l'évaluation des risques au processus de sélection des fournisseurs. Le Groupe conduit des audits réguliers, et assure un suivi particulier des fournisseurs présentant un risque de faille.
<b>D</b> Déstabilisation par un modèle économique ou une innovation de rupture	Obsolescence, perte de l'accès au client ou baisse de la performance en lien avec une rupture technologique ou économique impactant l'achat ou la rentabilité de nos produits et services.	Depuis notre éco-camp Orange Gardens, la Direction Innovation, Marketing et Technologies assure une veille stratégique sur les grandes transformations de nos marchés, participe aux instances normatives et pilote notre politique d'investissement soutenue dans la recherche et l'innovation.
<b>E</b> Echec de la diversification (services financiers mobiles, objets connectés, cybersécurité, contenus)	Pertes financières, atteinte à l'image et à la réputation du Groupe.	Des organisations spécifiques et des équipes dédiées à nos axes de développement sont en place, avec une veille stratégique, des moyens d'investissements et une politique d'innovation ouverte avec les acteurs clés de l'écosystème, via des partenariats et des prises de participations.
<b>F</b> Atteinte à la sécurité et à la santé des biens et des personnes, dégradation de la performance financière	Atteinte à la sécurité et à la santé des biens et des personnes, dégradation de la performance financière.	Des dispositifs de veille fonctionnent pour anticiper certaines évolutions (conflits nationaux, tensions internationales, crises monétaires, etc.) et prendre les mesures adéquates, tant en termes de prévention que de protection des personnes et des actifs.
<b>G</b> Interruption majeure d'activité	Perte de qualité ou perturbation des services fournis à d'autres acteurs économiques en lien avec une panne technique, une défaillance opérationnelle, une cyberattaque ou des dommages subis par nos infrastructures.	Un système de management de la continuité de l'activité (MCA), piloté par la direction de la Sécurité, est défini au sein de nos entités opérationnelles : sites de rattrapage, redondance d'équipements, plans de reprise d'activité.
<b>H</b> Manque de compétences clés sur nos axes	Risques de lancement ou abandon de nouvelles activités, interruption majeure d'activité, dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs.	Le Groupe déploie une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (SPEEC), prend des participations ou recrute des entreprises spécialisées, et renforce ses formations métiers (Cyberdefense Academy, Soratell Academy...) afin de disposer des compétences nouvelles nécessaires.
<b>I</b> Non-conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles	Litiges, sanctions administratives, civiles ou pénales au niveau local ou international, retrait ou droit d'aveu.	La couverture de l'ensemble de nos territoires et activités est supervisée par la Direction Juridique du Groupe, au travers de programmes et organisations dédiés sur les sujets clés : nouvelle réglementation européenne sur la protection des données personnelles (RGPD), loi sur le devoir de vigilance, suivi des sanctions économiques internationales.
<b>J</b> Outils électromagnétiques : effets potentiels en l'absence de veille scientifique	Réduction de l'utilisation des appareils mobiles, déstabilisation du modèle économique des télécommunications, litiges.	Le Groupe veille à ce que ses équipements et terminaux répondent aux exigences sanitaires en vigueur, soutient des programmes publics et privés de recherche épistémologique (OMS, SCENHR...), développe des outils de mesure de l'intensité des ondes, et mène des actions de sensibilisation aux usages sécurisés de ses collaborateurs et clients.
<b>K</b> Santé et sécurité humaine	Dégradation des conditions de travail, atteinte à l'intégrité physique et morale des personnes (salariés, clients, partenaires).	Le Groupe mène une politique volontariste de prévention des risques avec un budget dédié et des accords spécifiques : - en interne, la mise en œuvre du contrat social et de notre promesse d'employeur digital et humain. - en externe, des programmes de sensibilisation aux usages responsables des technologies numériques comme les programmes d'accompagnement des familles : Better Internet for Kids, site bienvenueidigital.orange.fr...

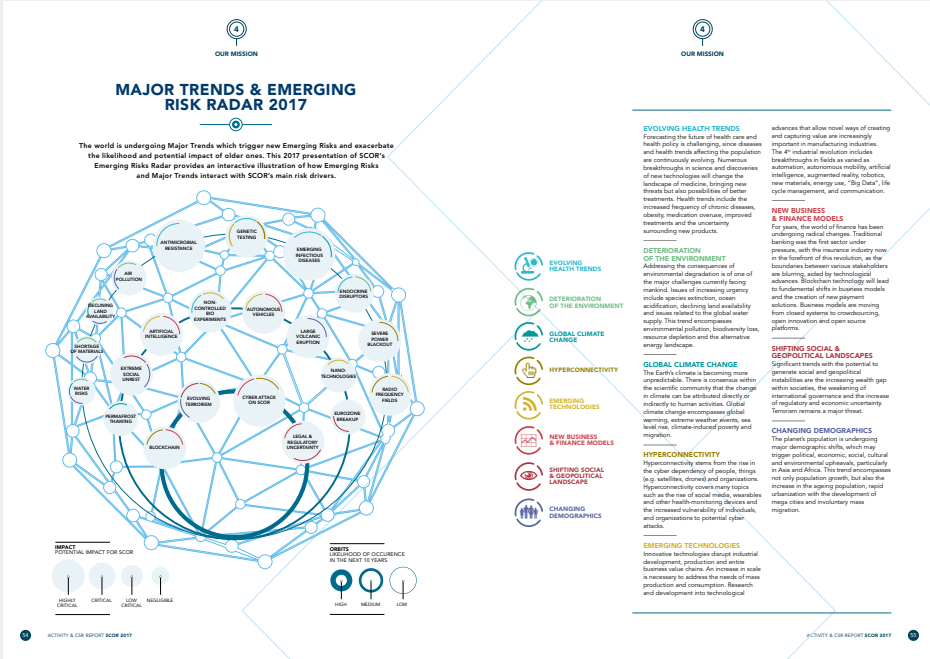
Une gouvernance efficace et responsable demande avant tout de l'anticipation. Confronté à un ensemble de risques et d'opportunités concernant l'exécution de sa stratégie, la poursuite de ses activités, la confiance dans la marque Orange ou sa responsabilité juridique, le Groupe a mis en place une organisation, des procédures et des contrôles de ses risques, pour les circonscrire en vérifiant pour chacun l'existence de mesures de détection et de prévention adéquates et suffisantes.

# RÉPONSE 3 : EN ANTICIPANT LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS À VENIR

Scor

Identifier et traiter les risques émergents

70 — Du rapport annuel au « purpose report »  
 III — Les meilleures pratiques pour parler aux parties prenantes



### Engagement et stratégie

# Gestion des risques : un facteur clé de succès

**LE RISQUE EST INHÉRENT AU MÉTIER D'ASSUREUR. IL NE S'AGIT PAS DE L'ÉVITER À TOUT PRIX MAIS DE PROMOUVOIR UNE CULTURE DE PRISE DE RISQUE SÉLECTIVE EN ACCORD AVEC LE PROFIL SOUHAITÉ POUR LE GROUPE.**

La gestion des risques est au cœur des missions d'AXA. Si les outils d'identification, de quantification et de maîtrise rigoureuse visent à toujours mieux protéger nos clients et à anticiper les nouveaux risques, ils sont également un puissant outil de développement.

La fonction gestion des risques compte 150 experts au siège, qui, avec le soutien des équipes locales, développent une culture du risque à travers le Groupe. Dans ce cadre, 130 dirigeants ont participé en 2017 pendant deux jours à un exercice simulant une crise cyber et géopolitique mondiale.

**AXA CONCENTRE UNE GRANDE PARTIE DE SES EFFORTS À LA MAÎTRISE DES RISQUES D'ACCUMULATION** liés à des événements globaux pouvant affecter plusieurs pans de son activité : catastrophes naturelles, pandémies, mais aussi crises financières majeures. Pour réduire l'exposition à ces dernières, il a développé un panel de mesures : approbation stricte des nouveaux investissements, règles encadrant le niveau

de prise de risque acceptée, produits moins consommateurs de capital, portefeuilles moins sensibles aux risques financiers...

**LE GROUPE EST ÉGALEMENT TRÈS ATTENTIF À LA SOUSCRIPTION DES CONTRATS AVEC UN IMPACT SUR SES ENGAGEMENTS À LONG TERME** comme les polices d'assurance retraite pouvant se prolonger sur plusieurs décennies. AXA a donc mis en place des processus rigoureux de validation de ces produits.

**AXA RESTE PAR-ALLÉURS EN VEILLE CONSTANTE SUR LES RISQUES ÉMERGENTS.** Cette détection précoce lui permet non seulement de protéger son activité et celle de ses clients, mais aussi d'identifier les moteurs de performance de demain. Il dispose pour cela de deux outils : l'Emerging Risk Radar, qui suit les occurrences de mots-clés associés à 150 risques potentiels sur internet et dans la presse spécialisée ; et l'Emerging Risk Survey, étude menée auprès de 1.500 collaborateurs et chercheurs pour prioriser ces risques.

La gestion des risques du Groupe travaille par ailleurs avec des scientifiques, dans le cadre de projets financés par le Fonds AXA pour la Recherche, pour mieux comprendre et évaluer les risques, traditionnels ou émergents.

### DÉTECTION DES RISQUES ÉMERGENTS

#### LA VOITURE AUTONOME

En déplaçant la responsabilité du conducteur vers le constructeur, et en passant d'un risque de (risques accidents) à un risque de cyber (cyberattaque), la voiture autonome est émergente de nouveaux dangers et de nouvelles opportunités. Le Groupe se prépare actuellement à la généralisation, notamment grâce aux analyses de sa Foresight Squad et à sa participation à des consortiums pilotes comme à Airbus Keyes.

#### LE RISQUE CYBER

Si le risque cyber est pris de plus en plus au sérieux par les entreprises, l'impact potentiel est encore partiel ou tel acteur reste encore difficile à anticiper en raison d'un faible volume de données. AXA travaille à la maîtrise d'un scénario d'attaque majeure sur ses clients assurés, permettant d'évaluer son impact sur le bilan de l'usage et de l'usage que le prix de risque par AXA se situe dans les limites acceptables. En parallèle, AXA aide ses clients de prévention et des solutions de remédiation et de limitation de ses clients.

#### LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE

Avec une hausse des températures de +1°C, le monde ne serait plus assurable. Pour contribuer à l'atténuation du changement climatique, le Groupe met en œuvre une politique d'investissement volontariste en faveur de la décarbonation et de la transition énergétique. Il aide également les collectifs à valider, par exemple en partageant ses cartes d'identification des zones de submersion et d'inondation.



#### LES MALADES GRAVES

Au-delà de leur coût humain, les maladies graves ont également un impact économique important et peuvent peser sur le développement d'un pays. Ce risque, majeur pour ses parties prenantes, est ainsi priorisé par le Groupe. Au sein des zones d'assurance peuvent couvrir sur plusieurs décennies. En 2017, AXA et le Fonds AXA pour la Recherche ont engagé les 3<sup>es</sup> chercheurs sur les maladies graves : en présence d'une centaine de chercheurs, elles ont permis d'analyser la modélisation des risques liés à ces affections.

## # Points de vue

« Parce qu'elles évoluent dans un monde VUCA\*, les entreprises ne peuvent plus présenter leur stratégie de manière statique. C'est pourquoi l'analyse des "megatrends", des risques et opportunités qui en découlent, est devenue un passage (presque) obligé du rapport annuel. Comme tout rendez-vous imposé, ces pages de contextualisation ont aujourd'hui tendance à s'homogénéiser, à perdre de leur spécificité : industriels, constructeurs en BTP, banque et assurances, société de services..., tous affichent les mêmes

megatrends, s'appuient sur les mêmes chiffres clés, débouchent sur les mêmes risques. Souci de pédagogie ? Volonté de ne pas trop en dévoiler sur l'entreprise, sa stratégie, ses faiblesses éventuelles ? Pour informer, voire engager davantage ses parties prenantes, la finesse de cette analyse est pourtant primordiale : elle est le fondement du regard unique que porte l'entreprise sur le monde et in fine du sens qu'elle donne à son activité. »

ÉLISE PINSOLLE  
CONTENT STRATEGIST

\* *Volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*



# 3. ENGAGEMENTS

Comment l'entreprise  
contribue-t-elle au progrès  
sociétal et environnemental ?

# RÉPONSE 1 : EN S'ENGAGEANT DANS LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

## Suez

### Des engagements proportionnels à l'activité de l'entreprise

UNE STRATÉGIE ACCÉLÉRÉE POUR LA RÉVOLUTION DE LA RESSOURCE

SUEZ

33

## L'INTÉGRATION DE LA STRATÉGIE AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU

L'agenda onusien offre un cadre précieux pour que la finalité de l'entreprise serve l'ambition d'un développement mondial plus durable. Après la fixation des objectifs, SUEZ travaille à l'évaluation de sa contribution géographique aux ODD et à la méthode pour en rendre compte.

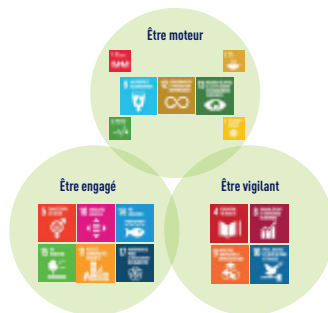
Les objectifs de la Feuille de route 2017-2021 ont été fixés, en dialogue avec les parties prenantes à partir d'une matrice de matérialité, de l'analyse des risques et opportunités et de l'examen des 169 « cibles » (ou sous-objectifs, le plus souvent chiffrés) ainsi que des 244 indicateurs de progrès retenus par l'ONU. Pour définir les objectifs chiffrés, une approche exogène a été privilégiée dès lors qu'elle était possible : ainsi, les objectifs climat de SUEZ sont en ligne avec le consensus scientifique et s'inscrivent dans la trajectoire 2 degrés.

SUEZ a également fait le choix de niveaux différents d'action pour participer à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable. Concerné par l'ensemble des ODD et près de 70 cibles, le Groupe distingue celles pour lesquelles il veut être moteur, en lien avec ses activités cœur, celles pour lesquelles il s'engage à saisir des opportunités en matière d'innovation sociale ou de développement de nouveaux services, celles envers lesquelles enfin il doit être vigilant sur l'ensemble de

sa chaîne de valeur. Sur ce chemin de contribution aux ODD, SUEZ a identifié deux difficultés sur lesquelles il est actuellement en train de travailler : au-delà de l'objectif global, comment identifier précisément la contribution du Groupe sur les différents territoires sur lesquels il est présent et surtout en tenant compte de l'analyse de l'intensité géographique des besoins ?

Et comment rendre compte de cette contribution, avec rigueur et en cohérence avec les différents systèmes et standards de reporting ? Les indicateurs de suivi de la contribution de SUEZ sont à construire avec des parties prenantes qui sont encore dans un processus d'appropriation des ODD. Les États présenteront leur feuille de route en 2019 et les acteurs non-étatiques, entreprises, villes ou encore ONG, se positionneront en conséquence, adoptant progressivement les pratiques de reporting qui leur conviendront. Le reporting sur les ODD représente en effet un immense défi en matière de production, traitement, consolidation, mais aussi stockage et de mise à disposition des données.

Les trois niveaux de contribution de SUEZ aux objectifs de développement durable de l'ONU



# Thales

## Une matrice de matérialité pour proportionner les contributions du Groupe

PROFIL DU GROUPE

ENGAGEMENTS DE THALES  
ENVERS LES ODD

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 2015, les Nations Unies adoptent un nouveau programme de développement durable fondé sur 17 objectifs à atteindre d'ici 2030.

En tant que membre du Pacte Mondial, Thales, partenaire de confiance pour un monde plus sûr, a souhaité s'impliquer dans cette démarche unique qui vise à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à garantir la prospérité pour tous d'ici 2030.

À travers ses activités, avec l'aide de sa Fondation et grâce à l'expertise de ses 65 000 collaborateurs à travers le monde, le Groupe s'engage ainsi concrètement à participer à la transformation du monde et à l'amélioration de la vie des populations.

### OBJECTIFS À ATTEINDRE D'ICI 2030

**15** Thales aide les États à renforcer leur souveraineté à travers la sécurisation des côtes et des espaces publics, la lutte contre le terrorisme ainsi que la protection de leur territoire et de leurs populations. En outre, le Groupe a mis en place un programme d'ingénierie [cf. p. 08, 10, 29 & 30].

**5** le diversité est au cœur des engagements de Thales. Début 2016, l'entreprise a initié des objectifs ambitieux en matière de recrutement de femmes (40 % d'accès des femmes à des postes à responsabilité (20 % en la présence d'au moins 3 femmes à chaque comité de direction) [cf. p. 29-40].

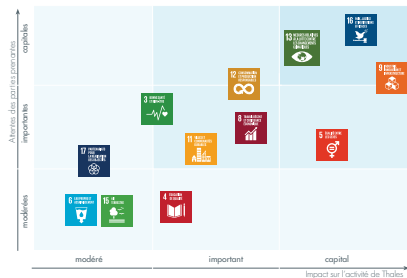
**13** Dès 2015, Thales a signé le Business proposal for COP21 visant à confirmer son engagement pour le climat et a réaffirmé son engagement en décembre 2017, avec la signature du French Business Climate Pledge [cf. p. 40]. Par ailleurs, par ses innovations dans les domaines du transport et de l'aéronautique, Thales participe à la réduction des émissions environnementales de ses clients [cf. p. 44 & 47].

**9** L'innovation fait partie de l'ADN de l'entreprise. Avec plus de 700 ME consacrés à la R&D, Thales se positionne parmi les 100 entreprises mondiales les plus innovantes. Le Groupe s'appuie sur une démarche d'Open Innovation qui vise à associer startups et PME au processus d'innovation de l'entreprise, et nous des partenariats pour innover sur les capteurs, les logiciels mobiles et les technologies [cf. p. 32 & 35].

**12** Thales mène une politique active de maîtrise et de réduction de ses consommations, efficacité énergétique, optimisation de l'usage de l'eau, neutralisation des matériaux, diminution des déchets [cf. p. 47].

**11** Les solutions développées par Thales au service de la sécurité et de la mobilité dépendent de nouveaux enjeux géopolitiques, l'urbanisation croissante de la planète. Elles permettent aux villes et aux transports ferroviaires ou aériens d'être plus sûrs et mieux sécurisés [cf. p. 8 & 11]. À Mexico, les solutions mises en place par Thales ont fait baisser la criminalité de 45,9 %, et le temps d'intervention des urgences a été divisé par 6.

PROFIL DU GROUPE



**8** Thales a choisi d'investir dans une solution durable et responsable vis-à-vis de ses salariés, 97,8 % des salariés ont un emploi durable et 92,4 % ont un emploi à long terme. En 2017, 77,4 % des salariés ont eu ou auront une formation. Fin 2017, 86,3 % des salariés du Groupe sont couverts par des conventions ou accords collectifs. Thales déploie en outre une politique active en faveur du handicap [cf. 39 & 41].

**3** Thales met en place une politique active de substitution des substances dangereuses ou nocives dans ses produits. En 2017, Thales a engagé plus de 5 ME sur ces programmes et études. En outre, par le biais de sa Fondation d'entreprise, Thales soutient plusieurs initiatives en matière de gestion des risques naturels [cf. p. 46, 48].

**17** La Fondation d'entreprise Thales développe de nombreuses actions avec des ONG ou des institutions locales autour des thématiques de l'éducation et de l'urgence humanitaire [cf. p. 48-49].

**4** La Fondation d'entreprise Thales soutient de nombreuses initiatives de formation aux sciences et technologies. Par ailleurs, avec la participation des salariés du Groupe, elle a financé la distribution de kits scolaires en Afrique ainsi que des actions de lutte contre le décrochage scolaire au Cameroun. À travers ces actions, Thales engage pour une diffusion des savoirs, élargissant fondamentalement la lutte contre la pauvreté et l'exclusion [cf. p. 48-49].

**6** Thales apporte une attention particulière à la protection de la biodiversité. Plusieurs sites qualifiés ont mis en place des plans de gestion de l'habitat afin de restaurer les caractéristiques d'origine de la région. De même le Groupe apporte une grande attention à sa consommation d'eau [cf. p. 44 & 47].

## RÉPONSE 2 : EN VALORISANT SES ENGAGEMENTS SUR DES SUJETS « CORE BUSINESS »

## Gecina

Un rapport « climat » détaillant les ambitions du Groupe à l'horizon 2030



&gt; FEUILLE DE ROUTE CLIMAT 2030

PARTAGER  
UNE NOUVELLE  
AMBITION  
POUR LE CLIMAT

PUBLICATION JUIN 2016

  
 Ile-de-France  
 le plus grand investisseur


ÉVALUER

3 risques liés au réchauffement climatique impactant potentiellement le patrimoine de Gecina en Ile-de-France

- Vagues de chaleur
- Sécheresse
- Inondations

S'adapter à l'évolution  
du climat en Ile-de-France

Avec 90% de son patrimoine situé en Ile-de-France, Gecina a souhaité étudier sur cette zone géographique les impacts potentiels du changement climatique sur ses actifs. L'objectif est d'identifier les actions à mettre en œuvre pour favoriser l'adoption des bâtiments à ces nouvelles conditions sans surconsommation énergétique.

## Criticité et vulnérabilité

Cette étude a été menée par le cabinet Carbone 4. Elle est fondée sur l'analyse de données d'experts issues de Météo France, de l'Agence Parisienne du Climat et du rapport de la mission Justice Climat de la France au 27<sup>e</sup> siècle, scénarios régionaux. Elle élabore des indices de risques climatiques qui correspondent au croisement entre la criticité d'un actif (climatique, fréquence et intensité) et la vulnérabilité des bâtiments à celui-ci, c'est-à-dire la vulnérabilité de sa structure bâtie, enveloppe, infrastructure et superstructure), de ses réseaux (plomberie et assainissement, CVC et électricité), ses aménagements (matériaux et extérieur) et

des comportements de ses occupants (santé, confort...).

## Vulnérabilité des bureaux

L'étude souligne que les immobilités de bureau sont particulièrement vulnérables aux transitions, aux vagues de chaleur, à la sécheresse, aux mouvements de terrain et aux tempêtes. Les éléments les plus critiques face aux aléas climatiques sont le réseau d'électricité et les données images, la superstructure, la santé des occupants, le chauffage, ventilation et climatisation (CVC) et le confort et mode de vie.

## Impact d'une vague de chaleur

L'étude permet une identification des impacts et facteurs aggravants pour les différentes composantes d'un bâtiment. Ainsi, une vague de chaleur influant directement la santé des occupants, avec par exemple des risques d'hyperthermie et de déshydratation. Ce phénomène se trouverait renforcé en cas d'une orientation inadaptée du bâtiment. Les réseaux affichent également un risque de défaillance en cas de forte augmentation de la puissance appelée pour fournir par exemple l'énergie nécessaire aux systèmes de climatisation. Le risque en cas de sous-dimensionnement des réseaux consiste en un potentiel « black-out » se répercutant sur des systèmes stratégiques comme les serveurs informatiques. En juillet 2012, l'onde a connu l'un des pics black-out de son histoire privant 670 millions de personnes d'électricité, la conséquence directe d'une vague de sécheresse ayant diminué les capacités de production hydroélectrique. Pour lutter contre ces risques, les solutions consistent à « coupler » sur des réseaux locaux d'énergies renouvelables, à limiter la consommation des bâtiments mais également à ce qu'ils deviennent producteurs de leur propre énergie, partiellement voire totalement.

## Analyse de l'évolution des risques

Le changement climatique général ou fit des années une évolution des risques identifiés. Il modifie ainsi leur probabilité d'occurrence sur le territoire. Par exemple, plus les températures s'élèvent, plus le risque de sécheresse sera important. Si les modèles de prévision indiquent des risques réduits d'épisodes de neige ou de grêle, les risques de sécheresse et de vagues de chaleur augmentent fortement jusqu'à doubler pour ce dernier. Les risques d'inondation demeurent élevés avec pour conséquence une attention particulière devant être portée sur les réseaux CVC et systèmes électriques suivant l'augmentation de l'intensité et de la fréquence des vagues de chaleur associée à l'augmentation continue des températures moyennes.

## Climat &amp; Biodiversité

Intégrer la biodiversité permet de lutter contre l'îlot de chaleur. La préservation de la biodiversité fait partie intégrante de l'engagement et de la contribution de Gecina en faveur du climat. L'intégration d'espaces végétalisés sur les immeubles constitue une des réponses possibles à cette problématique. En plus de participer à la préservation de la biodiversité, cela contribue au bon fonctionnement de l'immeuble en toutes circonstances et renforce également les conditions de confort et de bien-être pour les occupants. Pour en savoir plus, téléchargez le rapport biodiversité sur [www.gecina.fr](http://www.gecina.fr) rubrique « RSE ».

Plan Climat Énergie de Paris :  
Identifier des synergies d'action

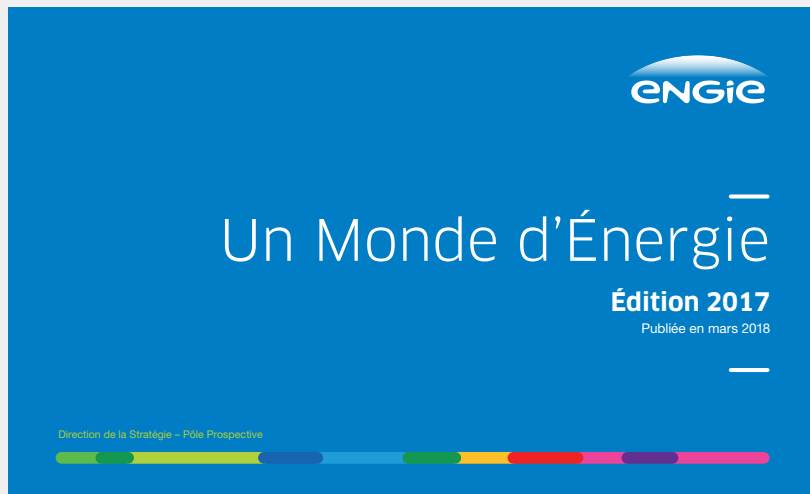
Climat et énergie : comment renforcer son patrimoine immobilier ?

Le Plan Climat Énergie de Paris vise à réduire de 75% les émissions de gaz à effet de serre du territoire parisien en 2050 par rapport à 2004. L'immobilier tertiaire a été identifié comme un secteur pouvant contribuer efficacement à l'atteinte de cet objectif. Gecina s'est engagée au côtés de la Mairie de Paris en signant la charte Paris Action Climat dont elle a tenu compte pour élaborer sa feuille de route climat. L'analyse des résultats de l'étude de l'impact du changement climatique sur le patrimoine de la fonction démontre l'intérêt de développer des modes d'adaptation sobres sur des dispositifs vulnérables à l'augmentation des vagues de chaleur et à la sécheresse comme les réseaux d'électricité. Les actions passent par le développement de réseaux renouvelables destinés à alimenter les réseaux en limitant l'impact sur le réchauffement climatique. Les accords entre les réseaux de chaleur (CVC) et de froid urbain (Climoport) s'inscrivent ainsi particulièrement intéressants car ils représentent une opportunité de développer un mix énergétique moins carboné. L'étude de nouveaux accords s'inscrit naturellement dans le cadre de la feuille de route de Gecina et plus globalement dans la stratégie de Gecina. Ils participent à enrichir et développer la diversité des réseaux urbains de froid et de chaud ou bénéfique - actuel et futur - d'autres utilisations.

REALISÉ PAR BUREAU CHARENTIER BOUQUET

## Engie

Des informations sur le monde de l'énergie pour aider les acteurs du secteur dans leurs travaux



CONTEXTE ÉNERGÉTIQUE

### Réerves énergétiques

Réserves Gtep	Charbon et Lignite		Pétrole brut et LNG				Gaz Naturel			Uranium		Total		
	Volume	Part dans le total monde	Volume conventionnel	Volume non-conventionnel	Volume total	Part dans le total monde	Volume conventionnel	Volume non-conventionnel	Volume total	Part dans le total monde	Volume		Part dans le total monde	
Europe	46	7%	2	0	2	1%	4	0	4	2%	1	2%	53	9%
Amérique du Nord	168	27%	8	22	30	5%	4	6,3	10	6%	8	10%	211	20%
Canada	4	1%	1	22	23	10%	2	0,4	2	1%	6	11%	35	3%
États-Unis	165	27%	7	0,3	7	3%	2	6	8	5%	2	3%	182	17%
Amérique Latine	9	1%	16	29	45	20%	7	0	7	4%	2	4%	64	6%
Asie	176	28%	5	0	5	2%	10	0,6	11	6%	5	9%	197	18%
Chine	90	15%	2	0	2	1%	2	0,4	3	1%	2	3%	97	9%
Inde	64	10%	1	0	1	0,3%	1	0,1	1	1%	2	3%	67	6%
Pacifique	81	13%	1	0	1	0,2%	2	1	3	2%	15	27%	100	9%
Pacifique	127	21%	19	0	19	8%	62	0,04	62	34%	11	19%	219	20%
Océanie	18	3%	4	0	4	2%	2	0	2	1%	5	8%	28	3%
Kazakhstan	85	14%	14	0	14	6%	47	0,04	47	25%	4	6%	149	14%
Russie	0	0%	0,08	0	0,084%	0	0	0	9	5%	0	0%	9	1%
Turkmenistan	1	0%	106	0	106	47%	75	0	75	41%	0,02	0,03%	181	17%
Moyen Orient	0	0%	35	0	35	16%	8	0	8	4%	0	0%	43	4%
Arabie Saoudite	0	0%	19	0	19	8%	4	0	4	2%	0	0%	22	2%
Irak	0	0%	3	0	3	2%	22	0	22	12%	0	0%	26	2%
Qatar	9	1%	17	0	17	8%	12	0	12	7%	13	24%	52	5%
Israël	0	0%	8	0	8	0%	0	0	0	0,04%	4	7%	4	0,4%
Namibie	0	0%	0,02	0	0,02	0,01%	0	0	0	0%	4	7%	4	0,4%
Niger	619	100%	173	52	224	100%	176	8	184	100%	56	100%	1 082	100%
Monde	712		53		54		12		67		13		82	
Total années de production	100				54		12		67		13		82	

Source : Enefenda, Global Energy & CO2 Data (2017)

LES RESSOURCES MONDIALES D'ÉNERGIE

Les réserves d'énergie fossiles seront suffisantes pour couvrir l'évolution des consommations dans les prochaines décennies. Les seules réserves prouvées devraient couvrir 54 ans de consommation de pétrole, 47 ans pour le gaz et 120 ans pour le charbon (à rythme de production actuel). À ces réserves conventionnelles viennent d'ordinaire s'ajouter les ressources non-conventionnelles de pétrole et de gaz. Très supérieures aux ressources conventionnelles, leur exploitation est aujourd'hui envisageable grâce aux progrès techniques, notamment en matière de fracturation hydraulique. Néanmoins les barrières économiques et environnementales auxquelles leur exploitation s'expose en limite considérablement le champs, qui reste aujourd'hui quasiment restreint à l'Amérique du Nord. Les réserves d'uranium ont quant à elles une durée de vie évaluée à près de 70 ans.

# RÉPONSE 4 : EN MONTRANT LA FINALITÉ DES ACTIONS DE MÉCÉNAT / DE FONDATION

## FDJ

### Au cœur du rapport annuel, parole aux bénéficiaires de la Fondation



**FONDATION**  
D'ENTREPRISE  
**FDJ**

Parce que la société française évolue et fait émerger de nouveaux besoins, FDJ a souhaité donner une nouvelle orientation à l'action de sa Fondation. Celle-ci investit désormais le domaine de l'égalité des chances, avec un budget de 18 millions d'euros maximum sur cinq ans. Cette nouvelle mission se concentre sur deux champs d'action - l'éducation et l'insertion - et emploie naturellement l'intégration et la réinsertion des personnes en situation de handicap. Le jeu comme méthode d'apprentissage et d'acquisition des savoirs devient une modalité.

Après un premier travail de repérage de plus d'un an et le lancement d'un appel à projets, la Fondation d'entreprise FDJ a sélectionné trois associations emblématiques de son nouvel objet.

**Bibliothèques Sans Frontières** et son programme « Les Voyageurs du numérique » qui vise à réduire les inégalités sociales engendrées par le manque de maîtrise des outils et des langues du numérique à travers des ateliers pratiques d'initiation et de formation.

**Réseau Étincelle**, qui contribue à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes « décrocheurs du système scolaire » grâce à des sessions de formation innovantes et récréatives animées en entreprise.

Dans le cadre de cet appel à projets, les collaborateurs FDJ ont également décerné un prix coup de cœur à l'association **Coup de Pouce**, qui tente de prévenir l'échec scolaire précoce des enfants socialement et culturellement défavorisés grâce à l'apprentissage par le jeu.

Au-delà de ces associations laudataires, la Fondation d'entreprise FDJ va continuer d'accompagner une centaine d'associations qui agissent pour l'égalité des chances. Et même si elle entame un nouveau chapitre de son histoire solidaire, l'ensemble des engagements en faveur du sport de haut niveau reste toujours aussi importants et piloté au sein de l'entité Sport de FDJ.

61



**Jérémie Lachal**, Directeur Général de la Fondation d'Entreprise FDJ

62

**Sur quel constat est né le programme « Les Voyageurs du numérique » soutenu par la Fondation d'entreprise FDJ ?**

J.L. : Au départ, il y a cette urgence à donner à chacun, en particulier aux plus démunis, les moyens de s'informer et de s'éduquer, de trouver sur le monde et de l'éclairer en retour. Aujourd'hui, la véritable fracture se fait sur les usages et la capacité à trouver la bonne information sur Internet. L'enjeu du programme « Les Voyageurs du numérique » est de diffuser cette alphabétisation numérique afin de permettre à chacun de trouver sa place dans la société et d'en devenir un acteur.

**En quoi consiste-t-il ?**

J.L. : Nous avons mis au point une méthodologie et des outils d'initiation et de formation au numérique que nous mettons à disposition de citoyens engagés pour leur permettre de créer des clubs. En plus d'un accompagnement, nous leur apportons un réseau social, une plateforme de learning, des formations présentielles, des ressources (fiches d'activité, applications, etc.). À ce jour, il existe 80 clubs en France, qui ont organisé, depuis 2014, 500 ateliers dont ont bénéficié 5 000 enfants, adolescents et membres de leurs familles.

**Jérémie Lachal**

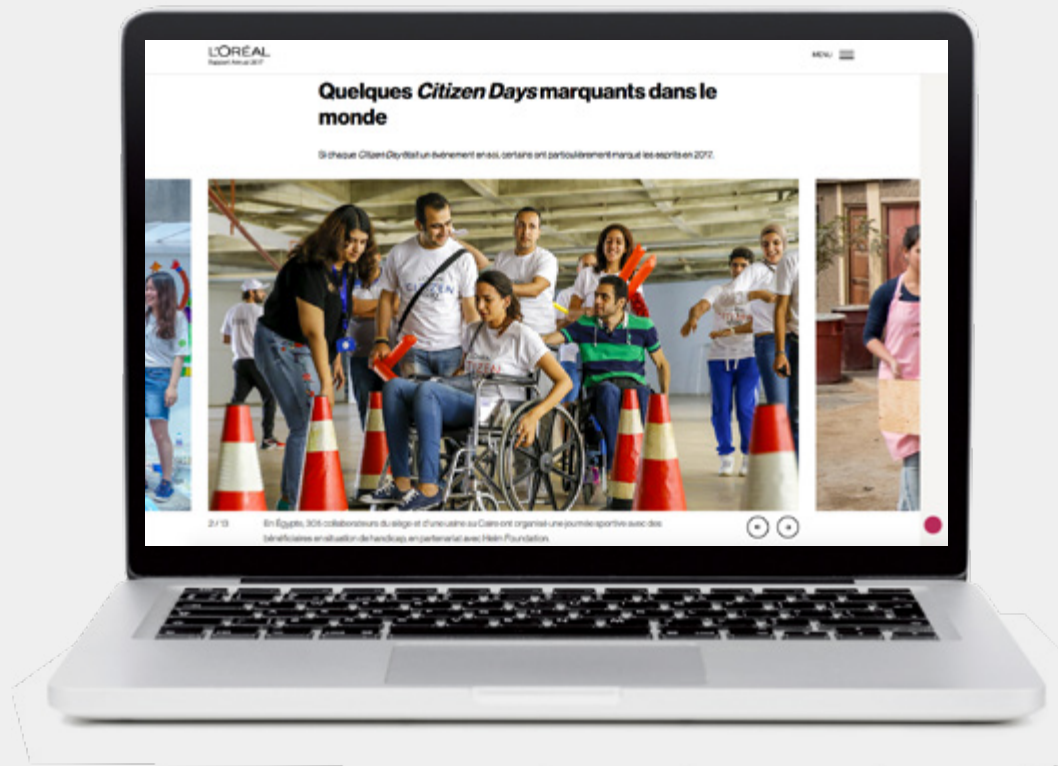
**ENGAGÉ POUR LES POPULATIONS ÉLOIGNÉES DU NUMÉRIQUE**

**Que va vous apporter concrètement le soutien de la Fondation d'entreprise FDJ ?**

J.L. : En nous octroyant une subvention d'un million d'euros sur deux ans, elle va nous permettre d'intensifier notre présence en région et de passer de 80 à 400 clubs : ainsi, 30 000 personnes pourront se familiariser avec le numérique et ses bonnes pratiques. Grâce à cette aide, nous allons aussi entreprendre un « Tour de France du numérique » qui débutera à mi-2018. L'idée est de stimuler l'écosystème local pour que des clubs voient le jour. Enfin, nous allons continuer à développer nos outils, toujours dans une approche ludique car, comme la Fondation d'entreprise FDJ, nous pensons que le jeu booste la créativité et dédramatise l'erreur.

# L'Oréal

Valoriser l'engagement de 30 000 collaborateurs lors des Citizen Days



## # Points de vue

« Y a-t-il encore une place pour les engagements RSE ou le mécénat à l'heure du rapport intégré ? Alors que la contribution devient le cap de l'entreprise, que la RSE s'intègre de plus en plus finement au "business", il n'est en effet plus si aisé de repérer, de valoriser ce qui dépasse le cadre de l'activité "normale" de l'entreprise. C'est en partie pour cela que les Objectifs du développement durable (ODD) apparaissent aussi souvent dans les rapports annuels cette année : montrer que l'on participe à ce projet

commun est une manière de raconter son "supplément d'âme". Mais plutôt que de valider ce qui a déjà été fait, les ODD ne devraient-ils pas être un moteur ? Le rapport annuel serait l'occasion de choisir un item et de lancer un challenge aux managers, collaborateurs et parties prenantes. Ce serait en tout cas aller dans le sens de cette initiative internationale qui invite États et acteurs économiques à sortir de leur zone de confort pour se fixer des défis ambitieux. »

**ELSA PEREZ**  
CONSULTANTE PLANNING STRATÉGIQUE ET ÉDITORIAL



# 4. BIEN-ÊTRE

Comment l'entreprise « traite-t-elle »  
ses collaborateurs ?

# RÉPONSE 1 : UNE RICHESSE À FAIRE GRANDIR

## LVMH

### Les « talents », facteur de différenciation et de réussite de l'entreprise

**2020-21 Talents**



« Parmi les talents d'aujourd'hui, le premier atout est le CAP. Mon parcours de Thénos de l'École d'Architecture d'Épône en septembre 2010, puis l'École Supérieure de Design en septembre 2012, puis l'École Supérieure de Design en septembre 2015. Une formation qui m'a permis de développer mon esprit critique et mon sens de l'organisation. C'est un atout précieux qui m'a permis de travailler dans un environnement à forte exigence et de relever des défis complexes. Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. »

**2020-21 Talents**

« Il est très important de développer ses talents. C'est un processus continu qui nécessite un investissement constant. Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. »

**2020-21 Talents**

« Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. Je suis convaincue que ces expériences professionnelles m'ont permis de développer des compétences clés qui sont devenues des atouts précieux pour moi. »

**2020-21 Performance et responsabilité**

### UN MODÈLE RESPONSABLE AU SERVICE DE L'EXCELLENCE

ÉQUIPE D'EXCELLENCE ENTRE DES PARTISANS D'UNE GÉNÉRATION EN GÉNÉRATION. UN HAUT NIVEAU D'INTELLIGENCE ET D'ÉNERGIE CRÉATIVE. UNE POSITION DE LAÏCISME SUR UN PATRIMOINE LIÉGÈRE ET DIVERSEMENT EMPLOYÉ.

**Les Talents au service de l'entreprise**

« Les Talents au service de l'entreprise... »

**Développement des Talents**

« Développement des Talents... »

**Performance économique**

« Performance économique... »

# Arkema

Les collaborateurs, moteurs de la performance et de la transformation du Groupe

**TALENT MANAGEMENT**

## ACCOMPAGNER NOS TALENTS

Repérer et valoriser les expertises, accompagner les évolutions de tous les métiers sur fond de transformation digitale. Autant d'enjeux sur lesquels la fonction RH du Groupe est mobilisée.

42 / Arkema Innovation

**PORTRAITS**

## MARIE

**« UN ESprit START-UP DANS UN GRAND GROUPE. »**

**A**ujourd'hui 35 ans, Marie Huard est née en 1984, elle est diplômée de l'école Polytechnique et a travaillé pendant 10 ans chez Renault. Elle a rejoint Arkema en 2014, elle est responsable de la fonction RH dans la division Adhésifs. Elle a travaillé pendant 5 ans chez Renault, elle est diplômée de l'école Polytechnique et a travaillé pendant 10 ans chez Renault. Elle a rejoint Arkema en 2014, elle est responsable de la fonction RH dans la division Adhésifs.

44 / Arkema Innovation

**CAROLE**

**« TOUJOURS AUSSI INTENSE ET ENRICHISSANT ! »**

**C**arole Conner est ingénieure de fabrication à l'usine de produits Arkema de Lodez dans le sud-ouest de la France, un grand site de la chimie de notre pays de nombreux collaborateurs et les bénéfices de la performance. Elle rejoint, en 2014, la division Adhésifs, elle rejoint, en 2014, la division Adhésifs, elle rejoint, en 2014, la division Adhésifs.

46 / Arkema Innovation

# RÉPONSE 2 : DES ACTEURS ENGAGÉS DANS UN PROJET COMMUN

## SPIE

L'intelligence collective au service d'un projet commun ambitieux

NOUS SOMMES SPIE

IL ARRIVE QU'UNE VISION AMBITIEUSE DE L'AMINER S'INCARNE DANS UN PROJET COLLECTIF. LANCE, DEPUIS PLUS D'UN SIÈCLE, CE PROJET A DONNÉ NAISSANCE À UNE GRANDE ENTREPRISE EUROPEENNE, ENGAGÉE DANS LES DÉFIS TECHNIQUES LES PLUS INNOVANTS DE SON TEMPS. C'EST POURQUOI NOUS SOMMES FIERS D'ÊTRE SPIE, FIERS D'ÊTRE NOUS-MÊMES ET DE NOUS RÉINVENTER CHAQUE JOUR, EN PARTAGEANT SUR DES MILLIERS DE SITES AVEC NOS CLIENTS NOTRE ASPIRATION À UN MONDE DURABLE.




ÉLIMINER LE RISQUE ROUTIER EN COMBINANT TOUS LES COLLABORATEURS DE L'ENTRÉE PRIVE.

JEFFREY HARRIS, DIRECTEUR GÉNÉRAL  
ROSLINE ALBERTINI, DIRECTRICE GÉNÉRALE

Le choix de leur partenaire local, les dirige vers la recherche et l'innovation. C'est le levier d'une démarche innovante à l'échelle du Groupe.

Compte tenu de leur expérience et de leur expertise, il nous a permis de définir des spécifications, tout d'abord, de manière précise et de manière plus globale. C'est ce qui nous a permis de définir des spécifications précises et de manière plus globale. C'est ce qui nous a permis de définir des spécifications précises et de manière plus globale.




NOTRE OBJECTIF EST DE DOUBLER LE NOMBRE DE FEMMES D'ICI LA FIN DE L'ANNÉE.

FRANÇOISE BOURGEOIS, DIRECTRICE GÉNÉRALE

C'est il y a trois ans, le niveau de sensibilisation de la mise en œuvre de SPIE, pour les femmes dans cet objectif ambitieux en termes de recrutement des femmes.

Après seulement un an et demi passé chez SPIE, Caroline Houbert a été choisie pour animer le réseau SPIE Ladies aux Pays-Bas. Au-delà de la satisfaction de faire partie de ce réseau, travailler en interne a permis à Caroline de partager son expérience et d'être impliquée dans des projets importants.

Après seulement un an et demi passé chez SPIE, Caroline Houbert a été choisie pour animer le réseau SPIE Ladies aux Pays-Bas. Au-delà de la satisfaction de faire partie de ce réseau, travailler en interne a permis à Caroline de partager son expérience et d'être impliquée dans des projets importants.



# Icade

## Derrière les projets, des équipes engagées

RAPPORT D'ACTIVITE

# 2017

Croissance et Performance



Commissaire de tous vos futurs

UNE ANNEE EMBLEMATIQUE

## Une première obligation verte pour un engagement RSE volontariste

En septembre 2017, Icade a procédé à l'émission de sa première obligation verte d'un montant de 600 millions d'euros. Ce green bond, assorti d'un coupon annuel de 1,50%, a été plébiscité par les investisseurs français et internationaux.

Seule à cette première émission, Icade a signé le Green Bond Pledge, contractualisé à l'occasion du Climate Finance Day en décembre 2017 à Paris, avec côté de bord ses principaux investisseurs institutionnels obligataires vertes (BNP, Eni, Engie, Iberdrola, Pwec, SIFP, Swisscom, UBS et TSBM). Elle s'est ainsi engagée à encourager le développement du marché des obligations vertes dans le cadre de sa stratégie et de sa politique de financement.

### DES ACTES ET DES PROJETS VERDES BOURGEOISEMENT SÉLECTIONNÉS

Les fonds de l'émission de cette obligation verte seront alloués à la construction et la rénovation de bâtiments certifiés de type "vert" en France (certificats vertifs, répondant aux critères suivants) :

- Certification HQE (construction ou rénovation) et/ou BREEAM au niveau 3 ou 4 ou au moins,
- Distance aux transports en commun inférieure ou égale à 400 mètres,
- Comité bail vert organisé par Icade avec les locataires pour partager les bonnes pratiques et établir des plans d'action en matière de réduction des consommations d'énergie, d'eau et de gestion des déchets.

Ces fonds seront également alloués à des investissements en faveur de la transition environnementale, dirigés sur la patrimoine existant : équipements d'efficacité énergétique, énergies renouvelables, accessibilité.

L'allocation des fonds aux actifs et projets fera l'objet d'un processus de traçabilité spécifique, qui sera vérifié annuellement par le cabinet PwC. Cette émission verte est conforme aux Green Bond Principles 2017 de l'International Capital Market Association (ICMA) et a été labellisée record party option indépendante, émise par l'agence de notation indépendante Sustainalytics. Ce green bond, émis pour une durée de dix ans, s'inscrit dans la politique RSE d'Icade, saluée par de nombreuses agences de notation verte française, parmi lesquelles le Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), CDP et GreenVestor.



L'équipe projet du green bond

« La transparence et la pluridisciplinarité ont été un rôle essentiel dans le succès de cette émission, qui a mobilisé les équipes de la Direction de Financement, de la Communication Financière, du Juridique et de la RSE. Cette obligation verte est au cœur de la stratégie d'Icade, qui vise le leadership en matière de RSE dans le secteur immobilier. »

# 600 M€

Montant émis pour la première obligation verte d'Icade.

59% des investisseurs de green bond sont des investisseurs verts.



# RÉPONSE 3 : DES PARTIES CONSTITUANTES DE L'ENTREPRISE

## Essilor

### Des salariés « actionnaires » doublement impliqués dans le projet d'entreprise

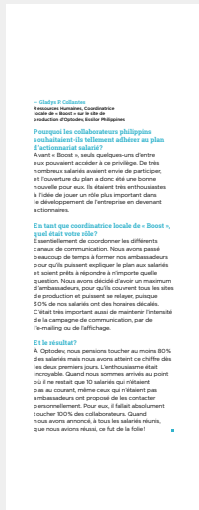


#### Actionnaires Essilor et fiers de l'être

En 2017, Essilor lançait « Boost », son plan international d'actionnariat salarié, offrant à ses collaborateurs la possibilité d'être plus étroitement associés à la mission du Groupe, à sa croissance et à ses performances financières. L'objectif était d'atteindre 55% de salariés actionnaires d'ici à 2020. Déployé dans 14 pays, l'opération a enregistré un nombre record d'adhésions. Aujourd'hui, 55% des collaborateurs d'Essilor sont actionnaires du Groupe.

« Jérôme M. Basso  
Membre Comité de Salariés »

J'avais envie de devenir actionnaire parce que je voulais pouvoir peser dans les décisions. Être actionnaire me donne le sentiment d'être impliqué dans l'entreprise. Cela renforce mon investissement et me pousse à travailler encore plus dur pour améliorer les résultats et contribuer à une meilleure performance à long terme. C'est aussi un « plus » pour ma proximité financière. Surtout la croissance d'Essilor, c'est important pour moi et mon monde d'action. C'est important pour moi et mon monde d'action. C'est important pour moi et mon monde d'action. À partir du moment où vous achetez des actions, vous devenez un partie prenante de la réussite du Groupe. Et y a une vraie diversité au sein des salariés actionnaires : nous les salariés, des cadres dirigeants aux opérationnels, pouvons en bénéficier et ce sentis un peu propriétaires de « leur » entreprise.



« Chloé F. Colombe  
Assistante Business Development  
dans le cadre de son rôle de  
responsable équipes Sales Marketing »

« Pourquoi les collaborateurs philippins touchés par le lancement d'Essilor ont-ils rejoint le mouvement salarié ? »

Avant « Boost », nous participions à un effort qui pouvait accéder au principe. De très nombreux salariés avaient envie de participer et nous avons pu aller à une autre étape nouvelle pour eux. Ils étaient très enthousiasmés à l'idée de jouer un rôle plus important dans le développement de l'entreprise en devenant actionnaires.

« En tant que coordinateur locale de « Boost », quel était votre rôle ? »  
L'essentiel de mon rôle consistait à assurer le canal de communication. Nous avons passé beaucoup de temps à former nos collaborateurs pour qu'ils puissent expliquer le plan aux salariés et savoir quoi répondre à n'importe quelle question. Nous avons décidé d'avoir un maximum d'ambassadeurs pour nous rencontrer tous les sites de production et passer le relais, puisque 100% de nos salariés ont des bureaux dédiés. C'était très important aussi de maintenir l'information de la campagne de communication, par de « re-mailing ou de l'affichage ».

« Et les résultats ? »

À l'origine, nous pensions toucher au moins 50% des salariés mais nous avons atteint ce chiffre dès les deux premiers jours. L'enthousiasme était incroyable. Quand nous sommes arrivés au point où il n'y avait plus de places disponibles, nous avons commencé à refuser les demandes de souscription. Les collaborateurs qui ont rejoint le mouvement ont pu bénéficier de la prime de souscription 100% des collaborateurs. Quand nous avons annoncé à nos collègues les résultats, tous nous ont remerciés, ce fut la plus belle !



#### C'est formidable de jouer un rôle actif dans la stratégie du Groupe

« Cécile Beaumont  
Responsable Support  
Marketing, France Sud »



« J'étais chef de projet industriel chez Essilor en France quand j'ai adhéré à Valoplec, l'association des salariés actionnaires. Participer réellement à la gouvernance d'Essilor, être associé à la fois à sa mission et à sa réussite au sein d'une communauté internationale et être actif de 1000 autres membres dans 40 pays a été un énorme « plus ». Ce n'est pas très courant de participer à la croissance et à la stratégie d'une entreprise et de sentir qu'on fait vraiment une différence. En tant que membre de Valoplec, nous adhérons à l'ambition et au projet global qui est d'améliorer la vision partout dans le monde. Et c'est extrêmement gratifiant. »

« Ce que je trouve formidable dans votre association ? »  
Le fait que Valoplec mette vraiment ses adhérents au cœur du processus de décision de l'entreprise. Nos représentants de Valoplec siègent au Comité d'Administration, ils reçoivent donc régulièrement les dirigeants du Groupe, y compris son Président-Directeur Général. En tant que membres actifs de l'association, nous avons chaque année notre mot à dire dans la définition de la stratégie et de sa politique de ressources humaines, et nous votons également les résolutions Essilor lors de nos assemblées générales annuelles. Nous participons donc à la création de valeur de l'entreprise et participons aux bénéfices et son engagement dans la lutte contre le changement climatique.

« Je suis très fier d'être Ambassadeur Valoplec en France. »  
Dans ce rôle, j'essaie de faire adhérer davantage de salariés. Valoplec est déjà bien représentée chez Essilor. Mais nous avons une énergie de progression, car nous commençons tout juste à présenter l'association à nos collègues actifs et à nos sociétés comme Proximi, un fabricant de lunettes de lecture haut de gamme. Quand je vais les voir je leur explique qu'adhérer à Valoplec est une magnifique occasion de participer dans l'avenir de l'entreprise. Ça n'est pas encore évident, mais les gens, nous expliquent qu'ils ont envie de participer. Ça n'est pas évident, mais les gens, nous expliquent qu'ils ont envie de participer. Ça n'est pas évident, mais les gens, nous expliquent qu'ils ont envie de participer.

« Valoplec met vraiment ses adhérents au cœur du processus de décision de l'entreprise. »

# Eurazeo

Des « makers » au service du Groupe et des entreprises en portefeuille

14

1. GABRIEL KONZE  
Executive Officer  
Directeur

2. PIERRE-ALAIN AUBRY  
Directeur des Fonds Internes  
et des Risques

3. RONALD VALDESOLIN  
Managing Partner  
Président de Eurazeo Investments

4. PIERRE BOUHEN  
Managing Director  
Eurazeo IFR

5. HANN DU RUGGIEC  
Managing Director  
Eurazeo Christiania

6. NICOLAS HUET  
Managing Director et  
membre du Directoire

7. HARC FRAPPEZ  
Managing Director  
Head of European Capital

8. FRANZ TELZHAN  
Managing Director  
Head of European Development

9. OLIVIER HELET  
Président du Directoire Eurazeo PFE  
et membre du Directoire d'Eurazeo

10. CAROLINE COHEN  
Responsable  
Marketing International

11. CECILE OLLET  
Directeur Partenaire Corporate M&A

12. JILL GRANOFF  
CEO - Eurazeo Brands

Ensemble, nous avons construit un acteur de l'investissement unique en son genre. A la fois solide et agile, audacieux et responsable, exigeant et proche. Et si nous changeons aujourd'hui d'emergence pour gagner en force de frappe, notre philosophie et notre méthode restent les mêmes. Identifier les futurs champions, les aider à penser plus grand, à voir plus loin, à aller plus vite.

5

## # Points de vue

« Les collaborateurs sont-ils une partie prenante comme les autres ? La question se pose bien sûr à l'heure de (ré)investir la communication interne\*. Elle se pose aussi pour le rapport annuel, aujourd'hui qu'il ouvre ses portes aux partenaires, collectivités, clients, à la société civile, voire aux usagers finaux. La réponse est non, bien entendu. Car, contrairement à ces publics, le collaborateur est quatre fois impliqué dans le rapport annuel. Il est acteur de l'entreprise, et en cela le meilleur témoin des coulisses, le meilleur garant de sa transparence.

Il est, sur le terrain, au contact quotidien des attentes des parties prenantes, et en cela un formidable vecteur de dialogue et d'ouverture. Il est une audience prioritaire du rapport annuel qui peut lui apporter la hauteur de vue qui lui donnera envie de s'investir dans le projet collectif. Si son engagement est acquis, le collaborateur sera enfin le meilleur ambassadeur des contenus du rapport annuel et, plus largement, des projets de l'entreprise. »

ÉRIC CAMEL  
CEO D'ANGIE

\* Voir notre ouvrage « Ceci n'est pas un blog »



# 5. SENS

Comment l'entreprise partage-t-elle  
une vision inspirante ?

# RÉPONSE 1 : PAR LE LEADER, PORTEUR NATUREL DE LA VISION

## Essilor

### Un message centré sur la mission du Groupe



#### Message

— HUBERT SAGNIÈRES  
Président-Directeur Général

Alors que nous ouvrons un nouveau chapitre de notre histoire, il me semble important de regarder les progrès accomplis. En 2017, Essilor a fait progresser sa mission, qui est d'apporter une bonne vision à chacun, partout dans le monde. Comment ? En continuant à offrir les solutions les mieux adaptées à l'évolution des besoins des consommateurs. En étendant sa présence commerciale dans les pays en développement. Et en déployant de nouveaux canaux de distribution pour ne laisser personne au bord du chemin. Grâce à nos efforts d'innovation, à nos modèles économiques traditionnels et inclusifs et à nos activités philanthropiques, nous avons répondu cette année aux besoins de vision de plus de 400 millions d'enfants, de femmes et d'hommes dans le monde. Mais ce n'est pas suffisant...

3

**Éradiquer la mauvaise vision...** Plus de 2,5 milliards de personnes souffrent encore d'une mauvaise vision non corrigée et de ses conséquences sociales et économiques très concrètes, qui les empêchent de se former, de travailler, et de vivre pleinement leur vie. Plus de 6 milliards de personnes ne protègent toujours pas leurs yeux de la lumière du soleil, des UV ou de la lumière bleu-violet nocive. Il est vital, pour le bien-être de la population d'aujourd'hui et pour la prospérité du monde de demain, de faire reculer la mauvaise vision. En tant que leader du secteur de l'optique ophthalmique, nous savons que ce défi ne peut être relevé que collectivement. C'est pourquoi nous continuons à travailler avec différents partenaires, institutions universitaires, centres de recherche, agences de développement gouvernementales, fonds d'investissement responsable et ONG internationales. Nous avons annoncé en mars 2018 l'investissement de 19 millions d'euros supplémentaires dans nos activités philanthropiques et dans le déploiement de nos modèles d'économie inclusifs, encourageant ainsi d'autres acteurs à nous rejoindre, afin d'impulser un vrai changement et d'éradiquer la mauvaise vision, en une génération.

**Des équipes passionnées...** Nous avons un formidable atout : nos 67 000 collaborateurs travaillent chaque jour sans relâche, dans le monde entier, pour aider chacun à avoir la meilleure vision possible. En 2017 pour renforcer leur engagement, nous avons continué à promouvoir le bien-être au travail, la formation et le développement des compétences. Le niveau d'adhésion des collaborateurs à notre programme international d'actionnariat salarié montre aussi à quel point ceux-ci sont impliqués : plus de 25 000 d'entre eux y ont adhéré en 2017, alignant ainsi leur intérêt personnel avec notre mission d'améliorer la vision, et donc la vie, des 7,4 milliards d'hommes et de femmes sur la planète. Aujourd'hui, le nombre total de salariés actionnaires est supérieur à 35 000 personnes, soit 55% de nos salariés. Quelle satisfaction de constater qu'ils partagent une même conviction et un même enthousiasme quant aux opportunités qui s'offrent à notre entreprise et à notre secteur !

**Une gouvernance unique...** Avec l'exceptionnelle croissance de notre actionnariat salarié, notre modèle unique de gouvernance s'est encore renforcé. Depuis quarante ans, à travers Voloptec, notre association de salariés actionnaires, les ambitions, les valeurs et l'investissement des collaborateurs viennent conforter le succès du Groupe. Aujourd'hui, soit à la présence de Voloptec, au sein du Conseil d'Administration d'Essilor, des salariés actionnaires au profil international et varié participent activement à la vie d'Essilor et entretiennent un dialogue permanent avec les cadres dirigeants du Groupe. En apportant un nouveau regard, ils enrichissent le processus de décision au sein du Conseil – lui-même fort de la diversité des profils et des compétences de ses membres – et de ses quatre comités.

Message du Président-Directeur Général

4

« Nous avons devant nous de formidables perspectives de croissance et la possibilité de poursuivre notre contribution au développement économique et social. »



# AXA

## Porter avec conviction un nouveau projet inspirant pour l'entreprise



### Thomas Huberl Tribune

**Y A-T-IL LA CONVICTION QUE NOUS ENTENDONS DANS UN NOUVEAU ÂGE D'OR DE L'ASSURANCE.** Les besoins de protection augmentent partout dans le monde. Cette année, les cyberattaques ont coûté des milliards d'euros aux entreprises et l'impact du réchauffement climatique est déjà tangible. Les risques émergents d'hier sont aujourd'hui des menaces concrètes.

Dans le même temps, les mutations économiques, technologiques, sociétales génèrent des demandes de protection inédites. Je pense aux nouveaux modes de travail (taux de récession du partage, à l'explosion du nombre d'indépendants aux États-Unis ou en Europe. Quelles garanties peut-on apporter à ces travailleurs qui sortent du système salarial ? Les progrès de la médecine font naître de formidables espoirs, mais interrogent aussi sur notre système de protection : comment prendre en charge ces nouveaux protocoles de soins souvent onéreux ? Comment aider les patients

à comprendre un parcours médical de plus en plus complexe ? Face à la diversité et à l'ampleur de ces transformations, la solution ne peut être que collective. Le modèle de l'assurance, qui repose sur la mutualisation des risques, est une réponse extraordinairement moderne aux enjeux que rencontre aujourd'hui notre société. Au contraire de certains modèles d'hyper-individualisation, nous développons un système qui favorise la cohésion sociale. Pour les assureurs, le potentiel de développement est donc immense, à condition que nous sachions nous transformer pour saisir les opportunités de ce nouveau âge d'or, au service de nos clients.

**AXA DISPOSE DÉJÀ DE NOMBREUX ATOUTS DANS CE NOUVEAU MONDE.** Notre présence mondiale et équilibrée nous permet de bénéficier de synergies importantes et de trouver les meilleurs relais de croissance. Nous sommes dans le top 5 des assureurs sur de nombreux marchés clés pour

•••

05

Tribune

### « Nous devons devenir le partenaire de nos clients et je suis persuadé que, pour y parvenir, les services sont le nerf de la guerre. »

••• nous comme la France, la Suisse, la Belgique, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Espagne et Hong Kong mais également dans des pays à fort potentiel comme la Thaïlande, l'Indonésie ou le Mexique.

Dans tous nos marchés, nous nous appuyons sur la marque AXA, gage de la confiance de nos clients et atout pour notre politique de partenariats.

Notre solidité financière, aussi, fait la différence. Grâce à notre plan stratégique Ambition 2020, nous renforçons encore notre compétitivité et réduisons notre exposition à la volatilité des marchés financiers. Cela fait de nous un partenaire solide et durable.

**MAIS JE SUIS CONVAINCU QUE NOUS POUVONS – QUE NOUS DEVONS – ALLER ENCORE PLUS LOIN POUR TRANSFORMER NOTRE MODÈLE.** Aujourd'hui, notre industrie continue de susciter la méfiance chez les consommateurs. Notre raison d'être est pourtant de leur procurer davantage de tranquillité

d'esprit et la conviction qu'une vie plus sûre, en meilleure santé, pleine de projets, est à leur portée. C'est une situation paradoxale ! Nous devons renforcer la confiance et la proximité qui nous lient à nos clients et qui sont le fondement de notre métier d'assureur. Pour cela, payer juste et vite est une condition indispensable sur laquelle nous pouvons progresser, mais, plus encore, nous devons dépasser notre rôle de simple « payeur de factures » pour devenir un véritable partenaire de nos clients. Et je suis persuadé que, pour y parvenir, les services sont le nerf de la guerre.

**CHAQUE ANNÉE, 20 % DE NOS CLIENTS DÉCLARENT UN SINISTRE ET 4,5 ATTENDENT DE NOUS DIMANTER QU'UNE INDENNISATION FINANCIÈRE.** Ils veulent que nous minimisions l'impact de leur sinistre, de leur accident, de leur problème de santé sur leur vie quotidienne. Des services utiles et intelligents peuvent leur apporter cela. Nous avons développé, pour les automobilistes, toute une gamme d'aides allant du prêt d'un véhicule

06

# RÉPONSE 1 : PAR LE LEADER, PORTEUR NATUREL DE LA VISION

## Ikea

### Donner de la hauteur aux projets du Groupe

AN INTRODUCTION FROM HENRIK

### FINDING OPPORTUNITIES IN CHANGE

Each day, we are one step closer to making an even better everyday life for the many people. Never before have we seen the pace and scale of change in the world as we see today, with new opportunities to interact and meet our customers.

**AS WE LEAVE A GOOD YEAR** behind us, seeing these customers close our doors, we reflect on the challenge of change that brought us here and to the page in the future.

Indeed, it's a good time to re-examine our goals and dreams, and to try to get the most out of what we can do for our customers. But at the same time, we know that change is here to stay. It's not just a challenge and that's why we're here. And we can't ignore the fact that we cannot control our own, we have people who can help us make them our best.

This is a great challenge, one we face every day. But when we see our customers, we know that we can do it. I can see these exciting possibilities and we will have this great opportunity that will shape what we do.

**AS WE LEAVE A GOOD YEAR** behind us, seeing these customers close our doors, we reflect on the challenge of change that brought us here and to the page in the future.

Indeed, it's a good time to re-examine our goals and dreams, and to try to get the most out of what we can do for our customers. But at the same time, we know that change is here to stay. It's not just a challenge and that's why we're here. And we can't ignore the fact that we cannot control our own, we have people who can help us make them our best.

This is a great challenge, one we face every day. But when we see our customers, we know that we can do it. I can see these exciting possibilities and we will have this great opportunity that will shape what we do.

**AS WE LEAVE A GOOD YEAR** behind us, seeing these customers close our doors, we reflect on the challenge of change that brought us here and to the page in the future.

Indeed, it's a good time to re-examine our goals and dreams, and to try to get the most out of what we can do for our customers. But at the same time, we know that change is here to stay. It's not just a challenge and that's why we're here. And we can't ignore the fact that we cannot control our own, we have people who can help us make them our best.

This is a great challenge, one we face every day. But when we see our customers, we know that we can do it. I can see these exciting possibilities and we will have this great opportunity that will shape what we do.



"It's about making life at home as sustainable as possible, ensuring people's fundamental human rights, and standing together with the many people as the world sometimes becomes more polarised."

As a result, many of our customers want to have their own sustainable home. We are committed to making our products and services more sustainable and to ensuring that we have a positive impact on the environment. We will improve the way we work to ensure that we are a better employer and a better neighbor. We will continue to work on our own and with our partners to ensure that we are a better employer and a better neighbor. We will continue to work on our own and with our partners to ensure that we are a better employer and a better neighbor.

**AS WE LEAVE A GOOD YEAR** behind us, seeing these customers close our doors, we reflect on the challenge of change that brought us here and to the page in the future.

Indeed, it's a good time to re-examine our goals and dreams, and to try to get the most out of what we can do for our customers. But at the same time, we know that change is here to stay. It's not just a challenge and that's why we're here. And we can't ignore the fact that we cannot control our own, we have people who can help us make them our best.

This is a great challenge, one we face every day. But when we see our customers, we know that we can do it. I can see these exciting possibilities and we will have this great opportunity that will shape what we do.



# Dassault Systèmes

## Donner un cap inspirant et motivant



2017 3DEXPERIENCE  
RAPPORT ANNUEL  
RAPPORT D'ACTIVITÉ

RENAISSANCE DE L'INDUSTRIE  
INDEPENDENCE MINORITAIRES  
INNOVATIONS  
MISES EN  
ŒUVRE

### REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous ceux et celles qui nous ont aidés à écrire ce rapport d'activité.

ZALI ABIZI, Doris ZENNE, Christophe ALENCELO, Anne ESSENDO, Jonathan ROSE, Marie-Françoise BILLES, Michel BARDONE, David L. BEEMAN, Jérôme BERGHESE, Sandrine BHATTACHARYA, Nadia BINTERT, Virginie BLONDINIER, Olivier BOGOT, François-Jean BORDIGNONDO, Karen BUCKNER, Karim GIBRANE, Rachel COLLEPY, Julien COLVIER, Cindy CHIRIAC, Sabrina CHIFFOLEU, David CHESSON, Cyril COHEN, Laura COLPI, Martin DIERCKMAYER, Sabine DRELLINGER, Catherine ESCOFFIGNON, Margaux BERNIERE, Geoff DODD, Terence DRULA, Jonathan DUTTON, Bradley D. ELYENHENSCH, Saffera El FM, Laurent FAYRE, Valérie FESSET, Hilary FOSDYTHE, Matthew FRINGOZZI, Genevieve GONZALEZ, Natalia GONZALEZ, Laurence GLEPARD, Guillaume GERMONDIEU, François GRIZARD, Bernardine PÉBRÉNE, Kristina HNEK, Hissabul HUSAIN, Sachin JAIN, Patrick JOHNSON, Guillaume KERBOLL, Alessandra KELLER, Florence LAFRÈRE, Guillaume LÉNDEL, Pierre MARCCHADIER, Frédéric MARTEL, Nicholas MORGENTHAU, Laura MIBEX, Florence MATHIEU, Tommaso MATTIUSO.

Kaveri MELAKONDI, Jing MELIAR, Alessandro MENENDEZ, Brian MORROW, Jonathan MONTAUDO, Suzanne MORSON, Nicolas MOUTON, Graeme MURPHY, Josephine ONG, Tong POBEE EDO, HANFEN, Subhanshu MISHRA, Paul PECHENBERT, Jennifer PETROSKY, Benjamin PIZZO, Valérie PLOMCHANSKI, Thomas PUPPEL, Hilaria ROSS, Greg SAGEY, Beata SZCZEPA, Vukobrat SARTO, William SHERIDAN, Laurent SIBRIDE, Cedric SANGRO, Bechana SINHA, Jeff SMITH, Eric SWEDBERG, Magdalena TERN, Kim TERGA, Martin THOM, Jutta TRUEBNER, Frédéric VACHER, Cecilia von WETZLING, Kris D. WEBER, Tim WEBB, Jangwon YONG, Heonwoo YOON.



RENAISSANCE DE L'INDUSTRIE

# LA RENAISSANCE DE L'INDUSTRIE

DASSAULT SYSTÈMES, CATALYSEUR ET VECTEUR DE LA RENAISSANCE DE L'INDUSTRIE POUR UNE INNOVATION DURABLE

par BERNARD CHÉREL

RENAISSANCE DE L'INDUSTRIE

La numérique, grâce aux expériences virtuelles, à la réalité augmentée et à la simulation réaliste, est aujourd'hui ce que l'entreprise était au XX<sup>e</sup> siècle, le médium qui révolutionne notre rapport au savoir. Le mouvant, l'air, c'est l'expérience virtuelle. Celle-ci porte en elle l'efficacité des savoirs et des savoir-faire et atténue la distance entre expérimentation et apprentissage.

Sans cette impulsion, une véritable renaissance de l'industrie est à l'arrêt dans le monde entier. C'est une nouvelle façon de voir le monde d'inventer, d'apprendre, de produire et de commercer, menant virtuel et réel. C'est une rupture dans la façon dont industries et technologies interagissent. De nouvelles catégories d'industriels créent de nouvelles catégories de solutions pour de nouvelles catégories de clients. Tenir durablement change le marché de l'automobile, l'olympionisme ou l'État-Organisé de l'aéronautique et du spatial. Le valeur, ce n'est plus le produit.

mais son usage : nous sommes dans une économie d'expérience où l'objet est léger et sans valeur. L'industrie du 21<sup>st</sup> siècle est un réseau de relations, de production et de échange d'expérience.

Chaque nous voyez dans le monde, ce n'est pas l'industrie elle-même. C'est ce que nous voyons de l'industrie. L'industrie du 21<sup>st</sup> siècle quand il faut inventer l'industrie du 21<sup>st</sup> siècle. Rise Internet et Made in China 2025. La Chine veut transformer "l'atelier du monde" en un atelier de design. Si la Corée du Sud, Creative Economy crée de nouveaux marchés à la convergence de la science, de la technologie et de l'éducation. Les États-Unis investissent dans des technologies industrielles émergentes : gouvernance et santé et éducation, entreprises et éducation.

C'est ce qui nous ne serons pas ce que nous serons. Ce qui est le plus important, leur production nous les réalisent un processus de savoirs et de savoir-faire pour créer et former les forces vives de demain, capables de résoudre les défis de notre planète et de la machine sont au cœur de ce changement. Et nous et sont perennité d'innovation, produits, nature et vie. Le développement et les biomatériaux sont essentiels à transformer le monde de la relation des objets. La fabrication additive rend l'imagerie réaliste.

Il ne faut plus penser l'industrie comme un ensemble de moyens de production mais comme un processus de relation de valeur. Les filières industrielles du 21<sup>st</sup> siècle élaborent les flux de données au profit de flux d'usage et des modèles virtuels, dans une économie qui inspire les fonctions et optimise le cycle de vie par des systèmes intelligents dans les données sont l'énergie. Ce cycle sera celui des découplages à forte valeur ajoutée où le virtuel et le réel s'empilent et se complètent pour produire des biens et des expériences. Cela devient la définition même d'une industrie. Il n'est plus un grand acteur industriel jusqu'à à créé une expérience unique pour le consommateur. L'industrie accessible ne se résume plus à faire des voitures mais à mobiliser un découplage accoutumé, les consommateurs, les citoyens pour imaginer de nouveaux usages de transports. Elle, avec la plateforme 3DEXPERIENCE, S'oppose à l'usage l'industrie, les services, la performance économique et l'accès aux biens.

La nouvelle économie est organisée autour de plateaux de marché qui représentent l'offre et la demande, le global et le local. Les plateformes numériques d'expérience sont les infrastructures de cette renaissance. Elles transforment la distribution, les transports et l'industrie, c'est maintenant au tour de l'industrie. Sur la 3DEXPERIENCE Marketplace, la plus grande plateforme mondiale, on crée le modèle d'un produit et on l'imprime en 3D ou on l'envoie à l'impression en 3D ou on l'envoie à la fabrication. Les plateformes numériques transforment l'apprentissage par l'usage de l'industrie virtuelle. Les techniques d'intelligence artificielle se mettent au service de l'industrie virtuelle. Elles facilitent l'accès au savoir et au savoir-faire.

La France doit et peut créer une industrie de l'avenir. L'Europe, par le divorce de ses clients et de ses fournisseurs, a des atouts considérables pour constituer des écosystèmes industriels régionaux et internationaux, machines scientifiques, leaders industriels, tous de PME, centres d'innovation et d'éducation et plateformes d'innovation. Reassemblez-vous autour d'une vision industrielle d'Europe et vous permettra d'harmoniser produits, nature et vie. Le développement et les biomatériaux sont essentiels à transformer le monde de la relation des objets. La fabrication additive rend l'imagerie réaliste.

Reassemblez-vous autour d'une vision industrielle d'Europe et vous permettra d'harmoniser produits, nature et vie. Le développement et les biomatériaux sont essentiels à transformer le monde de la relation des objets. La fabrication additive rend l'imagerie réaliste.

Reassemblez-vous autour d'une vision industrielle d'Europe et vous permettra d'harmoniser produits, nature et vie. Le développement et les biomatériaux sont essentiels à transformer le monde de la relation des objets. La fabrication additive rend l'imagerie réaliste.

## RÉPONSE 2 : PAR DES PERSONNALITÉS

# Dassault Systèmes

Un grand entretien pour dramatiser les enjeux auxquels doit répondre le Groupe

**LE GRAND ENTRETIEN**

**« UNE VILLE EST PLUS QU'UNE RÉALITÉ PHYSIQUE, UNE VILLE EST CONSTITUÉE DE MILLIONS D'EXPÉRIENCES URBAINES »**

**BIROUËRE PÉCON**  
INGÉNIEUR, ARCHITECTE ET HISTORIEN

**PRATIQUE DANS LE MONDE, LA POPULATION EST CONCENTRÉE DANS LES VILLES. QUELS SONT LES DÉFIS ET COMMENT LES URBAINISTES RESPONSABLES ET LE MOUVEMENT GÉNÉRAL ?**

C'est une évolution inéluctable de l'humanité, qui va, dans certaines régions du monde, en s'accroissant très rapidement. Les villes paient en effet le prix le plus élevé et le plus stratégique dans l'économie mondiale. Face à cette accélération, il y a une sorte de crise des outils traditionnels de planification. Les villes sont devenues tellement étendues, tellement compliquées, tellement réglementées, qu'elles sont devenues classiques de la planification urbaine ne peuvent plus répondre aux besoins des habitants. Les succès remarqués par les premières propositions de villes numériques et le mouvement global autour des villes intelligentes s'inscrivent précisément dans cette volonté de renouveler outils, instruments et gestion des villes. Un autre point crucial concerne les manifestations environnementales, liées au changement climatique et à la multiplication des phénomènes extrêmes. Les villes modernes sont très nombreuses. Les populations sont arrivées dans les villes, et ont profondément changé les effets du changement climatique sur elles. Les villes ont un impact important sur la compensation plus en plus nette entre villes, qui travaillent pour atténuer les balbutiements extrêmes. Les villes modernes sont très nombreuses. Les populations sont arrivées dans les villes, et ont profondément changé les effets du changement climatique sur elles. Les villes ont un impact important sur la compensation plus en plus nette entre villes, qui travaillent pour atténuer les balbutiements extrêmes. Les villes modernes sont très nombreuses. Les populations sont arrivées dans les villes, et ont profondément changé les effets du changement climatique sur elles. Les villes ont un impact important sur la compensation plus en plus nette entre villes, qui travaillent pour atténuer les balbutiements extrêmes.

**QU'EST-CE QUE LE RÔLE DU NUMÉRIQUE DANS L'ÉVOLUTION DES VILLES ?**

Quand la ville devient une agglomération, elle devient un peu plus complexe, que le langage était à la ville traditionnelle en son temps. L'arrivée de la ville régulière imaginée par Léonard de Vinci à Florence de la Renaissance. Je m'inspire de vous avec des technologies, comme l'autonomie, qui ont un impact direct sur la forme urbaine. Le numérique a changé très profondément la nature de l'expérience urbaine, mais n'a pas encore atteint sa forme. Aujourd'hui, toutes les villes se voient et se pratiquent en situation de réalité augmentée grâce à votre technologie, nous êtes un réseau temps dans la ville dans le monde numérique, comme une sorte de langage. C'est un phénomène mondial et cela change très profondément les modes de visibilité, le façon de pratiquer les villes, le façon même dont on cherche un restaurant. Nous ne sommes plus les mêmes citoyens qu'il y a 50 ans de la révolution industrielle, ou même

lorsque l'on parle de villes, il faudrait plus précisément parler de métropoles urbaines, même si de nombreuses villes ont des difficultés à abandonner le cadre municipal. De plus en plus de problèmes, notamment environnementaux, se posent à l'échelle de la région.

**LES ENJEUX D'ÉCARTION QUE LA VILLE ULTRA-MÉTROPOLE COMME PARIS ENTRAÎNE EN TERME DE COMMUNICATION ?**

Il faut sans doute que une ville, c'est plus qu'une réalité physique. Une ville, ce sont des millions d'expériences urbaines et de gens qui vivent. Effectivement, la ville ultra-métropolitaine est plus complexe, mais on ne vit plus du tout dans Paris comme avant. Les villes sont en quelque sorte transparentes par le numérique, et c'est-à-dire qu'elles sont habitées, comprises, vécues de façon différente. Les deux lieux que je dirais sur la ville intelligente et sur la ville traditionnelle, c'est que le numérique a changé très profondément la nature de l'expérience urbaine, mais n'a pas encore atteint sa forme. Aujourd'hui, toutes les villes se voient et se pratiquent en situation de réalité augmentée grâce à votre technologie, nous êtes un réseau temps dans la ville dans le monde numérique, comme une sorte de langage. C'est un phénomène mondial et cela change très profondément les modes de visibilité, le façon de pratiquer les villes, le façon même dont on cherche un restaurant. Nous ne sommes plus les mêmes citoyens qu'il y a 50 ans de la révolution industrielle, ou même

**COMMENT LE NUMÉRIQUE PEUT-IL ÉCLAIRER LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES ?**

On dispose désormais d'outils qui permettent de connaître les citoyens, d'être une sorte de données de référence, de communiquer. C'est à dire des outils transparents par le numérique, et c'est-à-dire qu'elles sont habitées, comprises, vécues de façon différente. Les deux lieux que je dirais sur la ville intelligente et sur la ville traditionnelle, c'est que le numérique a changé très profondément la nature de l'expérience urbaine, mais n'a pas encore atteint sa forme. Aujourd'hui, toutes les villes se voient et se pratiquent en situation de réalité augmentée grâce à votre technologie, nous êtes un réseau temps dans la ville dans le monde numérique, comme une sorte de langage. C'est un phénomène mondial et cela change très profondément les modes de visibilité, le façon de pratiquer les villes, le façon même dont on cherche un restaurant. Nous ne sommes plus les mêmes citoyens qu'il y a 50 ans de la révolution industrielle, ou même



# RÉPONSE 3 : PAR DES RÉCITS QUI DONNENT DU SENS AUX ACTIONS DE L'ENTREPRISE

## Nexans

Plus que des projets d'entreprise, des progrès environnementaux et sociétaux



### STORIES

Projects illustrating the transitions

A GRAND VISION FOR RENEWABLE ENERGY p.44

EXPANDING INTERNET ACCESS WORLDWIDE p.50

BUILDING THE WORLD OF TOMORROW'S POWER p.52

NEXANS IN AFRICA p.54

LEVERAGING DIGITAL TECHNOLOGY p.55

LEADING BY EXAMPLE FOR A SUSTAINABLE FUTURE p.56

NEXANS FOUNDATION p.64



### A GRAND VISION FOR RENEWABLE ENERGY

Large-scale renewable energy projects

The harsh realities of climate change, coupled with the rising demand for electricity, have necessitated the need to revolutionize global energy systems. The consensus forming in the international community to commit to a renewable energy future can be seen all around us, from the wind turbines dotting the horizon to solar panels perched on the roof of the neighborhood school. But equally crucial as these outward signs of change are the less visible cabling systems, which transport the new sources of energy – as vital as the veins carrying blood through a human body.

A global leader in cabling and connectivity technology, Nexans plays a central role in some of the world's largest and most ambitious renewable energy projects. Two recent cutting-edge renewable projects in Europe – NordLink and the Bonten Offshore Windfarm – are prime examples of how Nexans is helping to build new ways to power our lives and protect the planet's future.

### NordLink links the renewable energy markets

Energy markets in Western Europe have long relied on fossil fuel sources. Until 2019, the continent's energy grid will also span the North Sea thanks to the historic backbone NordLink, an unprecedented project that will bridge the Norwegian and German renewable energy markets.

Nexans is playing a key role in the development of NordLink. As the new power interconnector between Norway and Germany, the design and manufacturing of two 223 kV high-voltage cables represents a pioneering milestone. The 1,200-km-long cable will enable the 1,200-km-long cable to be installed in August 2020. The high-voltage CTO Nexans is engaged for the installation, and in particular to reach these areas on the west coast of Norway up to 450 meters. Nexans will also be involved in the design and manufacturing of the interconnector between Norway and Germany. The interconnector links between Bonten, Germany, and a Danish. Nexans represents a distance of more than 700 kilometers.



# Air Liquide

Des projets qui apportent une pierre à l'édifice des grands enjeux sociétaux

POURQUOI AIR LIQUIDE ?

**Septembre 2017**  
Air Liquide lance Chronic Care Connect™, sa première solution de e-santé, qui permet d'accompagner le parcours des patients à domicile souffrant de maladies chroniques, grâce à un mélange d'expertise médicale et personnalisée favorisant la prévention et une meilleure qualité de vie.



## AU CŒUR DES MUTATIONS DU MONDE DE LA SANTÉ

SANTÉ CONNECTÉE

Dans le domaine de la santé, une révolution est en cours : le numérique s'est invité au cœur des pratiques, transformant les usages et les modèles économiques au bénéfice des patients et des professionnels de santé.

En 2017, Air Liquide a lancé sa première offre de e-santé<sup>1)</sup>, Chronic Care Connect™, proposant ainsi une solution innovante dans un environnement en pleine mutation. Explications.



22

23

## # Points de vue

« Plusieurs études le montrent : le meilleur moteur d'engagement de l'entreprise, c'est son purpose. Pourquoi ? Parce que cela donne du sens au quotidien, que cela incite l'entreprise et son écosystème à aller plus loin, à progresser, à se transformer même, parfois. Cet élan, le rapport annuel ne peut le provoquer uniquement en disséquant des chiffres et des indicateurs ou en modélisant l'entreprise. Le faire est nécessaire, bien sûr, pour donner aux lecteurs des repères, des garanties, des raisons rationnelles de croire en l'entreprise. Mais s'ils ne sont

pas accompagnés de formats qui parlent aux tripes et au cœur, le rapport annuel passera à côté de sa vocation première : être un levier d'engagement corporate auprès de toutes les parties prenantes. Prendre fait et cause avec un président qui affiche ses combats ; partager l'histoire d'usagers pour qui l'entreprise peut changer la donne ; rencontrer des collaborateurs qui ont fait de leur métier une passion : c'est aussi ça, un rapport annuel. »

**SOPHIE GIRET**  
DIRECTRICE DU PLANNING STRATÉGIQUE

NOTRE CONVICTION :

# Le rapport annuel est un outil d'engagement vers le purpose de l'entreprise

4 AXES POUR Y PARVENIR :



1

Le rapport annuel doit embarquer autant qu'informer



2

Le rapport annuel doit être partagé activement avec les parties prenantes prioritaires



3

Le rapport annuel doit être co-construit au moins au sein de l'entreprise, au mieux avec son écosystème



4

Le rapport annuel doit se situer à la croisée des attentes des audiences et des messages de l'entreprise

# PRÉSENTATION

Angie est un bouquet de talents passionnés par la communication corporate et BtoB.  
Il regroupe aujourd'hui 140 collaborateurs et développe plusieurs activités :

## CONSULTING

**Angie Consulting**  
15 consultants de haut niveau spécialisés dans les domaines de la communication sensible : réputation et engagement des collaborateurs.

## CONTENT

**Angie Content**  
Numéro 1 du marché des contenus corporate et BtoB.

## SOCIAL MEDIA

**Angie+1**  
Référence du marché pour la conception et la mise en œuvre de stratégies sociales et de dispositifs d'advocacy.

## UX & TECHNOLOGIES

**Octave&Octave**  
Référence du marché pour la création de services digitaux innovants.

## DATA

**Opinion Data Intelligence**  
Un lab de consultants spécialisés dans l'analyse de l'opinion par la data.

## Ils nous font confiance

Accenture, Air Liquide, Agence de la Biomédecine, Airbus, Allianz, Alstom, Arianespace, Arvato, Atos, Aviva, Axens, Bel, BNP Paribas Cardif, Bouygues Immobilier, BPCE, Bureau Veritas, Capgemini, Cartier, CEDUS, Colas, Constellium, Covea Finance, Dalkia, Danone, ENGIE, Essilor, Facebook, FDJ, Fenwick, Framatome, France Boissons, FSE, Generali, Groupe Avril, Groupe AXA, Groupe Carrefour, Groupe PSA, Harmonie Mutuelle, Heineken, Henkel, Imerys, InfraVia, Keolis, L'Oréal, La Mutuelle Générale, LVMH, Nexans, MGP, MAIF, Orange, Pernod Ricard, Petit Forestier, PwC, Radiall, Rexel, Sage, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France, Sanofi, Sfil, SMCP, Société Générale, Somfy, Sonepar, Spie, Système U, TechnipFMC, Tereos, Tikehau, Valeo, Vinci Airports, Volvo.

# CONTACTS

## CONTACTS BUSINESS



**Laurent-Cédric Verscheure**

Directeur général  
Angie Content

—  
[lcverscheure@angie.fr](mailto:lcverscheure@angie.fr)  
01 55 34 46 45



**Gabriel Moussin**

Directeur associé développement  
et communication

—  
[gmoussin@angie.fr](mailto:gmoussin@angie.fr)  
01 55 34 46 61

## CONTACT PRESSE



**Nathan Veyret**

Chargé de marketing  
et communication

—  
[nveyret@angie.fr](mailto:nveyret@angie.fr)  
01 55 34 46 03

CONSTELLIUM · IMERYS · SODEXO · KERING · TEREOS  
ESSILOR · AXA · IPSEN · ELIOR · ENGIE · FDJ · AIR LIQUIDE  
BPCE · DANONE · VEOLIA · SOLVAY · ADP · SUEZ  
EURAZEO · ORANGE · CRÉDIT AGRICOLE · CAPGEMINI  
NEXANS · GECINA · SOCIÉTÉ GÉNÉRALE · L'ORÉAL · NEXITY  
THALES · ARCELORMITTAL · SCOR · ERAMET · EDF · BIC  
VINCI · IKEA · DASSAULT... SPIE · ARKEMA · LVMH

Angie

26, rue du Sentier - 75002 Paris