

# Mieux voir le monde / 2006

Notre contribution au développement durable



Sommaire

02 Message de Xavier Fontanet  
03 Chiffres clés 2006  
04 Questions à Philippe Alfroid  
06 Mission  
08 Essilor dans le monde  
10 Nos métiers  
12 Actions significatives  
2003-2006  
**16 Bilan économique**  
18 Des relations commerciales  
fondées sur la confiance

20 Une volonté constante d'innover  
22 Des pratiques de référence,  
facteurs d'excellence  
**24 Bilan environnemental**  
26 Le développement durable au  
quotidien dans les usines Essilor  
28 En amont, penser éco-conception  
et éco-efficacité  
**30 Bilan social**  
32 Éthique et ressources humaines  
33 Le point de vue d'Henri Vidal  
34 Préparer les équipes du futur

36 Salariés et actionnaires, parties  
prenantes centrales du groupe  
**38 Bilan sociétal**  
40 L'UNESCO et Essilor, amorcer  
des synergies  
42 Dimensions et perspectives  
du marché indien  
44 Une mission claire :  
une bonne vue pour tous  
46 Une intégration locale,  
un apport bénéfique

**47 Une démarche de progrès  
continue**

48 La notation Global Value®  
49 Notre méthodologie de reporting  
50 Questions à Carol Xueref  
51 Apprendre, adhérer, partager  
52 Mettre en place des indicateurs

Essilor considère que la notion de développement durable fait partie de ses responsabilités d'entreprise. Au cours de son évolution, le groupe a su intégrer les aspects économiques, humains et environnementaux de ses activités. C'est la seconde fois qu'il publie un document séparé constituant un rapport de développement durable.

L'objectif principal de ce document est de mesurer les progrès effectués depuis l'exercice 2003 et de les illustrer par la présentation des pratiques du groupe qui contribuent au développement durable.

Il comporte les informations extra-financières de l'exercice 2006 sur un périmètre élargi, comme le faisait le premier document séparé de l'exercice 2003. Au cours des exercices 2004 et 2005, les données extra-financières de l'entreprise sur un périmètre élargi étaient intégrées dans le rapport annuel. L'intention du groupe est de continuer à les intégrer dans les rapports annuels à venir, sans s'interdire la possibilité de le faire séparément.

Essilor remercie les collaborateurs qui apparaissent sur les photographies illustrant ce rapport. Celles-ci révèlent quelques instants d'une relation chaque jour enrichie entre les uns et les autres. / 1. Le verre correcteur : un produit complexe qui fait appel à de multiples savoir-faire. / 2. Une production à forts volumes organisée autour de la grande personnalisation des produits.



1.



2.

# Profil

Numéro un mondial, le groupe Essilor conçoit, fabrique et personnalise des verres correcteurs de haute qualité issus de technologies avancées.

Sa mission : permettre au plus grand nombre de mieux voir le monde.

Fort de ses 29 288 collaborateurs, le groupe est implanté à l'international avec 4 centres de recherche,

16 unités de production et 244 laboratoires de prescription.

En 2006, il a ainsi produit 215 millions de verres sur plus de 300 000 références.

## Message de Xavier Fontanet

Essilor applique depuis longtemps sans le dire, parce que c'est intégré à sa culture, les principes du développement durable.

Le respect des personnes, le respect de l'environnement, l'économie des ressources, la recherche de la rentabilité sur le long terme et de partenariats durables avec nos clients sont au cœur de notre culture.

La précision du travail de l'optique ophtalmique réclame une attention de tous les instants. Sous l'effet de la concurrence nous avons appris à progresser année après année, à baisser nos coûts, à faire monter la qualité et à pousser toujours plus avant la perfection dans notre métier.

Les efforts de certification, qui s'avèrent être un merveilleux outil opérationnel pour aligner les meilleures pratiques et se comparer à l'extérieur, sont au centre de notre stratégie industrielle.

Installés depuis très longtemps dans des pays en voie de développement pour y produire et y vendre, nous avons appris la valeur des ressources les plus simples comme l'eau ou l'énergie. Nous avons travaillé à mieux les utiliser.

Notre position de leader demande à chaque collaborateur de viser l'excellence dans son propre domaine de responsabilité et cela vaut pour toute la chaîne. Cette recherche du progrès ne peut s'obtenir que dans la durée et lorsque l'on donne au personnel l'opportunité de prendre ses responsabilités. Ceci repose sur la définition des challenges à réussir, la confiance de l'encadrement, la décentralisation, la transparence et la mesure des résultats.



Xavier Fontanet,  
Président-Directeur général.

Bien sûr, tout n'est pas parfait, personne ne peut l'être et nous savons que nous commettons des erreurs, mais notre culture est là qui transforme précisément ces erreurs en expérience et en capacité de progrès.

Notre spécialisation dans le verre ophtalmique a pour corollaire notre souci d'en couvrir tous les créneaux et toutes les zones géographiques. Ainsi, avons-nous pu développer des activités commerciales auprès de populations parmi les plus pauvres de la planète. Elles n'avaient pas accès à la vue avant notre arrivée. Nous avons inventé une nouvelle filière économique en adaptant les technologies les plus modernes au coût de facteur de ces régions. La demande est solvable, l'activité est donc rentable et en croissance. Donner la vue à ces personnes en créant un modèle soutenable sur le long terme n'est pas la moindre de nos satisfactions.

## Chiffres clés 2006

“Donner la vue à ces personnes en créant un modèle soutenable sur le long terme n’est pas la moindre de nos satisfactions.”

### Nombre de clients professionnels de la vue

919000

Sa capacité à proposer des solutions optiques personnalisées, sa logistique exemplaire, font du groupe Essilor une référence mondiale pour les professionnels de la vue.

### Nombre de verres produits

215 millions

Les verres ophtalmiques constituent le choix adopté par 80 % des personnes ayant besoin d’une correction visuelle.

### Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique

en % du chiffre d'affaires

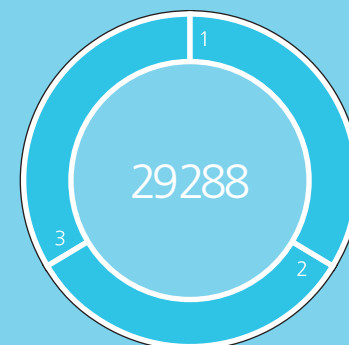
1. Europe	44,9 %	1 207,8 M€
2. Amérique du Nord	43,0 %	1 156,7 M€
3. Asie-Pacifique	8,7 %	233,0 M€
4. Amérique latine	3,4 %	92,4 M€
<b>Total groupe</b>		<b>2 689,9 M€</b>



### Répartition géographique des effectifs

en % des effectifs

1. Europe	33,7 %	9 876
2. Amérique latine, Asie-Pacifique et Afrique	33,4 %	9 783
3. Amérique du Nord	32,9 %	9 629
<b>Total groupe</b>		<b>29 288</b>



## Questions à Philippe Alfroid



Philippe Alfroid, Directeur général délégué.

On dit volontiers qu'Essilor est une entreprise lisible, prévisible, aux performances d'une grande régularité. Comment l'expliquez-vous ?

La progression régulière de nos résultats est le fruit de beaucoup de travail de la part des salariés du groupe et d'une stratégie claire largement communiquée et expliquée.

Nous opérons dans un secteur d'activité non cyclique dont la croissance est modeste. Chaque année notre progression est bien supérieure à celle du marché. La sortie régulière de produits innovants que permet un effort R&D important et durable, la compétitivité de nos usines et notre réseau mondial en sont l'explication. À cette bonne croissance organique s'ajoutent de nombreuses acquisitions de laboratoires qui renforcent et complètent notre réseau.

Ainsi nous avons pu gagner régulièrement des parts de marché et la progression des résultats a naturellement suivi. Enfin, nous prenons soin de consacrer du temps à l'explication des stratégies à nos actionnaires et aux analystes qui nous suivent.

**Grand Prix du Gouvernement d'Entreprise.** Le Grand Prix de l'AGEFI a été remis à Essilor International en récompense des efforts menés depuis plusieurs années pour élever la gouvernance d'entreprise à ce niveau de qualité. La forte implication des salariés a été principalement soulignée, tant au niveau de leur participation à l'actionnariat qu'au bon fonctionnement des organes sociaux.



1.

La taille atteinte par Essilor n'est-elle pas un obstacle à une bonne réactivité ?

C'est bien sûr un risque car nos équipes sont devenues très nombreuses et dispersées géographiquement. Mais je crois que nous avons démontré précisément, par la régularité de nos résultats, notre rapide capacité d'adaptation aux situations nouvelles. De très nombreux exemples ont illustré cette aptitude à rester collectivement en éveil pour tirer le meilleur parti des situations qui se présentent.

Ceci est d'abord le fait de notre organisation décentralisée et de notre mode de fonctionnement, fondé sur la confiance. Nos managers disposent d'une liberté de manœuvre qui permet une bonne réactivité.

Il faut aussi souligner que notre groupe s'est construit autour de valeurs éthiques fortes, partagées par tous. Nous attirons ainsi de grands talents qui inscrivent leur action dans la durée. Les jeunes générations qui rejoignent Essilor aujourd'hui adhèrent à ces valeurs et partagent cette vision du temps.

—

1. Remise du Grand Prix de l'AGEFI à Xavier Fontanet et Philippe Alfroid en 2006.



“Notre groupe  
s’est construit autour  
de valeurs éthiques  
fortes, partagées  
par tous.”



## Mission

### Accéder à une bonne vue

Les produits et les services qu'offre Essilor aux professionnels de la vue ont une utilité sociale évidente : une paire de verres correcteurs, pour ceux qui en ont besoin, facilite l'accès à la lecture, à l'éducation, à l'éveil artistique, mais aussi à l'adresse, à l'assurance et plus généralement au bien-être dans la vie quotidienne. Il existe une véritable corrélation entre une bonne vue et le développement des individus. Celle-ci vaut ultimement pour le développement des sociétés.

À ce jour, on peut considérer qu'environ un tiers seulement de la population mondiale a un accès satisfaisant aux professionnels de la vue. La mission d'Essilor International, son enjeu principal de développement durable, s'appuie sur les produits et les services de qualité offerts à ses clients, afin d'élargir avec eux cet accès au bénéfice du plus grand nombre. Essilor agit quotidiennement pour le développement de ses clients dans les réseaux existants qu'ils ont créés. Pour favoriser l'émergence de réseaux complémentaires, le groupe met l'accent sur l'éducation et la formation à tous les niveaux de compétence professionnelle des futurs entrepreneurs des métiers de l'optique ophtalmique.

# Mieux voir le monde





Patrick Cherrier,  
Directeur exécutif Asie.



Bertrand de Limé, Directeur exécutif  
Amérique latine et Instruments.

“Le développement des réseaux de professionnels de la vue en Asie-Pacifique est une priorité pour le groupe.”

— Patrick Cherrier

La région Asie-Pacifique possède aujourd'hui les capacités nécessaires pour mettre en valeur son potentiel. En croissance rapide, elle joue un rôle important dans le développement d'Essilor. À elles seules, la Chine et l'Inde présentent d'immenses opportunités.

En une décennie, les équipes d'Essilor ont réussi à construire un modèle global efficace, bien intégré dans chaque pays, autour des nombreuses formes de collaboration de confiance avec des partenaires locaux. Aujourd'hui, l'identité globale est celle d'un ensemble cohérent apprécié comme champion régional. Le développement des réseaux de professionnels de la vue en Asie-Pacifique est une priorité pour le groupe.

Nos filiales et nos partenaires disposent d'une grande diversité d'atouts. Ils ont en commun la productivité, la flexibilité et l'innovation comme conditions clés de la compétitivité. Leurs performances économique, humaine et environnementale s'appuient sur les valeurs partagées du groupe dans sa conduite éthique des affaires.

“Le groupe a su s'adapter aux différentes populations en proposant aux professionnels de la vue des gammes de produits et de prix très étendues.”

— Bertrand de Limé

Les habitants du Brésil, le plus grand pays d'Amérique latine, ont des besoins très importants dans le domaine de la vision. On estime que 71 millions de personnes, soit 40 % de la population totale, nécessitent une correction visuelle.

Implanté dans ce pays depuis maintenant plus de 30 ans, Essilor y a inscrit une des plus belles pages de son histoire en permettant au plus grand nombre d'avoir accès aux verres correcteurs. Le groupe a su s'adapter aux différentes populations en proposant aux professionnels de la vue des gammes de produits et de prix très étendues.

La marque Varilux® y bénéficie d'une grande notoriété, renforcée par la présence de l'Institut Varilux® da Visão, structure créée par Essilor Brasil pour organiser en partenariat avec différentes organisations internationales (Helen Keller International, Lions Club, Rotary Club, entre autres) différentes actions de dépistage, d'examen de vue et de fourniture de verres correcteurs ainsi que des sessions de formation.

Essilor dans le monde

# S'adapter aux marchés

## Un développement géographique soutenu

Le groupe Essilor trouve ses origines en France où se situe son siège social. Il s'est rapidement européenisé, puis occidentalisé et est devenu mondial au cours de la dernière décennie du XX<sup>e</sup> siècle. Ce développement géographique soutenu souligne sa compétence à bien s'adapter aux marchés et la bonne intégration de ses partenaires. Ainsi s'est naturellement développé au cours des années un plaisir certain à travailler et réussir ensemble. L'internationalisation exemplaire d'Essilor témoigne surtout de la grande capacité d'adaptation de ses collaborateurs. Respectueux des différences, le groupe a su assimiler les cultures de ses pays d'adoption et rassembler chacun autour des mêmes enjeux de développement durable.

## Une entreprise française



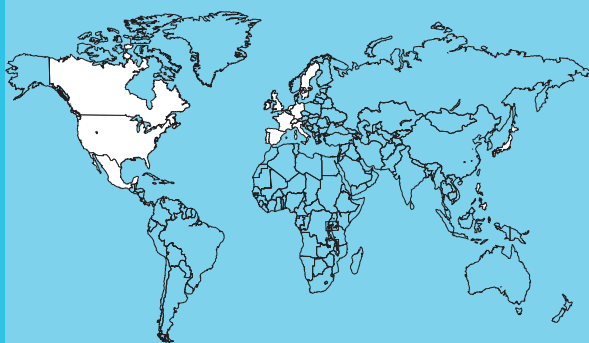
Classement par date de création juridique d'une filiale dans un pays. Essilor pouvait être présent depuis longtemps sous d'autres formes, comme cela peut être encore le cas aujourd'hui.

# hés

L'expansion en Europe et en Amérique du Nord

## Hier

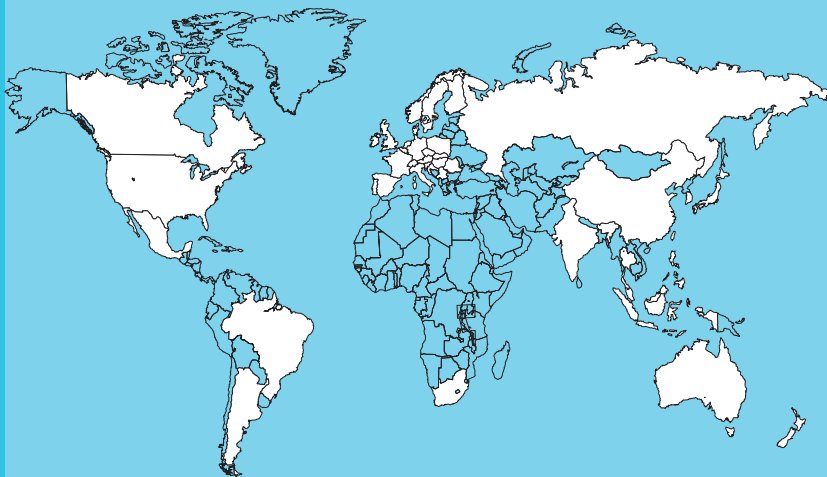
Allemagne, Canada, Espagne, États-Unis, Hong Kong, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Pays-Bas, Philippines, Portugal, Suède, Suisse.



L'expansion dans le reste du monde

## Aujourd'hui

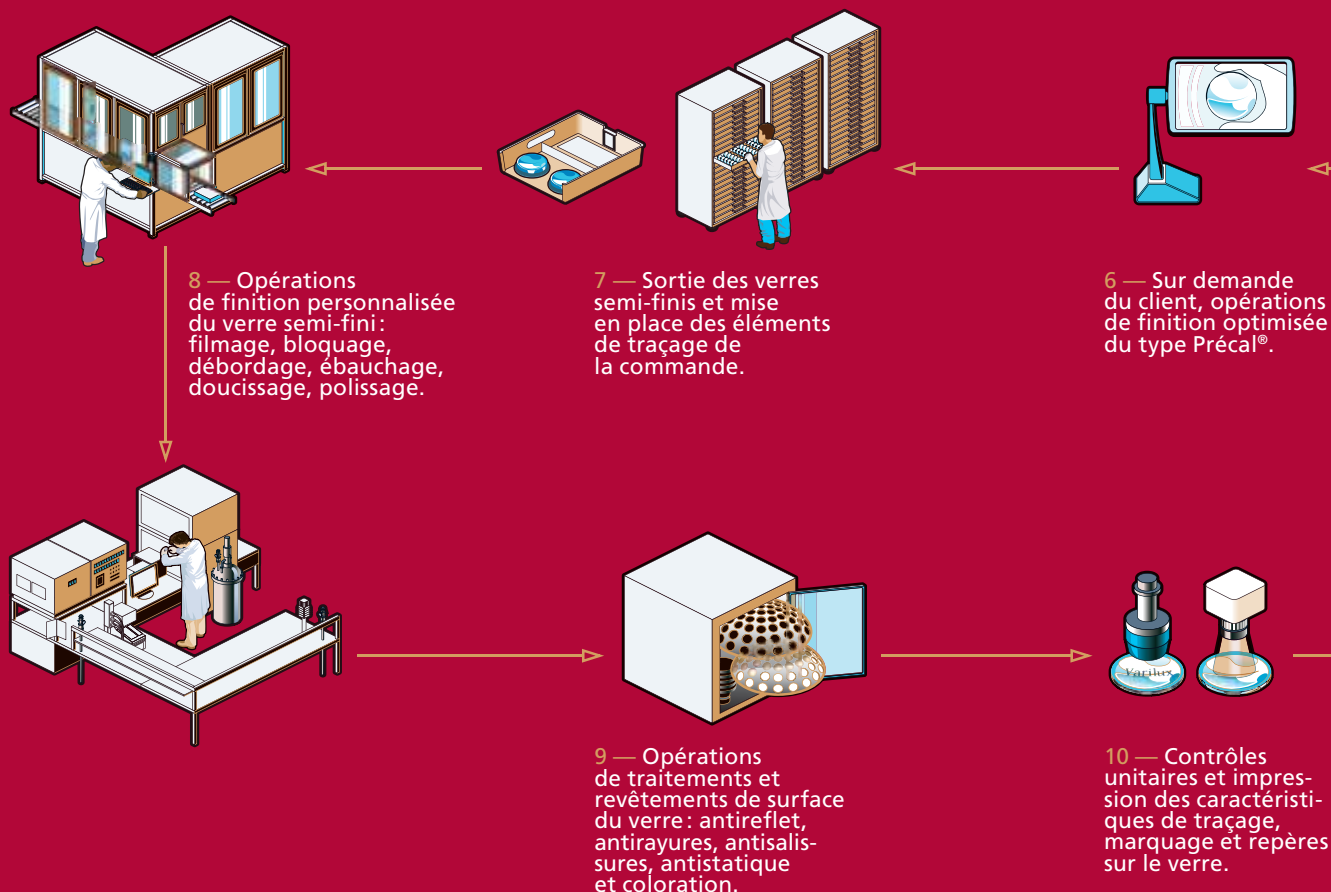
Afrique du Sud, Argentine, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Chine, Corée du Sud, Croatie, Danemark, Finlande, Hongrie, Inde, Indonésie, Malaisie, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pologne, Porto Rico, République tchèque, Roumanie, Russie, Serbie-et-Monténégro, Singapour, Slovaquie, Slovénie, Taiwan, Thaïlande.



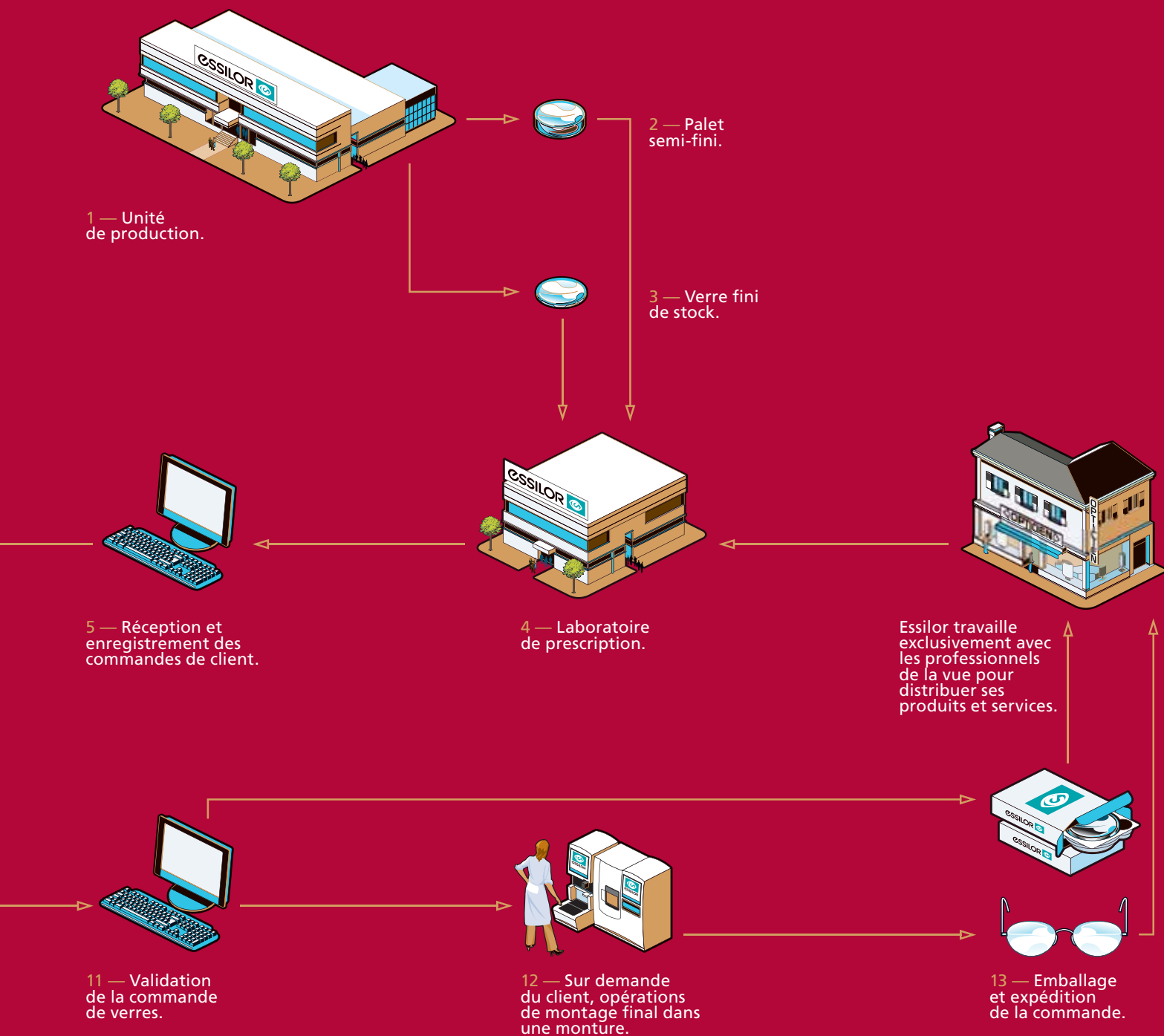
## Nos métiers

# Les métiers d'Essilor, de la production à la prescription

Chaque personne possédant sa prescription individuelle propre, le métier d'Essilor peut être décrit comme l'organisation efficace d'une gigantesque personnalisation de masse. Le traitement quotidien de plusieurs dizaines de milliers de commandes différentes fait appel à des systèmes informatiques puissants au service d'une logistique sophistiquée qui doit gérer la complexité en assurant une parfaite traçabilité.



De l'enregistrement de la commande à sa livraison, la traçabilité de chaque paire de verres est assurée pour chaque client.





## Actions significatives 2003-2006

"L'Amérique du Nord est depuis longtemps une terre de succès pour Essilor. Relations avec nos clients ou nos partenaires, offre complète de produits et de services, l'innovation a été au rendez-vous dans tous les domaines et le groupe tout entier y a beaucoup appris. C'est le cas sur des marchés matures similaires, comme les marchés européens où cette expérience est largement partagée."



Hubert Sagnières, Directeur exécutif Europe et Amérique du Nord.

## — DES ACTIONS POUR STRUCTURER LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

### Informier à l'interne comme à l'externe

Sur les différents aspects du développement durable, Essilor a longtemps plus agi que communiqué. La publication en 2003 d'un premier document distinct du rapport annuel a permis à ses clients, ses salariés, ses actionnaires et autres parties prenantes de prendre connaissance de ses réalisations.

### Expliquer la corrélation entre Vision et Dévelop- pement



Afin d'illustrer la relation étroite qui existe entre une bonne vue et le développement des individus et des sociétés, Essilor et l'UNESCO ont décidé d'organiser en commun un forum international intitulé "Vision et Développement". Trois de ces réunions rassemblant les professionnels de l'éducation et de la vision se sont tenues à l'occasion des Journées mondiales de la vue en 2004, 2005 et 2006.

### Mettre en place le reporting extra- financier

Essilor a instauré un système de reporting des données non financières fondé sur une application jumelle de celle du reporting financier en 2004. L'implication des réseaux de la finance conduit à une imprégnation plus complète des entités. L'action quotidienne des spécialistes qui travaillent sur les aspects du développement durable en est favorisée.

### Coordonner les plans d'actions Hygiène, Sécurité et Environnement

En 2006, les différentes structures locales chargées du management de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement se sont réunies pour la première fois lors d'un forum international consacré à ces thèmes. Son action la plus importante a été l'élaboration d'un plan à moyen terme Hygiène, Sécurité et Environnement qui regroupe les programmes d'actions pour les cinq années à venir.



### Sensibiliser à l'éco- conception



Une démarche d'éco-conception a été mise en place auprès des équipes de projets travaillant très en amont. Elle a abouti à une sensibilisation, une formation puis une intégration dans la gestion des projets de critères relatifs à l'hygiène, la sécurité et l'environnement. Le Guide Hygiène, Sécurité et Environnement des projets, lui-même attaché à la Charte HSE des projets, accompagne la démarche.

"Comment répondre aux attentes d'un marché d'une extraordinaire diversité, composé de quelque 450 millions d'habitants, parlant une vingtaine de langues différentes ? C'est le pari réussi par Essilor en Europe. 7 000 collaborateurs dans 37 filiales sont au service de nos clients. Essilor s'étend progressivement vers les marchés de l'Est et leurs 400 millions d'habitants."



Thomas Bayer, Directeur  
du réseau Essilor Europe.

## Partager les bonnes pratiques



En 2006, Essilor a organisé un grand concours interne destiné à mettre en valeur les bonnes pratiques du groupe en matière de développement durable. Les initiatives locales, menées aussi bien sur ses aspects économique, environnemental ou humain sont mises en avant. Plus de soixante dossiers ont été examinés par un jury (composé de personnalités indépendantes de la société civile) qui a décerné douze médailles à des projets exemplaires qui seront ainsi partagés au sein du groupe. Huit de ces exemples sont présentés dans ce rapport. Ils sont signalés par le sigle :



## — DES ACTIONS POUR APPUYER LE DÉVELOPPEMENT MONDIAL

### Observer les marchés, écouter les clients

Partout dans le monde, Essilor ne doit sa position sur les marchés que grâce à la confiance de ses clients. L'exemple qui est donné dans ce document pour illustrer ces relations étroites est le programme d'enquêtes de satisfaction auprès de milliers de clients dans dix pays européens.

### Accélérer l'accès à une bonne vue pour le plus grand nombre

Essilor soutient le développement des réseaux de professionnels de la vue partout dans le monde. Dans les pays où ces réseaux sont encore partiels, Essilor appuie leur expansion. Ce rapport contient de nombreux exemples qui illustrent ses actions.

### Mettre en place des modèles reproductibles

À Madagascar, le groupe s'est impliqué puissamment dans une opération de mécénat de compétence en participant à la formation de réfractionnistes et à la mise en place d'une activité d'optique ophtalmique à l'hôpital d'Antananarivo.



## Actions significatives 2003-2006



Laurent Vacherot, Président  
d'Essilor of America.

"Aux États-Unis, Essilor a complètement intégré ses activités de premier fabricant de verres ophtalmiques avec celles d'Essilor Laboratories of America et celles de son réseau de grossistes distributeurs. Ainsi, grâce à sa stratégie multiréseaux, Essilor of America offre à ses clients une palette de produits et services de plus en plus large."

### Ausculter l'entreprise, écouter les salariés

La confiance des clients d'Essilor se gagne tous les jours grâce au travail de ses salariés. Leur opinion compte pour maintenir l'entreprise alignée sur ses stratégies de développement de produits et de services au bénéfice de ses clients. Les résultats de l'enquête d'opinion triennale de 2006 sont repris dans ce rapport.

### Bien coordonner pour mieux anticiper

Tous les métiers d'Essilor disposent de réseaux qui interagissent en phase. Dirigés et coordonnés par les membres du Comité exécutif, ils se retrouvent régulièrement lors des réunions internationales. Les fonctions opérationnelles et les fonctions transversales modèlent ainsi ensemble l'évolution de l'entreprise dans les dimensions humaines comme dans ses dimensions économiques.

### S'impliquer dans la microfinance

Essilor est entré dans le capital d'Investisseur & Partenaire pour le Développement, société de financement privée créée par des entrepreneurs issus notamment du milieu du capital développement. Cette société investit sous forme de prise de participation au capital et/ou en tant que prêteur, en centrant son intervention sur deux domaines : le financement des institutions de microfinance et le financement des entreprises de taille moyenne en Afrique, auprès d'entrepreneurs disposant déjà d'un projet structuré de l'économie formelle qu'I&P accompagne et conseille de manière rapprochée.



### Transitions®

Les verres Transitions® sont conçus pour une utilisation quotidienne : ils sont aussi transparents que des verres blancs à l'intérieur et s'assombrissent automatiquement à l'extérieur sous l'action du rayonnement UV. Ces verres bloquent 100 % des rayons UV et procurent une qualité de vision améliorée et un confort visuel dans toutes les conditions d'éclairage. La dernière génération, Transitions®V, offre des performances encore améliorées. En particulier sa vitesse de retour à l'état clair est trois fois plus rapide.

### La chaîne numérique Kappa c.t.D.

Essilor Kappa c.t.D. est une chaîne numérique experte récemment équipée d'un bras de perçage à inclinaison. Quelques secondes suffisent pour identifier les coordonnées de perçage et les mesures habituelles réalisées manuellement ne sont plus nécessaires.



"Par ses particularismes culturels ou géographiques, chaque pays est un marché différent. Essilor Canada, établi à Montréal depuis 1972, apporte ainsi un service personnalisé aux professionnels de la vue à travers un réseau de distribution pancanadien de grande qualité : 1 000 employés, 36 sites de service aux clients et 4 centres de traitement antireflet.



Thierry Robin, Président d'Essilor Canada.

## — DES ACTIONS POUR INNOVER DURABLEMENT

### Varilux Physio®



Pour une vision à haute résolution, le nouveau Varilux Physio® bénéficie d'une technologie de rupture caractérisée par l'association de deux innovations majeures : l'analyse du front d'ondes et l'usinage numérique point par point.

### Varilux® Ellipse®

Un verre progressif généraliste, conçu pour une adaptation aux verres de dimensions réduites, dont le design exclusif respecte les contraintes visuelles spécifiques des porteurs de petites montures.

### Essilor® Anti-Fatigue™

Ce verre ergonomique, à destination des personnes non presbytes, prévient et soulage la fatigue visuelle dans toutes les activités grâce à son design unique et breveté.

### Crizal® Alizé® Antistatique

Les reflets, traces de doigts, poussières et rayures sont comme éliminés de la surface du verre. Dérivée de l'optique spatiale, la i-technology™ permet aux nouveaux verres Crizal® d'offrir une clarté de vision inégalée. Élu verre le plus transparent du marché.



En 2006, Essilor a organisé un grand concours interne destiné à mettre en valeur les bonnes pratiques du groupe en matière de développement durable.



BONNE PRATIQUE



## Bilan économique

# Le développement durable, levier de performance



L'innovation dans tous les domaines est au cœur du développement d'Essilor qui réalise plus de la moitié de ses ventes avec des produits ou des services ayant moins de cinq ans. Sa longue expérience d'un métier centré sur une personnalisation de masse en a fait un groupe rompu à la gestion efficace et productive de la complexité.



Topographie de surfaces complexes  
avec des machines de très haute  
précision.

Recherche et Développement

550

chercheurs travaillent chaque jour dans  
les 4 centres de recherche répartis sur 3 continents.

Offre commerciale

300 000

références de produits différents.

Production

215 millions

de verres produits en 2006.

## Bilan économique

### Achats et développement durable.

La performance des achats du groupe nécessite la prise en compte de nombreux critères et notamment ceux liés au développement durable.

Ces derniers ont été inclus dans les conditions générales d'achats du groupe en 2003. Ils sont progressivement intégrés dans les grilles d'évaluation des fournisseurs.



1.



2.

### Vision Web: un outil au service des fournisseurs et clients d'Essilor

Présente aux États-Unis, au Canada et en Europe, Vision Web est une plateforme de passage de commandes complète, associant 580 fournisseurs et 48 000 abonnés. Son objectif est de rationaliser et d'améliorer l'efficacité et la productivité de l'industrie de l'optique ophtalmique. Elle offre de multiples fonctions interactives aux professionnels de la vue, à leurs fournisseurs et à leurs laboratoires.

Créée en 2000, Vision Web est une société formée aujourd'hui par plusieurs sociétés opérant dans les métiers de l'optique aux États-Unis. Connectée électroniquement aux principaux systèmes de management des laboratoires et systèmes de management des praticiens, utilisée par les chaînes de distribution et les compagnies d'assurance, elle enregistre environ 100 000 clics par jour.

### Enquête sur la satisfaction des clients : un exemple en Europe

Echoes est le nom donné à un outil qui permet de mesurer la satisfaction des clients. En 2006, une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 2 800 clients a été menée dans 10 pays d'Europe. Le questionnaire, très complet, comportait 100 questions sur les produits et les services, avec un équilibre en faveur des seconds du fait de leur importance grandissante dans la satisfaction globale des clients. Les services offerts

# Des relations commerciales fondées sur la confiance

Essilor est très attaché à la confiance que lui accordent les professionnels de la vue qui utilisent ses produits et ses services. Pour eux, le groupe a développé des outils d'amélioration de l'efficacité commerciale.



Jean-Yves Devallez, Président  
de la société TAO.



Didier Lambert, Directeur  
des Systèmes d'information.

par Essilor ne se limitent pas à la seule livraison mais peuvent être classés en sept rubriques distinctes, chacune d'entre elles ayant fait l'objet de trois à cinq sous-rubriques dans le questionnaire. Les aspects liés au produit y sont classés en cinq rubriques distinctes.

L'enquête a été animée auprès des filiales par l'équipe de la Qualité globale qui en a conçu la méthodologie avec son service de Recherche sur les besoins des clients. Son résultat est un taux de satisfaction globale élevé. Une grande majorité de clients se déclare très satisfaite ou pleinement satisfaite. Ces enquêtes donnent évidemment lieu à une série de plans d'actions spécifiques à chaque pays. Elles seront renouvelées tous les ans.

### TAO: le chemin pour conduire le changement

Le programme TAO a été lancé à l'initiative des filiales européennes afin de renouveler les principaux systèmes d'informations face à la complexité croissante des marchés. Son objectif est de faciliter l'introduction des nouvelles offres au niveau européen. Organisé en projets, TAO va de la définition de l'offre jusqu'à la facturation en passant par les systèmes d'entrée de commande et le routage des commandes vers les laboratoires serveurs. L'ensemble est orchestré par un système de gestion de la relation client personnalisé.

La mise en place d'un ensemble de processus et de systèmes destinés à toujours mieux servir les clients impliquera au quotidien tous les collaborateurs européens et notamment les centres de service clients et les forces de vente, dans ce processus de changement. Pour préparer cet enjeu humain important, plus de 300 collaborateurs provenant des 17 pays signataires de la Charte du projet TAO sont régulièrement consultés pour construire les systèmes de demain.

“Dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'objectif majeur est de rester en tête.”

— Didier Lambert

L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans le développement de l'économie mondiale n'est plus à démontrer.

Mais jouent-elles pleinement leur rôle dans les aspects durables de ce développement ? Deux exemples chez Essilor illustrent le côté positif de cet impact :

- les systèmes logistiques ont permis ou accompagné les nombreuses actions de réduction des rebuts et gaspillages et d'optimisation des stocks ;
- le réseau est souvent utilisé pour des conférences audio ou vidéo, des “WebMeetings”. Ceci réduit considérablement les voyages et donc les dépenses d'énergie et autres coûts associés.

Essilor bénéficie aussi des avancées de l'industrie des NTIC en collant à ses évolutions et ses innovations. Chaque nouvelle génération technologique utilise des composants plus miniaturisés, donc moins gourmands en matières premières et en énergie. Essilor les adopte rapidement, sitôt leur fiabilité prouvée.

—  
1. Un opticien explique les bénéfices produit à l'une de ses clientes. / 2. Une agence commerciale au service des clients.



## Bilan économique



1.



2.

# Une volonté constante d'innover

En profitant de deux inventions majeures, le Varilux®, verre progressif, et l'Orma®, verre organique, Essilor a compris très tôt le rôle de l'innovation dans la dynamique de son développement. Le groupe consacre environ 5 % de son chiffre d'affaires à la R&D.

### La stratégie d'innovation

L'innovation a toujours été au cœur de la stratégie d'Essilor. Pour que cette nécessité imprègne convenablement l'entreprise, Essilor l'appuie sur une stratégie spécifique. Elle repose sur plusieurs principes fondamentaux, comme l'ouverture à l'intérieur autant qu'à l'extérieur de l'entreprise, l'exigence d'une veille technologique multidisciplinaire ou encore l'écoute appliquée des signaux en provenance des différents marchés.

À l'interne, l'innovation organise la collaboration croisée, perméable et formalisée entre les équipes des experts et des managers des R&D et du Marketing stratégique. La démarche mise en place intitulée World Class Innovation encadre les programmes et les projets. À l'externe, elle se traduit par des partenariats qui combinent les compétences multiples et bénéficient du foisonnement créatif qui en résulte. La collaboration fructueuse établie avec le Singapore Eye Research Institute (SERI), une structure prééminente dans le domaine de l'ophtalmologie et des sciences de la vision qui fait référence dans toute l'Asie du Sud-Est, en est un bon exemple.

Essilor possède également un département spécialisé dans l'identification prospective de nouveaux métiers dans les domaines connexes de son cœur de métier, l'optique ophtalmique. Ce département a été à l'origine, entre autres, du développement des verres correcteurs informatifs.

### Une innovation de classe mondiale

Essilor® Anti-Fatigue™, Varilux Physio® : lancement après lancement, Essilor montre sa capacité à innover pour répondre avec satisfaction à l'auscultation permanente des marchés. Pourtant, le groupe considère que des améliorations peuvent toujours être apportées pour favoriser des comportements individuels et collectifs propices à la créativité et à l'innovation.

Le projet World Class Innovation a été lancé par la Direction générale en 2005 sous la forme d'une vaste étude composée d'une enquête en ligne et en tête-à-tête auprès des membres de la Direction, de nombreux salariés de la Recherche et Développement, de l'Ingénierie mondiale et du Marketing stratégique. Elle a permis d'explorer en profondeur le fonctionnement de l'innovation au sein d'Essilor puis de définir et d'activer des plans d'actions.

Ces plans visent à démultiplier les collaborations entre différents départements et différents centres de recherche, de partager encore mieux les connaissances en interne (hors R&D) et de s'ouvrir plus largement sur l'extérieur. Ils sont sous-tendus par des thèmes fondamentaux comme ceux relatifs à la détection méthodique des ruptures technologiques, à l'attention quotidienne portée à la veille, à la reconnaissance de l'importance des partenariats ainsi qu'à la description des fonctions respectives des experts et des managers.

Chaque pôle, chaque département est enrichi d'une dimension d'innovation. De nouvelles associations avec des organismes ou d'autres entreprises de pointe sont régulièrement recherchées. Pour les managers, l'enjeu est à la fois d'inciter leurs collaborateurs à faire preuve de créativité et de gérer en retour un flux de nouvelles propositions ou initiatives.

**IEM.** En 2006, le groupe a rassemblé 260 cadres dirigeants dans une réunion internationale sur le thème "Nous sommes tous des innovateurs". Il a mis en avant la nécessité pour chacun des cent métiers d'Essilor de se rappeler que "l'innovation vient de partout, elle est l'affaire de tous".

**Recyclage des eaux de rinçage.** Grâce à un regard nouveau, le processus de revêtement des verres a été réexaminé et la phase de rinçage en cascades des verres a pu être optimisée. Cette approche, expérimentée sur le site de Dijon, réduit de près de deux tiers le volume d'eau utilisé dans cette phase de production.



**BONNE PRATIQUE**

"Le groupe sait profiter des ruptures technologiques pour lancer des produits qui feront ensuite l'objet du développement de générations successives."

— Bertrand Roy  
& Jean-Luc Schuppiser

Si tous les membres du Comité exécutif d'Essilor font ensemble un travail d'équipe en collaboration très étroite, les fonctions du Marketing et de la R&D sont celles dont l'interactivité est la plus cruciale lors du travail du développement des produits.

Essilor se consacre à un seul marché. Toutes les compétences de l'entreprise, toutes ses disciplines lui sont exclusivement dédiées. La position de leader renforce cet avantage. La mesure précise des marchés, la collecte des informations, la connaissance des besoins des clients, l'analyse de leurs évolutions sont des atouts cruciaux.



Bertrand Roy, Directeur  
du Marketing stratégique.



Jean-Luc Schuppiser, Directeur  
de la Recherche et du Développement.

Les ressources consacrées à la R&D s'élèvent à 5 % du chiffre d'affaires. Les structures organisées et astreignantes qui sous-tendent les phases de recherche, les études de faisabilité et les projets forment un outil de développement de produits très efficace.

La moitié du chiffre d'affaires du groupe provient de produits et de services qui ont moins de cinq ans. Au cours des dernières années, le nombre de produits lancés par an a été multiplié par trois tandis que leur délai de réalisation a été divisé par deux.

Le groupe sait profiter des ruptures technologiques pour lancer des produits qui feront ensuite l'objet du développement de générations successives. Il existe dans le groupe une véritable culture technologique et d'innovation dans tous les domaines, celui des produits comme celui des services. Appréciant l'apport du groupe dans leur propre développement, les professionnels de la vue clients d'Essilor promeuvent à leur tour avec confiance les innovations et leurs déclinaisons.

Cette orientation produits, services, marchés, clients se retrouve naturellement dans les comités de projets qui rassemblent, aux côtés du Marketing et de la R&D, les équipes de l'Ingénierie, de la Production et de la Logistique.

- 
1. Étude de la perception du porteur grâce à un simulateur de verre en réalité virtuelle. /
  2. L'analyse physico-chimique au service de l'innovation. / 3. Caractériser l'infiniment petit pour mieux comprendre les phénomènes macroscopiques.





## Bilan économique

### La fonction logistique au service du développement du groupe.

Essilor propose des gammes de produits et de services de plus en plus larges adaptées aux besoins spécifiques des diverses catégories de clients. Les équipes logistiques assurent quotidiennement un taux de service permanent supérieur à 98 % sur plus de 300 000 références stockées.

### Projet Économies d'Énergies.

L'ensemble fait consommations énergétiques a fait l'objet de mesures exhaustives en interne et de comparaisons en externe. Le référentiel constitué permet de fixer des objectifs de réduction et d'installer des indicateurs de management des énergies.



# Des pratiques de référence, facteurs d'excellence

Pour améliorer la qualité et l'efficacité de ses activités, Essilor utilise des méthodologies et des normes qui aident à la gestion de la complexité et favorisent l'internationalisation des processus.

### Des méthodes structurantes : Six Sigma et Lean Sigma

Les méthodes Six Sigma, appliquées dans certaines des unités de production en Asie, et Lean Sigma, plus employées dans celles situées en Amérique du Nord, permettent de mettre en place un système d'amélioration continue de la qualité et de l'efficacité des processus fondé principalement sur l'élimination des erreurs et des gaspillages. Cette démarche structurée se base sur l'analyse de la satisfaction du client et s'appuie sur des mesures fiables. Sigma est le terme statistique qui définit un écart par rapport à un objectif, ou encore écart type. Le nombre de Sigmas définit le niveau de perfection à atteindre. Quatre Sigma, c'est encore 0,6 % d'erreurs (six pour mille), cinq Sigma 0,02 % (deux pour dix mille) et six Sigma 0,00034 %, soit une erreur sur 3,4 millions d'événements.

La méthode repose sur quatre phases qui suivent l'identification des attentes du client et la détermination des résultats attendus. Elles consistent à mesurer, analyser, améliorer et contrôler. La démarche est encouragée grâce à plusieurs exemples de bons résultats. Son déploiement en est ainsi facilité. Si le niveau zéro d'erreurs de livraisons du centre de distribution de Columbus (USA), tenu pendant plusieurs mois consécutifs, représente une réussite évidente, d'autres domaines de réduction des gaspillages n'en sont pas moins remarquables.

C'est ainsi que les défauts de conditionnement (différence entre les inscriptions sur la pochette d'un verre et la puissance du verre qu'elle contient), un inconvénient heureusement détectable bien avant l'insertion finale dans une monture, ont pu être réduits à un niveau très faible.

Un groupe de travail a abouti à la réduction des consommations de métal fusible utilisé lors des opérations de surfaçage des verres. Combinant les trois recommandations des aspects environnementaux du développement durable (réduction, recyclage et réutilisation), le résultat se traduit également par une baisse significative des coûts liés à l'utilisation d'un alliage au prix élevé.

Au centre de distribution de Columbus, le programme d'amélioration de la gestion des déchets a conduit à optimiser l'utilisation des conditionnements d'expédition et à recycler les emballages non réutilisables. Ceci apporte des bénéfices consécutifs en amont aux unités de production. La réduction des consommations accompagnée du recyclage permet de faire des économies liées à la réduction des frais de port ou d'enlèvement des déchets. Le transfert des heures de main-d'œuvre ainsi économisées grâce à cette rationalisation s'effectue vers d'autres tâches utiles. La démarche est actuellement déployée dans les autres centres de distribution du groupe.

1. Un des points qualité dans l'atelier de fabrication de semi-finis Airwear®. / 2. Aire de stockage des verres dans le centre de distribution de Columbus, Ohio, USA.



1.



2.


La réduction des  
consommations  
accompagnée du  
recyclage ou de la  
réutilisation génère  
de nombreuses  
économies.





## Bilan environnemental

# Des produits propres et légers



Une paire de verres correcteurs est un ensemble léger qui nécessite peu de ressources lors de sa fabrication, de sa distribution ou même de son utilisation. Pour autant, la production annuelle d'Essilor consomme de l'énergie, de l'eau, des matières premières, externalités que le groupe maîtrise.



Verres en stockage  
avant un premier  
vernissage.



Concentration sur un seul métier

# 95%

du chiffre d'affaires provient de la vente de verres correcteurs. Ces produits ne pèsent que quelques dizaines de grammes. Leur production fait appel à plusieurs métiers dont le cœur est l'optique et les matières plastiques.

Nécessité d'une activité complémentaire

# 5%

du chiffre d'affaires est issu des ventes dans le prêt-à-monter (systèmes pour opticiens et laboratoires de prescription facilitant le montage des verres) et le contrôle des capacités visuelles grand public (tests de vision rapides), deux activités où Essilor est aussi leader mondial.

Environnement

# 100%

d'usines certifiées ISO 14001.

Hygiène, santé et sécurité au travail.

# 80%

d'usines certifiées OHSAS 18001.

## Bilan environnemental



1.



2.

# Le développement durable au quotidien dans les usines Essilor

Fabricant de produits légers, Essilor s'est bien structuré en matière de systèmes de management de l'environnement. Ils contribuent à l'ordre, la minutie et la propreté nécessaires à ses activités.

### La démarche de développement durable aux Opérations Monde

Elle a été jalonnée par quelques grandes étapes. La satisfaction des clients est un des principes fondamentaux pour assurer la pérennité de l'entreprise.

La responsabilité des Opérations Monde est de livrer en temps et en heure les produits au niveau de qualité voulu et au prix convenu.

Afin d'en assurer la maîtrise, un système de management de la qualité dans toutes les usines de production a été instauré dans les années 1990.

Par la suite, lorsque les normes en matière de systèmes de management de l'environnement sont apparues, il semblait logique de faire de même.

Aujourd'hui, toutes les usines sont certifiées ISO 9001 et ISO 14001.

Et bientôt, toutes les usines disposeront de systèmes de management de l'hygiène, de la santé et de la sécurité certifiées OHSAS 18 001.

La force de ces outils est de nous contraindre à établir des actions d'amélioration sur des objectifs précis, basées sur la mesure effective des résultats attendus. Cela demande également de prévoir et mettre en place les ressources humaines adaptées aux ambitions que l'on se donne. Il existe par exemple une fonction spécifique dédiée aux aspects hygiène, sécurité et environnement. Mais, avoir des systèmes de management ne suffit pas pour garantir la maîtrise des risques.

L'expérience prouve qu'il faut une vigilance quotidienne.

C'est pourquoi la Direction des Opérations a défini des référentiels de sécurité applicables dans toutes les usines de production quelle que soit leur localisation géographique. Un organisme indépendant audite régulièrement ces usines et évalue leurs progrès grâce à un système de notation. Les écarts critiques doivent faire l'objet de plans d'actions immédiats et les résultats être régulièrement communiqués.

Bien d'autres actions concrètes sont également mises en route : les études lancées pour la substitution du métal fusible dans les procédés de blocage, la mise en place de bio-filtres pour traiter les composés organiques volatils, le système des cascades pour économiser les eaux des rinçages, le programme mondial d'économie d'énergie, les éco-bilans comparatifs sur les procédés, pour ne citer que ces exemples.

Par ailleurs, le plan à moyen terme permet d'anticiper des événements dont on estime la survenue probable à un horizon plus ou moins proche. Par exemple, une étude d'optimisation des consommations d'eau a été initiée. Elle consiste entre autres à analyser les possibilités d'alimenter les procédés en circuit fermé, afin de s'affranchir de cette ressource qui risque de devenir de plus en plus rare. Dans le même ordre d'idée, les Opérations étudient les opportunités qui pourraient exister en matière d'approvisionnement en électricité ou énergies alternatives.



### Sensibilisation aux aspects HSE.

Une semaine de formation a été organisée à l'usine mexicaine de Chihuahua pour renforcer l'attention portée à ces problématiques. Cet événement a permis aux employés, mais aussi aux fournisseurs et sous-traitants, de se familiariser davantage avec la culture HSE d'Essilor.



**REACH.** En tant qu'utilisateur de produits chimiques, Essilor souhaite se conformer au règlement européen REACH. Afin de mieux maîtriser les risques liés aux

substances chimiques, le groupe s'assure actuellement que la collecte de données sur les propriétés de ces produits satisfait les exigences du règlement.

### Le plan à moyen terme HSE

Essilor a décidé de faire l'exercice d'un plan à moyen terme Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE). Ce plan est une nouveauté au sein de notre groupe. En 2006, une réunion internationale sous la forme d'un forum de trois jours a été organisée autour d'ateliers de travail. Les membres du réseau EHS, correspondants sur les sites et experts dans ces domaines, se sont rassemblés autour de différents aspects allant de l'énergie jusqu'à l'ergonomie. Un tel forum annuel existait déjà, jusqu'alors spécifique aux Opérations en Amérique du Nord. Son périmètre a été étendu à l'ensemble des zones et des métiers.

La préparation, le travail et les livrables des équipes ont conduit à l'élaboration d'un plan à moyen terme présenté au Comité exécutif. Ce tableau de bord exprime des recommandations pour chacun des grands thèmes abordés et propose des plans d'actions à mettre en place sur la période 2007-2012. Ces engagements transverses ont été communiqués aux équipes opérationnelles qui les ont intégrés dans leurs objectifs. Le Comité exécutif a souhaité mettre chaque année un thème en exergue. Le thème retenu pour l'année 2007 est celui de l'eau, qui bénéficiera ainsi d'une attention particulière, notamment en terme de communication interne. Les autres thèmes, et toujours l'eau, continueront à faire l'objet du déroulement programmé des plans d'actions.



Claude Brignon, Directeur des Opérations Monde.



3.

**“Chez Essilor, le développement durable est un réflexe naturel.”**  
— Claude Brignon

La politique industrielle des Opérations Monde chez Essilor est depuis le début guidée par les grandes règles que l'on retrouve aujourd'hui dans les principes du développement durable. La santé, la sécurité, la place de l'homme dans le travail, le respect de l'environnement et l'utilisation raisonnée des ressources et des énergies ont toujours fait partie de nos préoccupations.

C'est pourquoi il nous est apparu assez aisé de mettre en place la politique d'Essilor sur ces sujets en s'appuyant sur l'existant. La démarche a consisté à consolider les acquis, leur donner un sens et surtout les dynamiser en se fixant des axes clairement identifiés, inscrits dans le plan à moyen terme. La démarche qui a été suivie par les Opérations Monde et les réalisations qui l'ont accompagnée est décrite ci-contre.

Je voudrais souligner la réceptivité de tous les collaborateurs à ces problématiques. Il n'est pas nécessaire de les inciter ou de les convaincre. Chez Essilor, le développement durable est un réflexe naturel.

1. Les moules d'injection pour les verres Airwear® sont régulièrement inspectés pendant la production. / 2. Des contrôles unitaires complets multicritères sont effectués avant de lancer une série. / 3. Les participants au forum international HSE en 2006 en Irlande.

## Bilan environnemental



### Airwear®.

Ce verre ophtalmique thermoplastique bénéficie d'une technologie de fabrication en rupture avec celle des matériaux thermodurcissables. Léger, incassable, recyclable, il peut recevoir tous les traitements offerts par Essilor. Aux États-Unis, il est plebiscité par les professionnels de la vue.

### Éco-conception et éco-efficacité : à l'origine, la Charte Hygiène, Sécurité et Environnement des projets

La Charte HSE des projets rappelle que les principes fondamentaux de la prévention et la maîtrise des risques industriels et des pollutions font partie intégrante du système d'organisation et de fonctionnement d'Essilor. Elle affirme que l'intégration de ces principes dans un projet dès sa conception donne de meilleurs résultats en termes d'efficacité et d'économie.

Elle renvoie sur le Guide Hygiène, Sécurité et Environnement des projets qui permet de formaliser ces aspects afin que leur prise en compte en amont devienne systématique. Ce document contient les principes essentiels en matière d'hygiène, de sécurité et d'environnement à respecter ainsi que les informations à communiquer aux sites concernés.

Tout responsable de projet d'Essilor doit par conséquent s'assurer du respect de la réglementation, de la meilleure maîtrise des risques et du déploiement des ressources nécessaires à l'intégration, dès la conception, des aspects de prévention des risques pour la santé, la sécurité et l'environnement pour tout nouveau projet au sein d'Essilor International.

# En amont, penser éco-conception et éco-efficacité

En intégrant l'éco-conception et l'éco-efficacité très en amont dans ses projets, Essilor se donne les moyens d'assurer sa croissance en la dé-couplant de l'évolution de son empreinte environnementale.



1.



2.

### L'éco-conception.

Il s'agit d'une démarche préventive qui consiste à concevoir ou à améliorer un produit de façon à en réduire au maximum les impacts sur l'environnement tout au long de son cycle de vie, tout en conservant sa qualité d'usage.



3.



Jean-François Patingre, Consultant expert en Environnement, Professeur d'éco-conception.

### Éco-efficacité dans les projets.

Un outil de calcul simplifié a été développé permettant d'évaluer les impacts environnementaux des procédés utilisés pour la production de nouveaux produits. Il permettra à terme de fixer des objectifs de réduction de consommation énergétique.



BONNE PRATIQUE

**“Nous voulons contribuer au progrès et au bien-être des hommes dans le respect de notre planète.” — Jean-François Patingre**

La volonté de diffuser les principes de l'éco-efficacité a guidé la réalisation et permis l'appropriation des outils d'évaluation environnementale, qui permettront au groupe Essilor, par ses choix sur les produits et les procédés de production, de contribuer au progrès et au bien-être des hommes dans le respect de notre planète.

### Se familiariser avec les notions d'éco-conception et d'éco-efficacité

Il a semblé utile d'apporter aux responsables des projets un complément de sensibilisation pour les accompagner lors de l'utilisation de la Charte HSE des projets. Son appropriation et son intégration dans les procédures de gestion de projet existantes en ont été facilitées. En 2004, Essilor a mis en place des modules de sensibilisation à l'éco-conception en vue de l'éco-efficacité. Ils s'appuient sur un exemple réel d'analyse de cycle de vie menée avec l'aide d'un consultant expert. Ils ont donné lieu à la réalisation de sessions de formation qui ont été poursuivies en 2005 auprès des personnels impliqués dans les projets.

Cet important programme de formation, très transversal, a mis en contact au cours des différentes séances plusieurs compétences complémentaires (R&D, Ingénierie, Marketing, services support du type Achats, etc.). Il a permis de transmettre l'importance de la prise en compte des aspects d'hygiène, de sécurité et d'environnement dans la mise en place des produits, des services et des procédés de fabrication de l'entreprise.

### Une application concrète: le module de calcul Écosoft

Dans le cadre du suivi du programme de sensibilisation et de formation des groupes de projet à l'éco-conception et à l'éco-efficacité, un outil de calcul simplifié a pu être développé (voir encart ci-dessus). Il complète d'une manière très concrète l'entraînement des équipes sur ces sujets en leur permettant d'utiliser un outil quantitatif simple. Il leur permet en effet de chiffrer les impacts de leur choix lors des analyses de concept. L'outil s'appuie sur une méthode d'analyse du cycle de vie.

1. Deux chercheurs échantillonnent leurs idées sur une possible substitution de matériau. / 2. Contrôle d'état des colonnes de résines échangeuses d'ions du recyclage d'eau. / 3. Une session de formation à l'éco-conception et à l'éco-efficacité. / 4. L'éco-conception et l'éco-efficacité ne s'appliquent pas uniquement aux substrats, mais encore aux traitements de surface, ici l'antireflet.



4.



## Bilan social

# Privilégier la valeur humaine



Plus de cent métiers complémentaires et une grande variété de cultures sont représentés dans le groupe Essilor. Le réseau des Ressources humaines de l'entreprise gère cette diversité en favorisant l'adhésion aux valeurs du groupe. Au-delà de ses actions contributives aux résultats, il renforce le plaisir de travailler ensemble.

Implantation internationale

44

pays où Essilor est implanté directement *via* une filiale, une usine ou un laboratoire de prescription.

Actionnariat salarié

14,5%

des droits de vote sont exercés par les salariés d'Essilor, qui détiennent 8,3 % de son capital.

Enquête d'opinion interne

48%

des salariés d'Essilor ont été interrogés dans le cadre de l'enquête d'opinion interne réalisée en 2006.



## Bilan social

### Une formation mondiale

**fédératrice.** Les unités de production sont réparties sur 16 sites dans le monde choisis pour optimiser le service des quatre zones géographiques. Les 244 laboratoires de prescription sont distribués de façon à assurer une bonne capillarité des services sur les marchés et en parfaire la couverture. Cette dispersion géographique est également caractérisée par une extrême variété dans les spécificités de chaque entité.

Une telle configuration nécessite une approche de la formation dont l'objectif est l'optimisation dans de multiples domaines. Le programme lancé intègre ces nombreux éléments de complexité en s'appuyant sur des outils, des méthodes et des techniques de pointe. Il comporte entre autres caractéristiques la prise en compte du nombre et de la diversité, la mise en cohérence des formations et la gestion prévisionnelle des compétences et des talents.

# Éthique et ressources humaines

Les compétences des salariés d'Essilor s'exercent dans plus de cent métiers différents. Les réseaux des ressources humaines du groupe ont appris à bien gérer ces complexités et ces diversités.

### Fonder le management sur la confiance

Essilor trouve ses origines dans l'union réussie de deux parcours d'entreprises complémentaires établies à partir de valeurs humaines fortes et mobilisatrices. Cette fusion synergique a imprimé une culture de la performance et du résultat dans la durée. Son style de management caractérisé par la délégation fondée sur la confiance méritée et l'association des salariés à la vie et aux décisions de l'entreprise. Il est soutenu par un puissant actionnariat interne.

L'identité du groupe prend appui sur cet ensemble de valeurs humaines :

- permettre le développement et l'épanouissement personnel en offrant des possibilités d'évolution dans un groupe mondial, multiculturel et décentralisé ;
- fournir un environnement de travail qui respecte l'intégrité physique et morale des salariés quelle qu'en soit l'origine ;
- assurer un traitement équitable à tous les salariés en toutes circonstances ;
- développer l'employabilité interne et externe des salariés en leur facilitant l'accès à la formation tout au long de leur carrière, en enrichissant leur poste et leur expérience par plus d'autonomie et de responsabilisation ;
- favoriser l'accès au capital de l'entreprise dans un cadre d'actionnariat salarié responsable.

### Une mission claire: une bonne vue pour tous

L'association d'Essilor International au programme Special Olympics Lions Club International Opening Eyes est un exemple qui illustre à la fois l'ouverture à la diversité dans l'entreprise et sa confiance dans le pouvoir d'épanouissement des individus.

Les compétitions sportives sont ouvertes aux personnes affectées d'un handicap mental. La pratique du sport favorise leur développement personnel et leurs relations avec les autres. Il existe de réelles possibilités pour favoriser leur insertion sociale, pour autant que l'on veille à leur condition physique et notamment en matière de santé visuelle. Comme les épreuves sportives de ce programme se déroulent partout dans le monde, la totalité des filiales d'Essilor a eu ou aura à s'impliquer directement.

En outre, ce partenariat a apporté au groupe une connaissance plus intime des personnes présentant un handicap et une aisance relationnelle plus spontanée avec elles. De manière indirecte, il a très certainement facilité l'accueil et l'intégration de personnes affectées d'un handicap dans les différentes entités du groupe.

1. L'entretien individuel, un rendez-vous périodique. / 2. Une réunion dans un atelier de production, au moins deux fois par jour.



1.



2.

## Deux fondamentaux, trois politiques



Henri Vidal, Directeur des Ressources humaines.

**“Entreprise véritablement mondiale, Essilor s’appuie sur des équipes locales de valeur.”**  
— Henri Vidal

La stratégie d’Essilor repose sur deux fondamentaux, le leadership sur les marchés qui se traduit par de la croissance et l’indépendance qui assure au groupe la maîtrise de l’allocation de ses ressources. Elle s’organise autour de trois politiques, l’innovation dans tous les domaines, le supplément de croissance par les acquisitions et l’excellence opérationnelle.

Le rôle des ressources humaines dans le groupe est guidé à la fois par les fondamentaux et par les politiques. Le leadership sur les marchés s’est construit avec l’expansion géographique du groupe. Entreprise véritablement mondiale, Essilor s’appuie sur des équipes locales de valeur. Nous avons le souci constant de leur apporter le support nécessaire pour les faire grandir. Ceci nous amène en particulier à réussir quotidiennement des recrutements en quantité et en qualité.

Une des caractéristiques essentielles d’Essilor est la prépondérance de son actionnariat salarié. Les différents systèmes d’épargne salariale permettent environ au quart des salariés du groupe de détenir des actions Essilor.

À eux tous, ils sont l’actionnaire de référence, premier en capital et premier en voix. Cette implication financière crée un sentiment d’appropriation dont les effets vont au-delà du sentiment d’appartenance. Le support d’une politique d’innovation soutenue repose sur une attention constante aux modes de management des équipes.

Elles doivent être conduites dans une atmosphère de travail propice à libérer les imaginations et les énergies dans les quelque cent différents métiers du groupe, qui inventent en continu les produits, les procédés, les méthodes, les savoir-faire et les services qui constituent l’offre du groupe à ses clients.

Notre approche des acquisitions consiste à donner la priorité à une bonne intégration dans le groupe, à faire en sorte que les équipes qui le rejoignent se sentent à l’aise. Une acquisition apporte sa complémentarité, nous enrichit de sa différence ou répond à un besoin qui n’était pas couvert. Il faut associer, réunir, écouter et partager pour mettre en place les effets de levier, développer les synergies et assurer la croissance.

L’excellence opérationnelle passe par une qualification des individus à tous les niveaux et notamment dans les métiers qui sont au cœur de la spécificité d’Essilor. Le meilleur exemple récent nous est offert par la mise en place d’une formation mondiale aux métiers aval du groupe, c’est-à-dire nos laboratoires de prescription (voir encadré page 32).

## Bilan social

### Un tremplin pour l'emploi.

Dans l'unité de production des instruments, onze demandeurs d'emploi en difficulté ont été engagés en contrat de professionnalisation pour une durée d'un an. Ce partenariat permet d'accompagner un transfert de compétences tout en limitant le recours au travail intérimaire.



BONNE PRATIQUE

# Préparer les équipes du futur

La capacité d'anticipation d'Essilor se retrouve dans ses programmes de formation et dans ses plans de succession. Objectif : gérer les talents et se donner le temps de préparer les relèves.

### Former pour progresser

Depuis plusieurs années, la Direction des Ressources humaines organise des sessions d'information aux managers sur les problématiques de gestion des équipes. La mise en place de nouveaux outils de management des collaborateurs a été l'occasion de rappeler la place de la formation dans le développement des compétences.

La formation est un outil qui accompagne une évolution et de nombreux types d'actions de formation sont organisés dans le groupe. Au niveau individuel, elles répondent à un besoin en compétences spécifiques. Collectives, elles rassemblent les équipes. Transversales, elles forment plus largement sur des thématiques communes. Un support de présentation récapitule désormais les différents outils au service de la gestion des compétences et l'organisation concrète de la formation chez Essilor. L'accent a été mis sur le rôle du manager au sein du dispositif de formation, notamment pour bien identifier les besoins, suivre les collaborateurs et évaluer les formations.

### Savoir bien préparer les successions

Essilor anticipe et organise le renouvellement d'une part importante de son équipe dirigeante sur une période à venir qui s'étalera sur plusieurs années. Pour ce faire, l'entreprise a entamé un programme organisé sur plusieurs domaines de préparation des plans de succession. Il consiste à procéder progressivement à des changements de responsabilités. Ces mouvements ont pour objectif de préparer une nouvelle génération de cadres dirigeants à assumer de plus larges responsabilités en élargissant leur champ d'expérience.

Le programme prévoit que le Comité exécutif s'enrichisse régulièrement de nouveaux membres. Ceci permet de faire travailler ensemble à la Direction générale de l'entreprise une équipe représentant ses fonctions majeures composée des plus anciens et des plus jeunes qui prendront le relais.

### Essec International

Essilor International a créé en 1989 un cursus de formation en partenariat avec l'ESSEC. Le contenu de l'enseignement apporte aux managers, quelle que soit leur spécialité, une connaissance de l'ensemble des techniques de management d'une entreprise. Cet apport est dispensé sur le plan académique par des professeurs de chaque discipline avec, en contrepoint, un témoignage de directeurs de départements d'Essilor. Ce partenariat s'est enrichi en 2004 de deux nouveaux acteurs : Nanyang University à Singapour pour l'Asie-Pacifique et Texas University à Austin pour l'Amérique du Nord.

Chaque année, le cursus de quatre semaines se termine par un regroupement de la soixantaine de participants des trois continents et une mise en application des connaissances acquises. Très appréciés, des exposés interactifs de la Direction générale et des membres du Comité exécutif sur la stratégie du groupe précèdent la clôture du stage.

1. Le passage de témoin entre les différentes générations est une période importante à laquelle il faut savoir allouer du temps. / 2. Le travail en équipe fait aussi ressortir les mécanismes des relations et des interactions entre les individus.

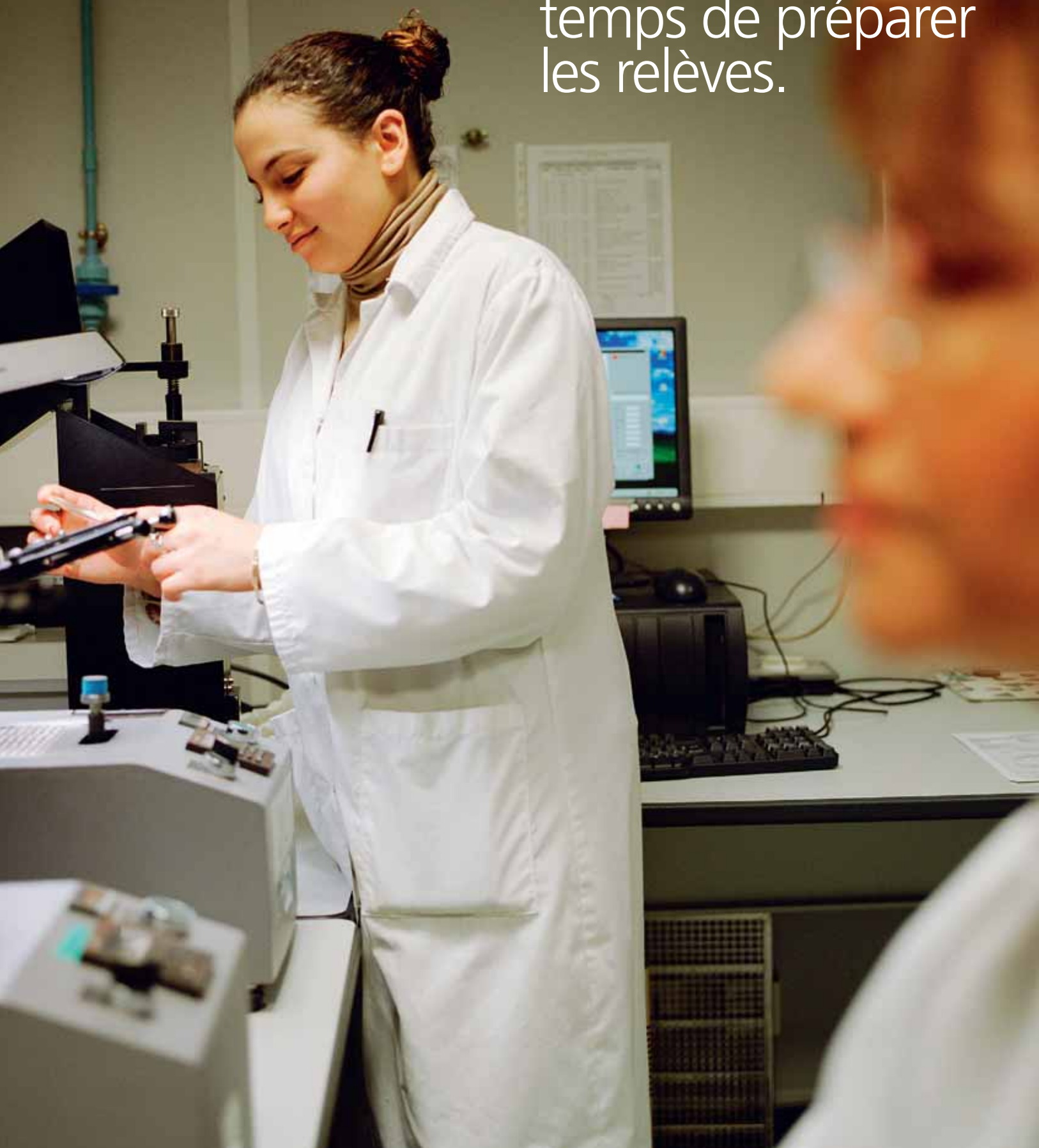


1.



2.

Gérer les talents  
et se donner le  
temps de préparer  
les relèves.





## Bilan social

# Salariés et actionnaires, parties prenantes centrales du groupe

Un actionnariat interne puissant caractérise l'esprit d'entreprise dans le groupe Essilor. Il favorise la culture économique, l'alignement stratégique et l'implication des salariés. Leur avis compte.

### L'enquête internationale auprès des salariés

L'enquête internationale réalisée en 2006 auprès des salariés s'inscrit dans une série d'enquêtes d'opinion au rythme triennal dont l'objectif est de se mettre à l'écoute des salariés.

L'édition 2006 a été effectuée sur un échantillon beaucoup plus large que celui de la précédente enquête menée en 2003 : 11 188 questionnaires en 22 langues ont été envoyés nominativement sous format papier aux salariés tirés au sort pour constituer un panel représentatif dans 34 pays. Le questionnaire est organisé en 6 grands thèmes : "Essilor et son métier : les clients, les produits, les services", "Information et communication", "Mon quotidien au travail", "Politique humaine", "Organisation et fonctionnement du groupe" et "Avenir". Pour suivre les évolutions d'opinion, 27 questions communes ont été conservées et 6 nouvelles questions ont été ajoutées. L'enquête permet à Essilor de se comparer avec les autres groupes du secteur industriel grâce à une base de données de 315 000 salariés de 160 entreprises différentes.

La moyenne obtenue par Essilor situe le groupe dans le peloton de tête des entreprises sondées. Dans la rubrique, "Essilor et son métier : les clients, les produits, les services", la perception de l'entreprise, son positionnement sur le marché de l'optique, la place prépondérante accordée à ses clients ainsi qu'à l'innovation et son avenir recueillent des résultats nettement supérieurs à ceux des autres groupes industriels. C'est dans la rubrique "Information et communication" que les attentes les plus significatives ont été exprimées. Bien qu'il ait recueilli des opinions nettement plus positives que les autres groupes industriels, Essilor a mis en place des dispositifs d'amélioration continue dans ce domaine.

### Valoptec Association, l'actionnaire principal du Groupe Essilor

À ce jour, près de 3 500 femmes et hommes dans le monde ne sont pas seulement des collaborateurs mais aussi des actionnaires à travers Valoptec Association. Avec 8,26 % du capital et 14,49 % des droits de vote, ils représentent le premier et le principal actionnaire du groupe via cette association qui regroupe des membres de l'encadrement.

#### – Poursuivre l'évolution à l'international

La composition de l'association entre salariés actifs et retraités favorise les échanges entre les associés ayant vécu leurs expériences professionnelles à différentes époques. Le développement à l'international du groupe apporte une croissance significative des effectifs. Chaque nouvelle acquisition apporte de nouvelles compétences, de nouvelles cultures et de nouvelles visions qui renforcent le groupe.

#### – Pérenniser la force du groupe

L'Association est garante du respect des fondamentaux d'Essilor qui inscrivent son développement dans le respect des personnes et la confiance dans leur capacité à entreprendre. Les nouveaux associés adhèrent aux valeurs du groupe. Par leur engagement à ces valeurs et leur fidélité à l'actionnariat interne, les salariés associés ont conscience de leur responsabilité dans la bonne marche de l'entreprise.



1.



2.



### Des actions de performance : une innovation motivante !

Essilor a mis en place un système d'attribution d'actions de performance afin de renforcer l'actionnariat salarié. Il se substitue intégralement au système des stock-options pour les salariés du groupe en France.

Il concerne un peu plus de 4000 personnes, quand seulement 1 000 personnes bénéficiaient de stock-options. Le programme de stock-options est maintenu pour les salariés travaillant hors de France.

### – Participer aux décisions

L'Association est organisée autour d'un Conseil d'administration international composé à la fois de représentants des régions et des zones, ainsi que des représentants de différentes catégories professionnelles. Il se réunit tous les deux mois. La Direction générale d'Essilor lui apporte son soutien en intervenant sur des questions relatives à la marche de l'entreprise, à la stratégie et aux plans d'actions en cours. Les questions, remontées du terrain par chaque associé, sont discutées durant le Conseil et des réponses sont apportées en commun par le Conseil et la Direction générale. Celui-ci diffuse une information régulière dans le respect des règles de confidentialité et d'égalité d'information avec les autres actionnaires.

Deux fois par an, l'ensemble des associés se réunit en Assemblée générale pour être partie prenante des décisions et de la stratégie à long terme du groupe. À cette occasion, la Direction générale d'Essilor présente notamment la stratégie et la politique sociale et humaine du groupe, deux textes sur lesquels les associés sont invités à se prononcer par un vote. Cette implication des associés confère une légitimité très forte à l'équipe dirigeante. Valoptec Association est représentée au Conseil d'administration d'Essilor International par trois membres de son Conseil et participe aux votes de l'Assemblée générale d'Essilor International au nom des associés salariés.

### – Continuer le développement

L'objectif de Valoptec Association est de progresser de façon continue à la fois par une intégration de tous les nouveaux associés potentiels et aussi par la consolidation de l'engagement financier sur le long terme des associés existants. Un actionnariat interne fort permet de soutenir durablement le développement d'Essilor. Il constitue en effet une force de cohésion importante qui associe un engagement prolongé et une implication permanente, cohésion qui s'avère déterminante dans la performance du groupe.

1. L'Assemblée générale de Valoptec Association est ouverte aux salariés actionnaires du monde entier. / 2. Vote des associés lors d'une Assemblée générale de Valoptec Association.



Juan Boix Salvador, précédent Président de Valoptec Association.



Aïcha Mokdahi, Présidente actuelle de Valoptec Association.

“L'actionnariat salarié est une force pour l'entreprise.”

— Aïcha Mokdahi

L'apport de chacun dans sa diversité, sa vision et sa culture est la première richesse de Valoptec Association. Garante de l'éthique fondatrice du groupe, notre association est basée sur le respect des femmes et des hommes, en synergie avec le développement durable du groupe. L'actionnariat salarié est une force pour l'entreprise.

Répartition des associés par zones géographiques					Total
2004	1 148	418	917	116	2 599
2005	1 317	446	956	126	2 845
2006	1 560	465	1 012	218	3 255

■ France ■ Europe ■ Amérique du Nord ■ Asie et Océanie

## Bilan sociétal

# Favoriser le développement des individus



En plus de leurs relations quotidiennes, salariés, clients et partenaires ont de nombreuses occasions de s'impliquer ensemble dans des opérations où professionnalisme et bonne organisation se mettent au service des autres et rejoignent le plaisir partagé d'améliorer la vue.

Varilux® University est une structure destinée à former les professionnels de la vue du monde entier sur l'ensemble des sujets qui concernent la presbytie, la basse vision et l'ensemble des défauts de réfraction non corrigés.

#### Special Olympics

# 110

événements sportifs environ organisés annuellement par Special Olympics Lions Club International Opening Eyes. Pour la santé visuelle des athlètes, Essilor fournit les verres ophtalmiques.

#### Vision et développement

# 90%

et plus des personnes atteintes de déficience visuelle vivent dans des pays à revenu faible ou intermédiaire. Essilor développe des actions qui facilitent l'accès à ses produits et services.

#### Formation continue

# 3000

professionnels de la vue formés au cours des formations dispensées par la seule équipe Varilux® University d'Essilor International en 2006.

#### Dépistage et accompagnement

# 20000

enfants malgaches environ ont passé en 2005/2006 des tests de dépistage visuel. Leurs instituteurs ont été formés dans le cadre d'un programme plus vaste de services de santé visuelle.



## Bilan sociétal

**Catalogue UNESCO.** Le catalogue "Envoyez mon ami(e) à l'école" a été réalisé à partir des œuvres exposées à l'occasion de la semaine de l'Éducation Pour Tous en 2005, année du 60<sup>e</sup> anniversaire de l'UNESCO. Essilor l'avait rendue itinérante en la photographiant afin de pouvoir la présenter lors du forum de Dakar.



1.



2.

# L'UNESCO et Essilor, amorcer des synergies

Accéder à l'éducation, la science et la culture est plus facile pour celles et ceux qui disposent d'une bonne vue. L'UNESCO et Essilor l'ont compris ensemble. Ensemble, ils agissent.

### Les forums "Vision et Développement"

Essilor International et l'UNESCO possèdent des territoires communs. Au-delà du bien-être qu'elle apporte dans les gestes de la vie quotidienne, une bonne vue facilite l'accès à l'éducation, à la science et à la culture, les trois domaines d'intervention de l'UNESCO. La grande majorité des informations que notre cerveau enregistre nous provient des images captées par nos yeux. Un défaut de réfraction non corrigé constitue un obstacle majeur à l'apprentissage.

La collaboration entre l'UNESCO et Essilor s'est forgée autour d'un forum international dont le thème "Vision et Développement" exprime la relation étroite qui existe entre une bonne vision et le développement des individus et des sociétés. Au cours de son évolution, toute société humaine aura besoin d'effectuer un dépistage visuel de ses populations, que ce soit en milieu scolaire ou au travail, pour délivrer un permis de conduire ou encore à l'occasion de la conscription. Ces réunions se sont tenues en 2004 à Paris, en 2005 à Dakar et en 2006 à New Delhi à l'occasion de la Journée mondiale de la vue. Le forum international "Vision et Développement" s'associe ainsi à une initiative de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui a lieu tous les ans en octobre.

Les interventions au forum sont assurées de façon équilibrée

entre le monde de l'éducation et celui de la vision. L'UNESCO intervient systématiquement pour présenter l'état d'avancement de son programme Éducation Pour Tous. L'OMS y fait le point sur l'évolution des programmes nationaux de lutte contre la cécité évitable. Une tribune est réservée pour une intervention dans le domaine de la microfinance. L'objectif de ce forum international est de favoriser les synergies entre les professionnels de l'éducation et les professionnels de la vue, de les faire échanger et travailler ensemble. Se faisant un devoir de non-ingérence, Essilor International ne saurait ni se substituer à eux, ni intervenir dans leurs décisions, mais s'engage à accompagner les actions qu'ils souhaitent mettre en place à la suite de ces rencontres.

À la suite du forum de Dakar, Essilor International s'est mis à la disposition de l'Organisation ouest-africaine de la santé (OOAS) pour contribuer à la demande de cette organisation à l'étude de la création d'une école d'optique. Afin de se tenir prêt à soutenir les initiatives de dépistage en milieu scolaire qui lui seraient présentées, le groupe a également sollicité l'assistance technique de l'Organisation pour la prévention de la cécité (OPC) une association française ayant pour objet de rechercher, promouvoir et favoriser tous les moyens de prévention et de lutte contre la cécité en France et dans les pays en développement.

Le suivi des conclusions du forum de New Delhi et la mise en place des actions consécutives ont été confiés à Essilor India. L'une de ces actions consiste à mettre en place des opérations de dépistage visuel auprès du centre d'activités et d'éveil des enfants de New Delhi membre du réseau National Bal Bhavan. Ils seront suivis par des examens de vue et la confection de lunettes selon des modalités déterminées en concertation avec les parties prenantes locales.

**Des partenariats diversifiés en cohérence avec notre métier.** Essilor cherche à développer des partenariats qui restent centrés sur son métier. À côté d'exemples d'opérations d'envergure internationale, les filiales d'Essilor disposent d'une grande autonomie pour développer des partenariats multiples sous diverses formes qui s'adaptent aux caractéristiques de leur marché et correspondent aux

pratiques des professionnels de la vue locaux. C'est ainsi qu'Essilor a ajouté à ses partenariats internationaux la collaboration avec Helen Keller International, une organisation caritative internationale, fondée à Paris en 1915 et basée à New York, dont la mission est de sauver la vue et la vie des personnes les plus vulnérables. L'une des actions à noter est le multipartenariat créé avec Essilor Brasil et Helen Keller

International autour de l'Institut Varilux® da Visão. Parmi les exemples de partenariats établis par les filiales d'Essilor, on peut citer la collaboration avec le programme "Optometry Giving Sight®" en Australie, avec l'organisation "Prevent Blindness America®" aux États-Unis ou encore l'association "Lire et faire lire®" en France.



3.



4.

## Le programme Vision 2020

Vision 2020, "le droit à la vue" est un partenariat entre l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Agence internationale pour la prévention contre la cécité (IAPB), organisation qui regroupe les associations professionnelles de soins de santé oculaire et des organisations non gouvernementales du secteur. Cette initiative mondiale vise à éliminer la cécité évitable d'ici à 2020. Grâce à la mise en place de systèmes de soins de santé oculaire complets et viables, garantissant une meilleure vision possible à tous les individus et donc améliorant la qualité de la vie, la mise en œuvre de ce programme devrait éviter à 100 millions de personnes de devenir aveugles.

## Éducation pour tous

Le mouvement de l'Éducation Pour Tous est un engagement mondial qui a pour objectif de fournir une éducation de base de qualité à tous, enfants, jeunes et adultes. Dix ans après son lancement lors de la Conférence mondiale sur l'Éducation Pour Tous en 1990, la communauté internationale a réaffirmé son engagement de réaliser l'Éducation Pour Tous d'ici à 2015.

Six objectifs majeurs ont ainsi été identifiés afin de répondre aux besoins d'apprentissage. En tant qu'agence chef de file du mouvement, l'UNESCO mobilise et harmonise les efforts internationaux pour atteindre les objectifs de l'Éducation Pour Tous.



5.

1. Œuvre de Ayalew Tessema, *Accès à l'éducation*, "L'accès à l'éducation donne accès à un travail et procure une vie digne, libre et indépendante", parue dans le catalogue UNESCO "Envoyez mon ami(e) à l'école". / 2. Rafaela examine la planche contact de son premier film, dans l'atelier d'Olhares do Morro – l'agence d'images des favelas de Rio de Janeiro. Olhares do Morro a exposé ses œuvres lors du forum "Vision et Développement" à Paris en 2004. / 3. Séance d'ouverture du forum "Vision et Développement" à New Delhi (Inde) en 2006. / 4. Les enfants de Bal Bhavan jouent "Rangon ki Takkar". / 5. Visuel du forum "Vision et Développement" de New Delhi.



## Bilan sociétal

### L'école Varilux® de Tianjin, Chine.

Ce centre propose des cours techniques, pratiques et d'expertise en optique ophtalmique. Des formations spécifiques sont également proposées (verres progressifs, aspects marketing, etc.). Le diplôme délivré est reconnu par l'État chinois.



1.



2.

### Savoir oser

Au milieu des années 1990, Essilor complète son expansion géographique mondiale en Asie en s'intéressant entre autres aux deux marchés de la Chine et de l'Inde, alors considérés comme émergents. Dans le contexte de l'époque, ce mouvement décisif, aujourd'hui applaudi, était encore considéré comme une ambition stratégique audacieuse. Essilor disposait de nombreux atouts pour prendre une telle décision.

Le principal d'entre eux était la confiance que le groupe pouvait avoir dans les hommes capables de mener à bien le développement des affaires dans cette immense zone géographique et dans ces deux pays. La clarté des stratégies, la préparation appliquée, l'écoute et l'étude approfondie des marchés, la qualité de l'exécution, la communication intense et le contrôle régulier des progrès allaient permettre à la fois une installation solide auprès des professionnels de la vue existants et le développement de nouveaux réseaux complémentaires.

Le groupe disposait de retours d'expérience riches d'enseignements dans d'autres pays où il avait également su oser. Son implantation au Brésil, par exemple, quoique peu comparable, avait confirmé sa capacité à se mettre au service des professionnels de la vue dans un pays qui était lui aussi encore considéré comme une économie émergente à l'époque de cette décision. Groupe peu centralisé, Essilor a su s'entourer localement des nombreuses compétences dans les différents métiers que nécessite la mise en place d'une filiale de distribution et d'une unité de production dans ces grands pays.

# Dimensions et perspectives du marché indien

Installé en Inde depuis 1998, Essilor appuie son développement accéléré sur des équipes locales performantes dont la Direction a rapidement mérité et obtenu la confiance du groupe.



3.



Docteur Lingam Gopal, Président  
de Sankara Nethralaya.

“Une unité mobile d’optique  
Lunetterie permet d’apporter nos  
services au cœur des villages.”

— Dr Lingam Gopal

L’absence de structures gérées par des professionnels de la vue en Inde rurale a conduit à un très faible taux d’équipement en lunettes. Dans ce pays, les défauts de réfraction non corrigés sont la sixième cause de la cécité évitable. Leur détection à temps et leur correction éventuelle pourraient pourtant offrir une nouvelle vie. Les recherches indiquent que le frein principal à un tel progrès réside en un manque de sensibilisation, une négligence vis-à-vis de la santé visuelle et les difficultés d’accès à des soins de qualité prodigués en temps voulu.

Afin de répondre aux besoins visuels des populations rurales, Sankara Nethralaya et Essilor ont mis en place en partenariat un premier projet auprès des populations rurales du sud de la région du Karnataka. L’inauguration a eu lieu le 7 juin 2006 dans le village de Bellur, dans le district de Tumkur (Karnataka).

Une unité mobile équipée avec des instruments modernes d’examen ophtalmique et de fabrication de verres de prescription suit une autre unité de télé-ophtalmologie. Les patients ayant besoin de correction visuelle peuvent être équipés immédiatement. À ce jour, plus de 1 500 personnes ont bénéficié de ce service en échange d’une faible contribution.

Le 29 décembre 2006, une lettre d’intention a été signée avec la fondation M.S. Swaminathan pour la recherche afin de fournir des unités mobiles similaires dans les villages où sont installés leurs centres de ressources et de savoir-faire, situés dans les districts de Cuddalore, Nagappattinam, Thanjavur, Pudukkottai, Dindigul et Ramanadhapuram (Tamil Nadu).

L’unité mobile effectuera son plan de tournées en réalisant un examen complet de l’œil et de la vision, de la téléconsultation, des programmes de sensibilisation à l’attention que méritent les yeux ainsi que des opérations de dépistage scolaire.

### Savoir s’adapter

Le marché de l’optique lunetterie en Inde est organisé autour de réseaux de professionnels de la vue existants, pour la plupart concentrés dans les grandes villes. Essilor leur propose l’intégralité de son offre de produits et de services, y compris bien évidemment les plus récents, les plus innovants et les plus sophistiqués.

La position d’Essilor dans le monde amène le groupe à développer à terme en Inde, comme ailleurs, une part de marché au moins égale à sa part de marché mondiale. Pour ce faire, il s’intéresse très largement à l’ensemble des segments de ce marché. Ceci passe souvent par des formules créatives pour imaginer comment irriguer plus largement le pays. Pour atteindre le plus grand nombre, le groupe soutient notamment le développement de nouveaux réseaux de professionnels de la vue dans la périphérie des villes et en milieu rural. C’est autour de l’activité de ces réseaux qu’il invente des modes de distribution adaptés aux populations.

En Inde, la structure dédiée du Marketing rural a été créée pour piloter ces démarches de marketing et de distribution de proximité qui contribuent à servir l’ensemble de la pyramide de la population. Sans jamais déroger à la règle de s’appuyer exclusivement sur les professionnels de la vue, il s’agit pour ce département d’identifier les acteurs locaux clés – comme Aravind ou Sankara Nethralaya – qui permettent de déployer des stratégies aux bénéfices mutuels, profitables, autosuffisantes et donc pérennes.

Pour favoriser l’émergence de professionnels de la vue dans les pays qui en manquent, Essilor International met bien évidemment l’accent sur l’éducation et la formation des futurs entrepreneurs à tous les niveaux de compétence professionnelle des métiers de l’optique lunetterie. C’est ainsi qu’Essilor India a inauguré en 2006, avec son partenaire Aravind Eye Care System, la Aravind School of Optometry. Cette structure de formation en partenariat complète l’approche conventionnelle d’Essilor India, qui a créé une structure de formation Varilux® hébergée dans les locaux de son siège à Bangalore.

1. Une villageoise indienne reçoit sa paire de lunettes. / 2. Les enfants du village attendent leur tour pour le dépistage visuel. / 3. Une unité d’optique lunetterie au service des populations rurales en Inde.

# Une mission claire : une bonne vue pour tous

L'athlète ukrainienne des Special Olympics, Kateryna Kudryavtseva, termine la finale du 800 mètres aux Jeux mondiaux d'été de Special Olympics en 2003 à Dublin, en Irlande.







1.



Lion MJF José Bronfman, Administrateur  
du Lions Sight First Madagascar.

### Deux partenaires, une même vision

Le partenariat d'Essilor International avec le programme Special Olympics Lions Club International Opening Eyes a été renouvelé en 2006 pour trois années supplémentaires. La participation d'Essilor aux actions de dépistage, d'examens visuels et de confection d'équipements correcteurs pour les athlètes souffrant de handicaps mentaux est un élément important de l'engagement sociétal de l'entreprise. Au cours des trois dernières années, Essilor a fourni environ 30 000 verres correcteurs à tous les athlètes participant aux épreuves des Special Olympics qui nécessitaient une correction visuelle.

Ces épreuves sportives internationales représentent un espace d'émancipation pour les personnes atteintes d'un handicap mental. Les salariés d'Essilor participent à l'ensemble des opérations de santé visuelle aux côtés de prescripteurs et de clients de l'entreprise, parfois d'autres parties prenantes. L'intervention se déroule aux côtés d'autres spécialités de la santé. Les lunettes ainsi fabriquées peuvent être, la plupart du temps, livrées sur place pendant les événements sportifs.

Ce programme dépasse largement les frontières, les cultures, les couleurs et les conditions sociales, rassemblant dans un même élan de solidarité et de générosité. Il démontre également que la mise en place de moyens pour améliorer la santé visuelle de tous n'est ni complexe, ni onéreuse. Il met aussi en évidence qu'une paire de lunettes est le moyen le plus simple, le plus efficace et le plus économique pour corriger la vue. Le bénéfice est immédiat et tangible, parfois spectaculaire. Il incite à une utilisation régulière, facile et agréable.

Ce partenariat réussi prouve en outre que si des opérations de ce type remportent un tel succès auprès d'une population affectée par des handicaps mentaux, il est possible de donner une bonne vue partout dans le monde à toute autre personne présentant des déficiences visuelles. Une paire de lunettes est l'équipement privilégié pour améliorer la vue tout en préservant l'intégrité, la santé et la sécurité de l'œil.

**"La première année,  
20 000 enfants ont été dépistés."  
— José Bronfman**

L'Organisation mondiale de la santé classe la cataracte et les défauts de réfraction non corrigés parmi les causes importantes de cécité évitable. Pour lutter contre ces deux fléaux, Lions Sight First Madagascar (LSFM), une association de 23 clubs Lions et Leo a lancé des programmes de santé visuelle sur ces deux sujets respectifs auprès des populations défavorisées de l'île.

La mise en place du second programme a fait appel à la compétence de volontaires bénévoles d'Essilor qui maîtrisent bien la formation à l'optique, à l'examen de vue et aux métiers de la lunetterie. Ils se rendent régulièrement sur place et interviennent auprès des personnels du centre pour leur transmettre leur expérience et leur savoir-faire. Ils conseillent également le centre sur des questions d'organisation, de choix de matériel, d'applications de procédures ou de modes opératoires.

Grâce à cette généreuse assistance technique, le personnel du centre a réussi à instaurer au sein de l'hôpital de Madagascar une offre abordable de services et de produits de qualité. À ce jour, environ 15 000 personnes ont pu être équipées. Les plus nécessiteuses d'entre elles versent une contribution symbolique.

Un des aspects importants de ce projet est le dépistage visuel des enfants de 6, 10 et 14 ans scolarisés dans 89 écoles primaires publiques de la capitale. Il est confié aux instituteurs. La première année, 20 000 enfants ont été dépistés. Un millier d'entre eux ont été conduits avec leurs instituteurs ou leurs parents au centre LSFM pour les équiper de lunettes avec des verres organiques. La prochaine étape du partenariat LSFM/Essilor consistera à installer en 2007 un atelier d'optique lunetterie et à former les personnels.

—

1. Examen de vue d'un enfant d'une école publique d'Antananarivo, Madagascar.

# Des actions et des partenariats pour plus de solidarité

Les filiales d'Essilor dans le monde sont en contact régulier avec les nombreuses associations de son métier qui organisent des actions autour des thèmes de l'amélioration de la vue. Elles leur apportent leur soutien sous de multiples formes.



## Bilan sociétal

**La formation des professionnels de la vue.** Centre de formation continue dédié à la presbytie et au vieillissement de l'œil, Varilux® University organise des sessions locales auprès des professionnels. En deux ans, plus de mille professionnels ont été formés dans des pays en voie de développement.



**Vivre avec nos communautés.** L'usine de Porto Rico a développé des relations fortes avec ses partenaires locaux en participant depuis plusieurs années à des projets communs, notamment des opérations de dépistage et de fabrication d'équipements visuels auprès des populations riveraines.



# Une intégration locale, un apport bénéfique

Les activités d'Essilor s'intègrent naturellement au sein des communautés où ses salariés vivent et travaillent. L'image du groupe, des produits qu'il fabrique et des services qu'il offre est attractive.

### Bien s'intégrer dans nos communautés

Les implantations industrielles d'Essilor sont optimisées lorsqu'elles se trouvent dans des régions qui disposent d'infrastructures économiques et d'un tissu complet d'entrepreneurs. Au-delà de ses propres activités de production qui créent des emplois, chaque site Essilor s'appuie sur des entreprises locales pour passer régulièrement commande de produits ou de services. En matière de transports, de restauration, de travaux de sous-traitance, de besoin de nombreux consommables et de fournitures diverses, aussi bien que de recourir à de nombreux métiers, à des missions d'assistance et de conseil dans de nombreux domaines, chaque site Essilor apporte une contribution importante à la vie économique qui l'entourne.

Les employés d'Essilor sont bien intégrés dans les communautés où ils vivent et travaillent. Ils sont fiers de faire partie d'une entreprise mondiale qui fabrique des produits et offre des services de qualité présentant une utilité sociale évidente. Ils sont heureux que leur communauté régionale puisse bénéficier de sa présence. La relation étroite avec les habitants s'exprime concrètement dans les actions quotidiennes

auprès des communautés auxquelles les employés d'Essilor participent. On peut citer de nombreux exemples de soutiens: la Fondation Virlandie aux Philippines, United Way aux États-Unis, ou encore le parrainage d'écoles à Ponce de Leon (Porto Rico) ou à Saint Petersburg (Floride). Cette liaison intime avec les communautés se traduit également par des actions de solidarité immédiates lorsque la ville, la région ou le pays sont touchés par des catastrophes naturelles. Lors du tsunami qui a frappé le Sud-Est asiatique en décembre 2004, lors du cyclone Katrina en août 2005 qui a touché la Nouvelle-Orléans ou encore lorsque l'ouragan Millenyo a dévasté les Philippines, Essilor et ses employés se sont mobilisés pour financer, aider, soutenir.

### Bien gérer les évolutions nécessaires

L'arrêt de la production du site industriel de Park Street correspondait à une nécessité économique et à une logique d'organisation et de progrès. Le processus de fermeture, qui concernait 500 personnes, a été étalé sur trois années. Il a été géré avec beaucoup de professionnalisme et de compréhension par les équipes d'Essilor aux États-Unis. L'ensemble des salariés a bénéficié d'un service de reclassement.



1.



2.

1. Les écolières de Ponce de Leon sont invitées à faire dépister leur vue à l'usine de Porto Rico./
2. Des professionnels de la vue ghanéens s'initient au maniement du proximètre lors d'une session de Varilux® University.

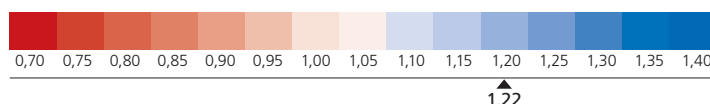
# Une démarche de progrès continu

La politique de développement durable d'Essilor s'appuie sur les responsables opérationnels du groupe, qui s'approprient véritablement les programmes d'actions avec leurs équipes. L'imprégnation du groupe sur les aspects non financiers de sa performance est complétée par l'implication des fonctions financières dans la collecte des données correspondantes.



## La notation du groupe Essilor International

### Indice global de performance



Le groupe Essilor International affiche une performance sur les champs extra-financiers qui est fortement créatrice de valeur économique. L'analyse des contributions des éléments de la responsabilité sociale et environnementale à la cohérence et à l'efficacité des activités économiques du groupe fait ressortir un indice global de performance qui s'établit à 1,22 sur une échelle variant de 0,70 à 1,40.

### Les modalités de la notation Global Value®

La méthodologie mise en œuvre pour évaluer la performance globale du groupe Essilor International fait appel au modèle Global Value® développé par BMJ Ratings. L'évaluation qui est faite à travers ce modèle permet, d'une part, d'associer les éléments de performance financière et extra-financière, et d'autre part, d'identifier les passerelles qui expliquent les impacts des choix extra-financiers sur les résultats économiques de l'entreprise.

Ce travail consiste à expliquer comment les différents domaines du développement durable (management environnemental, gestion des ressources humaines et actions sociales, actions sociétales, management des fonctions achats et commerciales, principes de gouvernance) contribuent à la performance globale de l'entreprise. Il faut pour cela apprécier le séquençage qui s'opère entre les différents domaines d'action.

Il s'agit de comprendre comment s'organise le chaînage des contributions des différentes actions menées dans chacun des champs de responsabilité de l'entreprise. Le modèle développé par BMJ Ratings identifie les principes de gestion qui contribuent (positivement ou négativement) à la performance globale de l'entreprise et évalue le poids de chacun de ces processus par le calcul d'un indice de contribution.

Chacun des indices est calculé en fonction d'une série d'items, rassemblés par critères d'analyse. Le mode de calcul, qui s'appuie sur une documentation nourrie, garantit l'objectivité de l'évaluation.

### Le bilan de la notation

Parmi les 11 indices partiels pris en compte, 10 sont générateurs de contribution positive à la performance économique du groupe. Un seul indice, établi à 0,95, vient limiter la performance globale d'Essilor International. Ces indices varient de 0,95 à 1,35 pour une performance globale consolidée de 1,22, ce qui place Essilor International parmi les entreprises qui tirent un bénéfice économique élevé de leurs propres engagements extra-financiers, qu'ils soient environnementaux, sociaux et/ou sociétaux.

La gouvernance de l'entreprise, caractérisée par un haut niveau de comportement éthique dans la tenue des affaires et le développement, est portée par un discours clairement énoncé. Ce critère apparaît comme le principal motif de stimulation et d'accélération des initiatives prises dans les domaines extra-financiers. Il a un impact élevé sur les performances sociales du groupe et induit un comportement professionnel des collaborateurs et un climat social général de grande qualité. Son impact est également largement favorable dans la relation qu'entretient l'entreprise avec ses parties prenantes contractuelles que sont les fournisseurs et les clients.

Sur le plan social, l'analyse retient un haut niveau de qualification des collaborateurs et une cohésion interne forte qui influent directement et de manière positive sur la performance économique. Le professionnalisme des équipes et leur implication ont une contribution directe sur la performance du groupe, même si l'analyse révèle et note qu'il reste des efforts à accomplir pour mieux intégrer, dans chaque pays et au sein de chaque catégorie de collaborateurs, de la diversité et de la mixité sociale.

Dans le domaine environnemental des activités du groupe, la contribution directe à la performance économique se trouve indéniablement catalysée par un niveau élevé de maîtrise des impacts et des risques d'infraction réglementaire associés. Cette performance relevée doit toutefois être nuancée par la nécessité pour l'entreprise d'accélérer ses programmes d'action en matière de consommation de ressources et de gestion des déchets. La relation entretenue avec les partenaires contractuels intègre les différents critères de saine gestion des problématiques environnementales et contribue indirectement à la performance du groupe.

L'action sociétale du groupe constitue un fort levier de création de valeur, en terme de contribution directe et indirecte à la performance économique. Les démarches partenariales avec des acteurs sociétaux à l'échelle internationale et nationale sont menées de manière efficiente. L'accompagnement sociétal des clients et l'action civique du groupe constituent deux autres motifs évidents de contribution indirecte à la performance économique.

Sur le plan des relations avec les partenaires contractuels en amont et en aval des activités du groupe, les modes de gestion adoptés contribuent directement à la performance. L'analyse retient une organisation efficiente de la fonction commerciale, une forte capacité d'innovation et une réputation établie sur la qualité des produits – qui participent à la création directe de valeur économique. Concernant la fonction achats, la contribution directe est également globalement positive mais doit être nuancée par les marges de progrès qui demeurent en termes d'organisation et de sourcing.

# Notre méthodologie de reporting

Essilor a entrepris de mesurer ses données extra-financières en suivant les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI). Elles sont renseignées à ce jour pour ses unités de production en amont, ses unités de prescription en aval les plus significatives et ses filiales les plus importantes.

## Le reporting extra-financier

Essilor reporte les informations concernant les différents aspects du développement durable en recourant de manière non exhaustive au référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI). Le groupe utilise un outil dit d'intelligence des affaires qui a été déployé à partir du produit HFM d'Hyperion® pour effectuer son reporting financier. Après avoir étudié des solutions spécifiques, Essilor a décidé d'utiliser le même logiciel Hyperion® pour créer "Sustainability", une application dédiée cohérente avec l'application de reporting financier "Figures", qui a pour vocation exclusive le reporting extra-financier.

Le choix de l'utilisation d'un outil dédié s'explique facilement. Le développement durable est une fonction transversale entièrement intégrée dans la stratégie et dans la vie quotidienne d'Essilor, qui cherche à catalyser, à fédérer et à coordonner. Dans cette optique, l'appui sur les réseaux et les systèmes existants est préféré.

L'imprégnation de l'entreprise par la connaissance des indicateurs de développement durable passe par une appropriation directe de chaque unité. En confiant le reporting des données sociales et environnementales à ses responsables financiers, Essilor le fiabilise et donne à l'information non financière la même importance que l'information financière. L'action quotidienne des spécialistes qui travaillent sur les nombreux aspects du développement durable est alors favorisée et valorisée. Il existe encore à ce jour des marges de progrès importantes pour amener le reporting extra-financier au même niveau de qualité que le reporting financier.

L'utilisation d'un outil existant a évité un déploiement fastidieux et ses coûts associés. Les personnels sont familiarisés avec son utilisation, sa navigation, ses fonctions. La mise à jour des éléments communs aux deux sous-applications (comme les ajouts, les retraits ou les modifications intervenant sur les entités légales) est automatique et simultanée.

**"Notre stratégie de croissance externe est toujours menée dans un esprit de partenariat."**

**— Fabienne Lecorvaisier  
& Kevin Rupp**

Dans le monde entier, les équipes financières d'Essilor s'emploient chaque jour à mettre en place les fondations solides qui rendent possible la croissance du groupe. Les 650 femmes et hommes qui la composent sont animés et fédérés par un ensemble de principes et de procédures formalisés dans le Manuel administratif et financier, un document régulièrement mis à jour. Il exige de veiller au respect des règles qu'il énonce, ainsi que plus globalement au respect des bonnes pratiques du groupe et des diverses réglementations.

La mise en œuvre de notre stratégie de croissance externe est toujours menée dans un esprit de partenariat avec les vendeurs, qui sont le plus souvent aussi les fondateurs de l'affaire. Cependant, les procédures d'acquisition suivent également des formes très strictes.

Il nous paraît primordial que malgré la multiplicité de leurs missions, les financiers du groupe soient conscients de la portée de leurs actions quotidiennes sur la performance globale de l'entreprise.



Fabienne Lecorvaisier, Directeur financier groupe, Essilor International.



Kevin Rupp, Directeur financier Essilor of America.



## Questions à Carol Xueref

**“La mise en avant des valeurs de l’entreprise se reflète dans les contrats.”**

— Carol Xueref

La Direction des Affaires juridiques et du Développement groupe s’implique très clairement dans les aspects du développement durable. Comment l’expliquez-vous ?

À première vue, le droit peut se résumer au seul respect des lois et règlements. Pourtant, une des missions importantes de la Direction juridique est le conseil et la prévention des litiges. Elle exige une excellence juridique pour structurer nos façons de vendre, d’acheter, de travailler, de gérer, d’innover, de déposer des brevets ou marques, de communiquer, de faire avancer la stratégie industrielle ou humaine de notre groupe et plus généralement d’exercer notre métier.

Ceci se traduit par l’ensemble des éléments de bonne gouvernance dans l’entreprise, une nécessité stratégique, mais aussi une tendance à long terme qui dépasse largement les simples procédures formelles ou administratives.

Les valeurs de l’entreprise, largement communiquées par les comportements, se reflètent dans les contrats.



Carol Xueref, Directeur des Affaires juridiques et du Développement groupe.

Le droit peut-il ainsi établir et maintenir la confiance à long terme entre l’entreprise et ses parties prenantes ?

Oui, bien sûr et chaque fois que le juriste sait créer une relation responsable à travers le contrat qu’il négocie et rédige de façon transparente et participative dans le respect des règles légales.

Comment le juriste doit-il alors approcher son travail ?

Il doit comprendre le contexte dans lequel les parties souhaitent évoluer. Son travail doit être fait dans le respect des valeurs de notre entreprise, des lois et règlements, mais également tenir compte d’un contexte économique et concurrentiel évolutif. Il doit savoir anticiper, expliquer, innover, être à l’écoute et s’adapter efficacement aux changements de lois mais aussi à l’activité et l’environnement de l’entreprise.

# Apprendre, adhérer, partager

Essilor a rejoint plusieurs structures ou organisations qui travaillent sur les différents aspects du développement durable. Le groupe peut ainsi assurer une veille sur les évolutions dans ce domaine. Il se tient informé des bonnes pratiques et partage les siennes. Il participe également à certains travaux quand ceux-ci peuvent bénéficier de la spécificité de ses métiers.



Daniel Lebègue, Président  
de Transparency-International (France).

“Transparence-International met à la disposition des entreprises des bonnes pratiques pour les aider à prévenir les risques de corruption.”

— Daniel Lebègue

Transparence-International (France) est la section française de Transparency International (TI), principale organisation de la société civile qui se consacre à la lutte contre la corruption. Présente dans près de 100 pays, TI sensibilise l'opinion publique aux effets néfastes de la corruption et travaille de concert avec les gouvernements, le secteur privé et la société civile afin de développer et mettre en œuvre des mesures visant à l'enrayer.

TI met à la disposition des entreprises des bonnes pratiques pour les aider à prévenir les risques de corruption. Au-delà de la gestion des risques, cette action favorise la contribution des entreprises au développement durable des territoires où elles opèrent – et en particulier des plus pauvres – en aidant au renforcement de la transparence.

Par son adhésion à Transparency-International (France), Essilor International souhaite exprimer son soutien à une organisation qui promeut les valeurs éthiques dans les affaires.



# Mettre en place des indicateurs

Essilor appartient à l'un des sous-secteurs spécifiques du secteur APE / NAF 33 qui regroupe la fabrication d'instruments médicaux, de précision et d'optique et au sous-secteur 4537 "fournitures médicales" de la classification ICB. En terme de développement durable, ses enjeux sont distincts, directement liés à la nature de ses produits et services. L'évaluation comparative du groupe est par conséquent difficile à faire. Pour la faciliter, Essilor utilise ceux des indicateurs principaux de la Global Reporting Initiative (GRI) qui s'appliquent le mieux à ses activités. Cette année, Essilor innove en publiant pour la première fois son indice Global Value®, une évaluation de la contribution des critères du développement durable à la performance globale – financière et extra-financière.

*La traduction officielle en français des indicateurs de la version G3 de la GRI n'étant pas disponible à l'heure de la réalisation de ce document, Essilor a souhaité conserver les textes d'origine en anglais qui en décrivent les différentes rubriques, ou encore le début de ces textes suivi de points de suspension.*

## Profile

### 1. Strategy and analysis

1.1	Statement from the most senior decision-maker (...)	Se reporter à la page 2 de ce document.
1.2	Description of key impacts, risks, and opportunities.	Ce document décrit à plusieurs endroits les principaux enjeux, risques et opportunités.

### 2. Organizational profile

2.1	Name of the organization.	Essilor International.
2.2	Primary brands, products, and/or services.	Voir Rapport Annuel 2006.
2.3	Operational structure of the organization (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
2.4	Location of organization's headquarters.	147, rue de Paris – 94220 Charenton-le-Pont – France.
2.5	Number of countries where the organization operates (...)	Voir Document de Référence 2006.
2.6	Nature of ownership and legal form.	Voir Rapport Annuel 2006.
2.7	Markets served (...)	Voir Document de Référence 2006.
2.8	Scale of the reporting organization (...)	Le périmètre de reporting 2006 est calculé par le rapport entre le nombre d'employés du périmètre et le nombre total d'employés, soit 21 000 / 29 288 = 71,7 % (l'ensemble des unités de production, les filiales et laboratoires de prescription les plus importants en Amérique du Nord et en Europe).
2.9	Significant changes during the reporting period (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
2.10	Awards received during the reporting period.	Grand Prix de l'AGEFI du Gouvernement d'Entreprise.

### 3. Report parameters

#### Report profile

3.1	Reporting period (...) for information provided.	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2006 au 31 décembre 2006.
3.2	Date of most recent previous report (if any).	Rapport Annuel 2005, Document de référence 2005, Document : "Mieux voir le monde 2003. Notre contribution au développement durable".
3.3	Reporting cycle (annual, biennial, etc.).	Annuel.
3.4	Contact point for questions regarding the report (...)	Direction du Développement durable. 147, rue de Paris – 94220 Charenton-le-Pont – France.

#### Report scope and boundary

3.5	Process for defining report content (...)	Responsabilité de la Direction du Développement durable qui s'appuie sur le réseau des filiales et qui utilise un outil de reporting interne Hypérion® "Sustainability".
3.6	Boundary of the report (...)	Groupe Essilor sur un périmètre de 71,7 % des effectifs.
3.7	State any specific limitations on the scope or boundary (...)	Les sociétés apparentées ne sont pas prises en compte dans le reporting.
3.8	Basis for reporting on joint ventures, subsidiaries (...)	Les joint ventures sont des sociétés apparentées.
3.9	Data measurement techniques and the bases of calculations (...)	GRI Indicator Protocols.
3.10	Explanation of the effect of any re-statements of information (...)	N / A.
3.11	Significant changes from previous reporting periods (...)	Lire l'explication sur l'évolution du périmètre de reporting, page 49.

#### GRI content index

3.12	Table identifying the location of the Standard Disclosures (...)	Se reporter aux pages 53-56 de ce document.
------	--	---

#### Assurance

3.13	Policy and current practice with regard to seeking (...)	Se reporter à la page 48 de ce document.
------	--	--

## Profile

### 4. Governance, commitments and engagements

#### Governance

4.1	Governance structure of the organization (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.2	Indicate whether the Chair of the highest governance body (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.3	State the number of members of the highest governance body (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.4	Mechanisms for shareholders and employees (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.5	Linkage between compensation for members (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.6	Processes in place for the highest governance body (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.7	Process for determining the qualifications and expertise (...)	Voir Rapport Annuel 2006 et Document de Référence 2006.
4.8	Internally developed statements of mission or values (...)	Charte des valeurs de Valoptec Association. Carte d'identité Essilor International à diffusion interne.
4.9	Procedures of the highest governance body for overseeing (...)	Voir Document de Référence 2006.
4.10	Process for evaluating the highest governance body's own (...)	Voir Document de Référence 2006.

#### Commitments to external initiatives

4.11	Explanations of whether and how the precautionary approach (...)	Grâce aux différents systèmes de management mis en place.
4.12	Externally developed economic, environmental, and social (...)	Se reporter à la page 55 de ce document.
4.13	Memberships in associations (...)	Le groupe adhère à de nombreuses associations professionnelles. La publication d'une liste fait l'objet d'une réflexion.

#### Stakeholder engagement

4.14	List of stakeholder groups engaged by the organization (...)	Le groupe a mis en place de très nombreuses actions avec ses parties prenantes. La publication d'une liste fait l'objet d'une réflexion.
4.15	Basis for identification and selection of stakeholders (...)	Les actions mises en place le sont généralement avec des parties prenantes qui s'intéressent aux activités du groupe ou peuvent développer des synergies avec lui.
4.16	Approaches to stakeholder engagement (...)	Aussi souvent que nécessaire et en tant que de besoin.
4.17	Key topics and concerns that have been raised (...)	N / A.

## Economic performance indicators

### Economic performance

EC1	Direct economic value generated and distributed, including revenues, operating costs, employee compensation, donations and other community investments, retained earnings and payments to capital providers and governments.	La contribution économique du groupe est constituée de nombreux éléments disponibles dans le document de référence 2006. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'élaboration.
EC2	Financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change.	Le groupe est normalement confronté aux risques naturels. Il n'est pas concerné par les permis d'émission. La mise en place d'un indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.
EC3	Coverage of the organization's defined benefit plan obligations.	Il existe une très grande variété de systèmes de retraite et d'épargne salariale au sein du groupe. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'investigation.
EC4	Significant financial assistance received from government.	Le groupe dispose d'une totale indépendance de fonctionnement. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'élaboration.

### Market presence

EC6	Policy, practices, and proportion of spending on locally- based suppliers at significant locations of operation.	Le groupe génère des courants d'affaires significatifs avec ses fournisseurs de produits et de services locaux. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'élaboration.
EC7	Procedures for local hiring and proportion of senior management hired from the local community at locations of significant operation.	Le groupe favorise le recrutement local des équipes de direction de ses filiales et respecte plus généralement le principe de subsidiarité. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'investigation.

### Indirect economic impacts

EC8	Development and impact of infrastructure investments and services provided primarily for public benefit through commercial, in-kind, or pro bono engagement.	Le groupe a mis en place de très nombreuses actions dirigées vers l'amélioration de la vue. La mise en place d'un indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.
-----	--	---



## Environmental performance indicators

			2005	2006 à périmètre équivalent	2006 à périmètre élargi
Materials					
EN1	Materials used by weight or volume.	Matière 1 <sup>re</sup> substrats standards. Matière 1 <sup>re</sup> autres substrats.	4 400 t 5 300 t	4 640 t 5 061 t	4 640 t 5 061 t
EN2	Percentage of materials used that are recycled input materials.		Le groupe recycle tous ses consommables de fabrication qui s’y prêtent. Pour des raisons de qualité, l’utilisation de matières premières organiques recyclées n’est pas envisageable dans la fabrication des verres ophtalmiques.		
Energy					
EN3	Direct energy consumption by primary energy source.	Électricité. Gaz. Carburant liquide.	260,5 GWh 29,9 GWh 4,6 GWh	274,1 GWh 35,4 GWh 4,3 GWh	328,0 GWh 51,1 GWh 7,7 GWh
EN4	Indirect energy consumption by primary energy source.		Comparativement à d’autres secteurs industriels, les consommables amont du groupe sont peu énergivores. L’utilisation des produits ne nécessite pas d’énergie. Leur impact en fin de vie est faible.		
Water					
EN8	Total water withdrawal by source.	Consommation totale d’eau.	2 208 081 m³	2 331 576 m³	2 619 346 m³
Biodiversity					
EN11	Location and size of land owned, leased, managed in, or adjacent to, protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.		N / A	N / A	N / A
EN12	Description of significant impacts of activities, products, and services on biodiversity in protected areas and areas of high biodiversity value outside protected areas.		Les études d’impact environnemental , incluant ceux sur la biodiversité font partie intégrante des systèmes de management de l’environnement du groupe. À ce jour, ils ont été évalués comme inexistants.		
Emissions, effluents and waste					
EN16	Total direct and indirect greenhouse gas emissions by weight.		La conversion des consommations d’énergie en émissions équivalentes de CO <sub>2</sub> est estimé à <b>31 919 t</b> pour l’année 2006, avec un facteur de conversion moyen de 1 kWh = 50g pour l’électricité, 1 kWh = 200g pour le gaz et 1 kWh = 300 g pour le carburant liquide.		
EN17	Other relevant indirect greenhouse gas emissions by weight.		Le groupe optimise ses flux logistiques et favorise les circuits de distribution courts. La mise en place d’un indicateur global chiffré est en cours d’élaboration.		
EN19	Emissions of ozone-depleting substances by weight.		N / A	N / A	N / A
EN20	NO, SO, and other significant air emissions by type and weight.		Les émissions de NOx et SOx du groupe ne sont pas significatives. La mise en place d’un indicateur global chiffré fait l’objet d’une réflexion.		
EN21	Total water discharge by quality and destination.		Le groupe maîtrise ses rejets aqueux. La mise en place d’un indicateur global chiffré est en cours d’élaboration.		
EN22	Total weight of waste by type and disposal method.	Quantité totale de déchets solides. Nombre de sites pratiquant le tri sélectif.	23 055 t* 100 %	10 934 t 100 %	13 752 t 100 %
EN23	Total number and volume of significant spills.	Rejets accidentels significatifs de produits chimiques, d’huiles et de carburant. Nombre de sites équipés de dispositifs de rétention.	1** 100 %	0 100 %	0 100 %
Products and services					
EN26	Initiatives to mitigate environmental impacts of products and services, and extent of impact mitigation.		En plus du tri sélectif et de la gestion de ses déchets industriels banals et spéciaux, le groupe a mis en place de nombreuses actions de réduction de ses déchets. La mise en place d’un indicateur global chiffré fait l’objet d’une réflexion.		
EN27	Percentage of products sold and their packaging materials that are reclaimed by category.		Le groupe a engagé des actions permanentes visant la réduction, la réutilisation et le recyclage de ses emballages. La mise en place d’un indicateur global chiffré fait l’objet d’une réflexion.		
Compliance					
EN28	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with environmental laws and regulations.		0	0	0

\* En 2005, environ 13 500 tonnes de déchets solides provenaient de la démolition des bâtiments du site de production de Park Street. Ces matériaux ont été pris en charge dans des filières de recyclage.

\*\* En 2005, un déversement accidentel d'environ 750 litres de liquides de refroidissement.

## Social performance indicators

			2005 à périmètre équivalent	2006 à périmètre élargi	2006
Labor practices and decent work performance indicators					
Employment					
LA1	Total workforce by employment type, employment contract, and region.	Femmes. Hommes. Total.	10 582 (56 %) 8 371 (44 %) 18 953	11 622 (56 %) 9 067 (44 %) 20 689	11 718 (56 %) 9 282 (44 %) 21 000
LA2	Total numer and rate of employee turnover by age group, gender, and region.		Le turnover moyen du groupe s'établit à 9,8 % sur le périmètre des opérations. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'élaboration.		
Labor/management relations					
LA4	Percentage of employees covered by collective bargaining agreements.		Le groupe dispose de différentes structures multiformes de représentation du personnel. La mise en place d'un indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.		
LA5	Minimum notice period(s) regarding significant operational changes, including wether it is specified in collective agreements.		Le groupe utilise de nombreux vecteurs pour informer ses salariés L'information préalable et plus généralement la communication à l'occasion de l'accompagnement des changements opérationnels importants en fait partie.		
Occupational health and safety					
LA7	Rates of injury, occupational diseases, lost days, and absenteeism, and number of work-related fatalities by region.	Accidents avec arrêt. Accidents sans arrêt. Accidents mortels. Jour de travail perdus. Taux d'absentéisme.	172 479 0 3 905 5,30 %	116 139 0 2 793 4,20 %	118 140 0 2 831 4,20 %
LA8	Education, training, counseling, prevention, and risk-control programs in place to assist workforce member, their families, or community members regarding serious diseases.		Le groupe agit dans ce domaine en tant que de besoin. Il a formé en 2005 une cellule de veille chargée de suivre l'évolution de la grippe aviaire. Elle travaille en collaboration avec des experts de la santé qui suivent les recommandations de l'OMS.		
Training and education					
LA10	Average hours of training per year per employee by employee category.	Nombre d'heures employés. Nombre d'heures encadrement.	130 640 101 864	183 272 66 810	189 714 66 878
Diversity and equal opportunity					
LA13	Composition of governance bodies and breakdown of employees per category according to gender, age group, minority group membership, and other indicators of diversity.		Le groupe s'est doté de moyens pour prévenir toute forme de discrimination illicite (charte, règlements intérieurs, livrets des employés, "Equal opportunity employer", "Whistle blowing", etc.). La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'élaboration.		
LA14	Ratio of basic salary of men to women by employee category.		Cette information n'est pas consolidée à ce jour. La mise en place d'un indicateur global chiffré est en cours d'élaboration.		
Human rights performance indicators					
Investment and procurement practices					
HR1	Percentage and total number of significant investment agreements that include human rights clauses or that have undergone human rights screening.		Le groupe ne renseigne pas cet indicateur à ce jour. La mise en place d'un indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.		
HR2	Percentage of significant suppliers and contractors that have undergone screening on human rights and actions taken.	indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.	Le groupe ne renseigne pas cet indicateur à ce jour. La mise en place d'un		
Non-discrimination					
HR4	Total number of incidents of discrimination and actions taken.		0	0	0
Freedom of association and collective bargaining					
HR5	Operations identified in which the right to exercise freedom of association and collective bargaining may be at significant risk, and actions taken to support these rights.		0	0	0

## Social performance indicators

		2005	2006 à périmètre équivalent	2006 à périmètre élargi
Child labor				
HR6	Operations identified as having significant risk for incidents of child labor, and measures taken to contribute to the elimination of child labor.	0	0	0
Forced and compulsory labor				
HR7	Operations identified as having significant risk for incidents of forced or compulsory labor, and measures to contribute to the elimination of forced or compulsory labor.	0	0	0
Society performance indicators				
Community				
SO1	Nature, scope, and effectiveness of any programs and practices that assess and manage the impacts of operations in communities, including entering, operating and exiting.	Le groupe est conscient de son rôle vis-à-vis des communautés où ses employés vivent et travaillent. Sa présence génère du travail pour les entrepreneurs locaux. Il évalue ses enjeux et impacts environnementaux dans le cadre de l'ISO 14001.		
Corruption				
SO2	Percentage and total number of business units analyzed for risks related to corruption.	L'analyse entre dans les attributions de l'audit interne. Le groupe ne renseigne pas cet indicateur à ce jour. La mise en place d'un indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.		
SO3	Percentage of employees trained in organization's anti-corruption policies and procedures.	L'information est diffusée à partir du Manuel administratif et financier. Le groupe ne renseigne pas cet indicateur à ce jour. La mise en place d'un indicateur global chiffré fait l'objet d'une réflexion.		
SO4	Actions taken in response to incidents of corruption.	Aucun incident n'est à signaler. Les sanctions sont prévues dans les règlements intérieurs ou autres documents adéquats.		
Public policy				
SO5	Public policy positions and participation in public policy development and lobbying.	Le groupe n'est pas impliqué dans des activités politiques. Il collabore avec ses parties prenantes du secteur public en tant que de besoin. Il participe à l'élaboration des normes internationales et autres travaux concernant ses métiers.		
Compliance				
SO8	Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions for non-compliance with laws and regulations.	0	0	0
Product responsibility performance indicators				
Health and safety				
PR1	Life cycle stages in which health and safety impacts of products and services are assessed for improvement and percentage of significant products and services categories subject to such procedures.	Il n'y a pas d'impacts en aval, et le groupe prend systématiquement en considération les aspects d'hygiène, de santé et de sécurité en amont. Les verres correcteurs sont des dispositifs médicaux de la classe 1b.		
Product and services labeling				
PR3	Type of product and service information required by procedures, and percentage of significant products and services subject to such information requirements.	Chaque filiale de distribution du groupe dispose d'informations prenant des formes multiples sur les produits et les services offerts, comme par exemple la carte Varilux® à destination du porteur final qui rappelle les puissances dioptriques des verres.		
Marketing communications				
PR6	Programs for adherence to laws, standards, and voluntary codes related to marketing communications, including advertising, promotion and sponsorship.	La distribution du groupe s'effectuant au travers des réseaux des professionnels de la vue, le groupe ne renseigne pas cet indicateur à ce jour.		
Compliance				
PR9	Monetary value of significant fines for non-compliance with laws and regulations concerning the provision and use of products and services.	0	0	0

# Continuer à progresser

Ce document a permis de mesurer le chemin parcouru au cours des trois précédents exercices. Il est logique qu'il se termine en rappelant qu'Essilor continuera à progresser en se fixant des grandes lignes d'action dont la plupart se situent dans le prolongement de celles déjà entreprises.

La priorité du groupe en terme de développement durable continuera à être celle qui est au cœur de sa mission : permettre au plus grand nombre de mieux voir le monde. Essilor poursuivra la mise en place des plans d'actions qui combinent harmonieusement ces objectifs de progrès humain avec les objectifs économiques de l'entreprise.

Essilor maintiendra son attachement aux aspects humains de sa performance globale. Il améliorera de façon continue ses outils de gestion des ressources humaines, qui associent dans la durée l'épanouissement professionnel et l'excellence opérationnelle.

Essilor abordera les aspects de protection de l'environnement avec la même application. Il s'attachera à la bonne maintenance de ses systèmes de management de l'environnement existants et décidera d'en mettre en place de nouveaux si cela s'avère nécessaire.

Essilor veillera à ce que les aspects de transparence et de bonne gouvernance restent au niveau élevé qu'ils ont déjà atteint. À côté des aspects généraux du développement durable, Essilor augmentera graduellement le périmètre de reporting de ses indicateurs extra-financiers.

La Direction du Développement durable s'est donné comme objectif d'atteindre un périmètre correspondant à 85 % des effectifs du groupe en 2007. Le groupe ne saurait s'engager sur un périmètre de 100 % et souhaite se conserver une réserve liée au fait que certaines acquisitions pourraient ne pas être en mesure de reporter leurs données extra-financières à leur première clôture annuelle.

La Direction du Développement durable perfectionnera de façon continue son reporting extra-financier. Le groupe de travail *ad hoc* se chargera de ces évolutions, et statuera par exemple sur les ajouts, suppressions ou modifications d'indicateurs, sur l'adoption complète du référentiel G3 de la GRI, de la pertinence d'un certificat de conformité formalisé avec la GRI, et sur d'autres sujets entrant dans ce domaine. Elle approfondira avec la Direction des Achats du groupe la structuration de la démarche déjà installée. Elle démarrera avec la Direction de la Logistique une étude et une analyse des flux de transports primaires mondiaux.

Enfin, Essilor s'appliquera à renforcer son actionnariat salarié, véritable outil de motivation, de cohésion et d'engagement des salariés du groupe.



## Essilor International

Compagnie Générale d'Optique

147, rue de Paris

94220 Charenton-le-Pont / France

Tél. : +33 (0)1 49 77 42 24

Fax : +33 (0)1 49 77 44 20

[www.essilor.com](http://www.essilor.com)