

## Compte rendu des échanges avec les parties prenantes

17 mars 2017



## Avant-propos

**Engagé depuis 2007 dans une démarche de dialogue avec les parties prenantes, SUEZ l'a érigée comme l'un des piliers de sa politique de développement durable. Chaque année, le Groupe réunit un panel composé de différents types d'acteurs, issus du secteur associatif, public, industriel, financier ou de la recherche.**

Après une consultation en 2016, portant notamment sur les enjeux de SUEZ et sa matrice de matérialité, l'entreprise a présenté le résultat de ces échanges l'année suivante : la nouvelle Feuille de Route Développement Durable à horizon 2021, avant sa publication en mai 2017. A travers ce panel, SUEZ a pour objectif d'associer les parties prenantes à la réflexion sur la mise en œuvre de ces nouveaux engagements.

Cette session a rassemblé les parties prenantes consultées en 2016, avec de nouveaux participants externes, qui ont été conviés pour renforcer certaines perspectives, telles que les enjeux sociaux. Plus d'une vingtaine d'organisations externes, du secteur de la recherche, d'organisations multinationales, de la société civile, d'investisseur, d'ONGs environnementales ou encore du secteur privé, ont représentées des points de vue variés et complémentaires. Plusieurs cadres dirigeants de SUEZ étaient présents pour échanger avec les participants.

Hélène Valade, Directrice Développement Durable de SUEZ a présidé la séance, qui a été animée par Luc Picot, Directeur de Décider Ensemble\*.

Cette session de consultation s'est déroulée en quatre temps :

- L'explicitation de la Feuille de Route
- La réaction des parties prenantes à la Feuille de Route
- La participation à des ateliers en petits groupes
- Un moment de restitution et d'échange avec une partie de l'équipe managériale de SUEZ.

A travers ces échanges, et la prise en compte des commentaires et suggestions des parties prenantes présentes, SUEZ vise à enrichir ses pratiques, en positionnant le dialogue comme catalyseur de changement dans une perspective d'amélioration continue, d'innovation et d'impact. Cette session offre aussi l'occasion au Groupe de s'ouvrir et d'enrichir ses décisions, en tenant compte de l'altérité et diversité des opinions et cultures.

Dans l'optique de favoriser l'expression, l'écoute et la construction de solutions partagées, Décider Ensemble s'est porté garant d'un dialogue de qualité, et du respect des principes directeurs d'un dialogue constructif avec les parties prenantes\*\*.

*\* Créé en 2005 à la demande du Ministre de l'Ecologie et du Développement Durable, Décider ensemble a pour vocation de réunir les acteurs de la société française afin de créer et diffuser une culture de la décision partagée. Décider ensemble est un lieu d'échanges et de professionnalisation sur les thématiques de participation, concertation et du dialogue entre les parties prenantes. En tant que laboratoire d'idées, l'association réalise des études et notes de cadrage sur les sujets émergents et assure, en ce sens, une mission de propositions et d'analyse sur les méthodes et pratiques de concertation en France. Décider ensemble participe aux réflexions et travaux qui animent la communauté du monde de la concertation et participation en développant une mission de plaidoyer notamment sur les débats et travaux parlementaires. Plus d'informations sur [www.deciderensemble.com](http://www.deciderensemble.com)/ou sur Twitter : @deciderensemble*

*\*\* Pour que le dialogue soit à la fois constructif et productif, le Comité 21 recommande le respect de 7 Principes directeurs: Se donner les moyens de changer ; prendre en compte les intérêts divers, voir divergents ; s'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux pertinents ; impliquer toutes les parties prenantes en désignant un facilitateur interne ou externe ; respecter les valeurs du dialogue ; ancrer la démarche dans le temps et la durée ; rendre compte des résultats de la démarche à l'ensemble des acteurs.*

## I. Présentation de la Feuille de Route à l'horizon 2017-2021

**Jusqu'à présent structuré autour de deux grands métiers, l'eau et les déchets, le groupe affiche désormais un positionnement centré sur la gestion durable des ressources articulé autour de 4 activités principales : la gestion du grand cycle de l'eau, le recyclage et la valorisation des déchets, les solutions de traitement de l'eau, le consulting pour un aménagement durable des villes et des territoires.**

### **Une stratégie intégrée et ambitieuse :**

La nouvelle Feuille de Route enrichit et s'inscrit dans la stratégie globale de SUEZ. Celle-ci part d'une conviction, d'une nécessité : la Révolution de la Ressource. Elle vise à réaliser cette révolution avec ses collaborateurs et les parties prenantes, en inventant de nouvelles solutions pour assurer la disponibilité et la qualité de la ressource à travers le monde. Pour aboutir à cela, la stratégie de SUEZ est fondée sur deux piliers :

- *Pilier 1 : La transformation des métiers cœurs*, en mettant le cap sur l'économie circulaire et en accélérant le déploiement de solutions intelligentes ;
- *Pilier 2 : L'ouverture de nouvelles frontières*, en tant que territoires mais aussi en tant que segments de clientèle, avec les industriels.

La Feuille de Route 2017-2021 s'ancre également sur le bilan de la Feuille de Route 2012-2016. Un bilan positif, avec la majorité des objectifs atteints, voir dépassés : des objectifs environnementaux, énergétiques, liés à la protection de la ressource en eau, à l'économie circulaire, à l'aspect social (accompagnement des collaborateurs via des objectifs de formation notamment), sur la place des territoires. L'objectif relatif à la place des femmes dans l'encadrement n'a cependant pas été complètement atteint.

### **Ambition et structure de la Feuille de Route**

Cette nouvelle Roadmap répond à une triple ambition :

- Assurer l'intégration totale du développement durable, dans la stratégie et les processus internes ;
- Intégrer les enjeux émergents et les attentes des parties prenantes ;
- Donner du sens à la transformation du Groupe.

Cette nouvelle Feuille de Route permettra à SUEZ de renforcer sa position de « militant intégré », c'est-à-dire d'entreprise ancrée dans la société et convaincue qu'une croissance verte et inclusive est possible.

La Feuille de Route est composée de 17 engagements, structurés autour de 4 priorités. Elle sera accompagnée d'une « traduction » de ces engagements en actions concrètes, qui pourront être déployées par les collaborateurs, afin que chacun se les approprie. Les réactions des parties prenantes seront bienvenues sur cette traduction, lorsqu'elle sera finalisée.

Etre une entreprise collaborative, ouverte et responsable	Etre leader de l'économie circulaire et bas carbone	Accompagner avec des solutions concrètes la transition environnementale de nos clients	Contribuer au bien commun
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Promouvoir la diversité et le bien être au travail</li> <li>• 2) Nous mobiliser tous pour assurer la santé et la sécurité au travail</li> <li>• 3) Favoriser les modes de travail collaboratif et partenariaux</li> <li>• 4) Maîtriser les enjeux liés à la globalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5) S'inscrire dans la trajectoire "2°C" en atténuant les causes du dérèglement climatique</li> <li>• 6) S'adapter aux conséquences du dérèglement climatique sur l'eau</li> <li>• 7) Favoriser la valorisation matière, la réutilisation et le réemploi</li> <li>• 8) Constituer des modèles climato-responsables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9) Proposer des solutions 100% durables</li> <li>• 10) Accélérer la révolution du digital dans les solutions Eau et Déchets au service de l'agriculture, de l'industrie, de la ville et du citoyen</li> <li>• 11) Innover pour développer des solutions décentralisées ou modulables pour les territoires de la planète</li> <li>• 12) Pérenniser la confiance en renforçant le dialogue avec les parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13) Agir pour la santé de l'environnement et la protection des océans</li> <li>• 14) Promouvoir la biodiversité et les services écosystémiques</li> <li>• 15) Favoriser l'accès aux services essentiels</li> <li>• 16) Contribuer au développement local et à l'attractivité des territoires</li> </ul>
17) Renforcer l'intégration du développement durable par le SUEZ WAY			

### Outils de mise en œuvre de la Roadmap :

Les engagements de la Feuille de Route doivent être installés au cœur de l'ensemble des processus de l'entreprise. Pour cela, quelques nouveautés ont été instaurées :

- *Un rôle de sponsor*, avec le portage de chaque engagement par un membre du COMEX, en charge de son avancée ;
- *Un chemin d'implémentation spécifique*, avec la signature d'un contrat Développement Durable avec chaque Business Unit. Les contrats seront adaptés aux spécificités locales, pour permettre une implémentation robuste ;
- *Une gamme d'offres et de solutions alignées sur les attentes RSE*, avec la conception et le déploiement du "Sustainable Portfolio Tool".

La Feuille de Route sera diffusée à la fois sur le site web de SUEZ, et distribuée en version papier lors de l'Assemblée Générale. L'équipe de la Direction Développement Durable SUEZ visitera chaque BU afin de signer les contrats de développement durable.

Le sujet porté au dialogue n'est pas le fond de la Feuille de Route, qui a déjà été validé en interne et discuté l'année précédente lors d'un panel de parties prenantes. Ce qui importe aujourd'hui, c'est sa mise en œuvre. Et c'est sur ce point que le rôle et les avis des participants présents seront précieux à SUEZ. Leurs idées aideront SUEZ à nourrir les plans d'action, qui seront mis en place pour chacun des objectifs, afin de s'assurer que ces derniers soient atteints.

## II. Réactions des parties prenantes à la Feuille de Route

Suite à la présentation de la Feuille de Route Développement Durable, les parties prenantes ont manifestées leur intérêt, en saluant l'ambition et la démarche de l'entreprise, dans une feuille de route qualifiée à plusieurs reprises comme « complète ». SUEZ a donné la parole aux participants, afin que ces derniers expriment tout questionnements, remarques ou opinions :

→ **Dans la nouvelle Feuille de Route, quelles sont les nouveautés ? Et lorsqu'il s'agit de points repris, y a-t-il des points sur lesquels le niveau d'ambition a fondamentalement évolué ?**

**REPONSE DE SUEZ :** Nous avons travaillé sur deux aspects : D'une part l'intégration d'enjeux nouveaux, qui n'étaient pas présents dans la Roadmap précédente, tels que la prise en compte des océans, ou les nouveaux enjeux liés à la globalisation, comme la protection personnelle des données, la cyber sécurité. Nous souhaitons prendre en compte ces enjeux émergents, avec la volonté d'engager la réflexion sur ces nouveaux sujets, et d'apporter une contribution concrète, en particulier sur les modèles climato-responsables. D'autre part, SUEZ a augmenté le niveau d'ambition sur des objectifs déjà présents dans la Feuille de Route précédente, dans une optique de continuité augmentée : c'est le cas des enjeux relatifs au taux de femmes dans l'encadrement, à la formation, la sécurité ou encore la biodiversité. Il y a derrière chaque point de la Roadmap des objectifs chiffrés, nouveaux pour certains et plus ambitieux pour d'autres. Nous travaillons en ce moment sur des indicateurs de résultats mais aussi des indicateurs de moyens.

→ **Existe-t-il un cahier des charges sur l'engagement individuel des BU par rapport à la Feuille de Route ? Comment cet engagement se concrétise-t-il ?**

**REPONSE DE SUEZ :** Nous considérons que le travail avec les BU est essentiel. Il repose sur une meilleure identification des enjeux afin d'assurer que les objectifs qui leur sont fixés soient en adéquation avec les problématiques régionales, tout en s'alignant avec les objectifs globaux du Groupe. Leur engagement passe par des "Contrats de développement durable" : il s'agit de lettres de mission signées qui prennent en compte la déclinaison des objectifs globaux en fonction des spécificités des BU. Par exemple, une BU spécialisée dans la gestion de la ressource en eau priorisera les objectifs liés à cette thématique face à d'autres préoccupations.

→ **Il semblerait que la Feuille de Route ait pour vocation d'être pilotée à la fois au niveau interne et externe. Hors, sur le pilier 1, les engagements semblent porter principalement sur le volet interne. Pouvez-vous expliciter ce point ? Notamment sur la partie collaborative du 1er pilier ?**

**REPONSE DE SUEZ :** L'objectif est de construire des passerelles entre l'interne et l'externe, dont les frontières sont de plus en plus perméables en entreprise. Les engagements liés à la sécurité, à la formation, à la diversité relèvent effectivement plus d'un travail porté en interne, mais l'aspect collaboratif porte à la fois sur l'interne et l'externe, et la capacité à créer des synergies entre les deux.

→ **Comment prendrez-vous en compte la contribution de SUEZ aux Objectifs de Développement Durable ?**

**REPONSE DE SUEZ :** SUEZ accorde beaucoup d'importance aux Objectifs de Développement Durable, ce pourquoi nous avons essayé de les couvrir au maximum. SUEZ publiera prochainement un document sur sa contribution aux ODD, afin d'en rendre compte de manière plus détaillée.

→ **Y a-t-il des objectifs quantifiés associés à la Feuille de Route et comment ont-ils été définis ? Sur l'enjeu "Contribuer au développement local et à l'attractivité des territoires" en particulier, comment mesurer la contribution de SUEZ ?**

**REPONSE DE SUEZ :** Des objectifs quantifiés ont effectivement été dessinés. Leur définition s'appuie sur une trajectoire de projection, et sur l'évolution possible du plan sur le moyen-terme. Sur la mesure de SUEZ à la contribution au développement local, et de manière générale sur l'empreinte socio-économique de ses activités, le Groupe a initié une réflexion sur le sujet, auquel il va tenter de répondre de manière plus précise dans son Sustainable Portfolio Tool.

→ **Concernant votre volonté de constituer des modèles climato-responsables, avez-vous des éléments de benchmark à disposition ? Comment fonctionne le système de prix directeur du carbone ?** En ce qui concerne votre contribution au développement des territoires, il faut aussi envisager l'étape d'après, autrement dit, la façon dont SUEZ peut maintenir la création d'emploi sur un territoire. En tant que partie prenante travaillant sur le sujet, nous avons des outils pour mettre en œuvre ce genre d'objectifs et nous pourrions en discuter à l'avenir avec vous.

**REPONSE DE SUEZ :** Concernant le prix directeur du carbone dans les projets d'investissements, cela fonctionne sur le même schéma qu'un scénario d'évolution du baril du pétrole. On regarde également comment va évoluer son prix dans l'avenir et de quelle manière réagir face à cela, ce qui va orienter nos décisions d'allocation des ressources.

→ **La formation des collaborateurs :** Une partie prenante se préoccupe de la question de la formation du personnel, ne voyant pas apparaître de manière claire l'aspect changeant de cet enjeu, en lien avec l'émergence de nouveaux métiers et la façon dont SUEZ s'adapte pour faire face à cela.

→ **Comment la Feuille de Route s'inscrit-elle dans une démarche plus longue (horizon 2050/2070) ?**

**REPONSE DE SUEZ :** Nos engagements Climat et eau sont alignés avec la stratégie visant le scénario 2 degrés, une vision essentielle et sur le long terme. L'objectif de 2021 a été choisi pour être à la fois ambitieux et pour mobiliser, étant assez proche pour permettre que les choses se fassent.

→ **La contribution de SUEZ au Bien Commun** : Plusieurs parties prenantes s'intéressent à l'enjeu « Bien Commun ». Oser dire "contribuer au Bien Commun" est intéressant et ambitieux, beaucoup d'entreprises n'auraient pas pu le faire il y a quelques années. Cette notion d'enjeux qui nous dépassent et auxquels on doit apporter une réponse est inspirante, elle permet à SUEZ de se projeter dans l'avenir. Néanmoins, la dimension Droits de l'Homme apparaît peu en fin de compte, sinon de manière implicite. Elle mériterait d'être explicitée. Une autre partie prenante souligne que la notion des « communs », plus élargie que « bien commun », serait davantage englobante, et pose la question de comment intégrer les citoyens pour y contribuer.

**REPONSE DE SUEZ** : Les droits humains sont présents dans la Feuille de Route, avec une garantie de plan d'actions derrière. Nous avons l'obsession du faire plus que du paraître sur ce sujet.

→ **Je ne vois rien sur les low tech. Est-ce un sujet qui intéresse SUEZ ?**

**REPONSE DE SUEZ** : Effectivement, c'est un sujet qui intéresse SUEZ, que nous souhaitons creuser davantage.

→ **Acteur de la chaîne de valeur** : Une partie prenante indique que, bien que la Feuille de Route soit couvrante, il faut s'assurer qu'elle prenne en compte les difficultés rencontrées dans les appels d'offre, pour répondre aux questions environnementales. Elle espère que la Feuille de Route sera un levier d'amélioration sur ce point.

→ **Le partage des dilemmes** : La partie "Dilemmes" du rapport intégré est très intéressante, elle témoigne d'une capacité à parler des zones de frictions et des difficultés rencontrées, et pas seulement des points d'amélioration et de performance. Néanmoins, cette partie mériterait d'être plus appréciée par rapport aux KPIs et de montrer comment les dilemmes ont réussies à être dépassés. La partie prenante relève également qu'il manque peut-être une notion de "collaborateur-citoyen" du groupe, qu'il serait intéressant d'intégrer.

**REPONSE DE SUEZ** : La question des dilemmes est un point clé, il est nécessaire pour nous de les nommer et de les suivre dans le temps. Pour cela il va falloir que SUEZ s'équipe davantage. La mise en œuvre d'un Observatoire de la réputation de SUEZ est prévue, et pourra accompagner la démarche.

→ **La transparence grâce aux indicateurs** : Une partie prenante met en avant le fait qu'en adoptant des engagements forts, dans une Feuille de Route très complète, SUEZ va subir la pression de la transparence et du résultat. Il est donc nécessaire de mettre en place des indicateurs répondant à cette volonté de transparence, et de veiller à leur réalisation minutieuse, notamment pour créer un effet d'engagement avec les autres entreprises.

→ **L'innovation par le biomimétisme** : SUEZ pourrait étudier le biomimétisme, et voir s'il serait intéressant de diffuser ces idées dans la R&D et dans la gestion de la ressource.

### III. Restitution des ateliers

Afin d’approfondir les échanges, les parties prenantes ont été réparties dans différents groupes. Voici la restitution des deux ateliers en sous-groupes :

#### Atelier 1 : Mise en œuvre de la Feuille de Route - Risques et opportunités

Les parties prenantes présentes ont soulevées l’existence de plusieurs risques et opportunités dans la mise en œuvre de la Feuille de Route. Ces derniers peuvent être synthétisés comme ceci :

Risques	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L’acceptation de la Feuille de Route</li> <li>• L’appropriation de la Roadmap et l’engagement qui en découle</li> <li>• L’adaptabilité de la Feuille de Route</li> <li>• La prise en compte de contraintes économiques et juridiques</li> <li>• La déclinaison concrète des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des partenariats dans un projet de société</li> <li>• Renforcer la culture d’entreprise et la mobilisation interne</li> <li>• Innover dans les méthodologies de travail</li> <li>• Offrir un outil de développement commercial</li> </ul>

#### 1. Risques liés à la mise en œuvre de la Roadmap :

##### → L’acceptation de la Feuille de Route

L’un des premiers points de vigilance exprimés par les parties prenantes fut l’acceptation de la Feuille de Route, tant en interne qu’en externe. Il est recommandé d’accompagner étroitement sa mise en œuvre, afin de prévenir une résistance aux changements. Les participants soulignent également un risque de ne pas intégrer suffisamment les contraintes locales et de soulever une opposition de riverains sur un principe de NIMBY « Not In My BackYard »<sup>1</sup>.

##### → L’appropriation de la Roadmap, et l’engagement qui en découle

Au cours des ateliers, plusieurs parties prenantes ont soulevé l’importance de l’appropriation, et le risque de déconnexion : actionnaires, clients, employés, consommateurs : comment seront-ils intégrés dans la mise en place de la Feuille de Route ? Il y a une nécessité et un besoin exprimé d’une gouvernance inclusive (formation, communication, acculturation). Cette appropriation requière d’intégrer le management et les collaborateurs, tout en tenant compte des différences entre pays en développement et pays développés.

<sup>1</sup> L’expression « Not In My BackYard », qui signifie : « pas dans mon arrière-cour » est utilisé généralement pour décrire soit l’opposition de résidents à un projet local d’intérêt général dont ils considèrent qu’ils subiront des nuisances, soit les résidents eux-mêmes

La Feuille de Route est particulièrement riche, avec de nombreux axes de travail, ce qui nécessite une priorisation et une clarification des étapes. Sans priorisation, il existe un risque de « disperser » l'énergie interne et de diminuer l'appropriation de la part des collaborateurs. En ce sens, une préoccupation est exprimée sur la lisibilité de la Roadmap, toutes les parties-prenantes (y compris internes) vont-elles s'y retrouver ? Ce risque de dispersion de l'énergie, est associé à un éventuel essoufflement de l'implication mais également à un risque de déception, en raison du foisonnement d'enjeux et des ambitions fortes sur chacun d'entre eux. D'autant plus que certaines parties prenantes soulèvent la question des ambitions élevées de la Roadmap : « Solutions 100% durables », n'est-ce pas utopique ? Et si SUEZ n'atteignait pas les objectifs ? Si la Roadmap prend du retard ou que son évolution n'est pas mise en lumière, un risque de frustration ou de déception chez les parties prenantes apparaîtra.

Enfin, sur la thématique de l'appropriation, la question de l'engagement des clients a également été abordée : comment les entraîner et éviter leur inertie ? Il est recommandé de valoriser monétairement les engagements de SUEZ.

#### → **L'adaptabilité de la Feuille de Route**

Certaines parties prenantes notent l'importance pour la Feuille de Route d'offrir de l'adaptabilité, en particulier au niveau des différentes Business Units. Elles questionnent la manière de respecter les spécificités locales dans la déclinaison des objectifs (notamment en tenant compte des freins réglementaires et des différences de législation). Un enjeu de coûts se pose par exemple de façon accrue dans les pays en voie de développement. La notion de l'adaptabilité se pose également dans le cas où émergera une thématique nouvelle, non prise en compte dans la Feuille de Route. Quelles possibilités de révision ? A mi-parcours ?

#### → **La prise en compte de contraintes économiques et juridiques**

Au cours des discussions, le problème de gestion de la concurrence est évoqué, avec un point d'attention à ne pas se déconnecter de certains clients. Comment gérer la concurrence face à d'autres entreprises moins exigeantes sur leur RSE ? De plus, le passage à l'opérationnel risque d'être complexe notamment pour transcrire les engagements dans les appels d'offres. La question de la non-viabilité économique de certaines solutions de la Roadmap a été soulevée. Pour certains, la conciliation de l'approche collaborative et l'augmentation du chiffre d'affaire de chaque BU paraît difficilement conciliable.

L'aspect légal, notamment au niveau européen, doit également être pris en compte ; il peut contraindre la mise en place de la Feuille de Route. Le traitement des déchets a été utilisé pour illustrer cet argument. D'autre part, le soutien des politiques publiques est limité, il reste peu incitatif pour accompagner le développement de nouvelles solutions durables.

#### → **La déclinaison concrète des objectifs**

L'enjeu de la déclinaison des objectifs et engagements de manière concrète est fort. Cela se traduit en partie par la mise en place des indicateurs. Ces derniers sont questionnés : comment faire pour qu'ils soient performants ? Les objectifs sont-ils vraiment tous quantifiables ? Certains indicateurs semblaient entrer en conflit les uns par rapport aux autres, tandis que d'autres semblaient paradoxaux dans une logique court-terme/long-terme. La multiplication des indicateurs peut aussi créer un essoufflement.

## 2. Opportunités liées à la mise en œuvre de la Roadmap :

### → Développer ses partenariats dans un projet de société

La mise en œuvre de la Roadmap permet de dépasser le cadre de l'entreprise et de participer à un mouvement plus global de projet de société. SUEZ pourrait ainsi s'impliquer dans la création d'activités riches de sens, notamment dans le futur. Le Groupe a l'opportunité de développer une image d'ambassadeur et devenir la tête d'un réseau engagé porteur de bonnes pratiques.

D'autre part, plusieurs parties prenantes relèvent la nécessité pour SUEZ de multiplier les échanges avec différents types de parties prenantes. Dans cette optique, la mise en œuvre de la Feuille de Route offre un cadre à SUEZ pour se connecter avec les territoires et développer des partenariats nouveaux avec des ONG mais aussi des entreprises et des municipalités. Au-delà de l'augmentation des échanges, elle donne l'opportunité de revoir les modalités de dialogue, d'établir de nouveaux modes de réflexion avec les parties prenantes, en créant des moments d'échanges au fil de l'eau par exemple. Il s'agit également de réfléchir au format que peuvent prendre ces partenariats et mettre en place des outils de diffusion des bonnes pratiques. SUEZ pourra intégrer des moyens créatifs et innovants, tel que le digital, pour mettre en avant les améliorations, les engagements et les partenariats.

### → Renforcer la culture d'entreprise et mobilisation interne

La nouvelle Roadmap offre l'opportunité de participer à un projet commun de société, une idée et vision qui génère de l'engouement et du sens en interne. SUEZ peut unir l'ensemble de ses collaborateurs, et différentes Business Unit autour d'un destin commun, faire évoluer les mentalités, en s'appuyant sur le symbole fort de la marque unique du Groupe. Il convient de faire en sorte que la Révolution de la ressource soit aussi une affaire interne, l'affaire d'un collaborateur-citoyen. SUEZ devra agir comme une entreprise exemplaire en interne et cohérente par rapport à ce qu'elle propose. Il y a un enjeu très précieux de mobilisation, de dynamisation des collaborateurs. En ce sens, la mise en œuvre de la Feuille de Route pourra offrir l'opportunité de développer un réseau de "colibris internes", des personnes qui font avancer ce projet commun rapidement. Pour cela SUEZ devra s'assurer de la valorisation de cet engagement par les managers.

### → Innover dans les méthodologies de travail

La mise en œuvre de la Roadmap s'inscrit dans la transformation et réorganisation du Groupe, elle offre plus de clarté pour piloter les projets. Elle sera l'occasion d'identifier les sujets Business Units vs. Siège pour guider les BU vers ce qu'on attend d'elles et leur permettre de prioriser leurs engagements. En ce sens, cela permettra d'avoir un langage commun, partagé par toutes les entités et de faciliter leur intégration dans la culture SUEZ.

L'ouverture collaborative du Groupe avec des acteurs externes tels que des startups et ONG, permettra d'agir comme des leviers d'accroissement des possibilités d'innovation. La Roadmap offre pour SUEZ des possibilités de co-construction avec les clients, mais aussi avec des start-ups, des entrepreneurs sociaux. Il serait intéressant d'élargir ces partenariats avec des acteurs de la "culture de la transition énergétique", qui sont moins visibles et moins structurés (fablabs, makers). Ces partenariats seront source d'innovation interne et formateur pour les collaborateurs de SUEZ, en s'ouvrant à de nouvelles méthodologies de travail (Wiki, open innovation), de nouvelles compétences, et éventuellement, feront émerger de nouveaux métiers. Il est recommandé de créer des synergies entre les directions commerciale et recherche et développement et d'intégrer les actions et leur suivi dans les process.

### → Offrir un outil de développement commercial

Une opportunité pour SUEZ serait de faire de la mise en œuvre de la Roadmap un outil de développement commercial et de business, en proposant de nouveaux services, et de nouveaux business model pour l'entreprise. Elle serait également un appui après de nouveaux clients sensibles aux enjeux, avec l'ouverture de nouveaux marchés et de nouveaux services d'accompagnement. De manière générale, mise à disposition, elle pourrait agir comme outil de structuration de la démarche commerciale.

### → Renforcer l'influence de SUEZ

Un enjeu de réputation apparaît, « être en tête de la compétition », offrant à SUEZ une place de leader. Cette place permet d'exercer une influence sur les partenaires et la concurrence, en les incitant indirectement à s'adapter aux nouvelles pratiques instaurées par SUEZ. Se positionner sur ces sujets en premier permet d'influer sur la demande de demain, et d'être leader en tant que fournisseur de solutions, notamment sur l'adaptation au changement climatique. Dans un contexte global de préoccupation pour la révolution de la ressource, SUEZ pourrait présenter et valoriser des projets pilotes de rupture.

Le vecteur d'influence de SUEZ offrirait des opportunités réglementaires (loi de transition énergétique ; loi NOTRe ; paquet économie circulaire de l'Union Européenne, etc.), en mobilisant les territoires avec l'appui des pouvoirs publics. Enfin, le positionnement précurseur de SUEZ sera vecteur d'attractivité et encouragera de nouveaux talents à rejoindre l'entreprise.

## Atelier 2 : Quelle implication des parties prenantes dans le suivi de la Feuille de Route ?

### 1) Qui impliquer ?

Lors de l'atelier, les participants ont indiqué que toutes les parties prenantes doivent être impliquées dans le suivi de la Feuille de Route : clients, actionnaires, partenaires, fournisseurs, salariés de SUEZ, etc. C'est surtout le niveau et la fréquence d'implication qui diffèrent pour chaque partie prenante, en fonction de leurs propres spécificités. Une partie prenante a insisté sur le besoin de garder en tête le "Trio gagnant" : il est fondamental d'associer le client, l'utilisateur et le collaborateur de SUEZ car leurs attentes et leurs contraintes seront différentes pour chacun, donc la collaboration est essentielle. Si les consommateurs ont été moins mis en avant, d'autres acteurs ont été davantage mentionnés, et il a été recommandé de :

- Renforcer l'implication de parties prenantes issues du monde de la recherche et celui des start-up, notamment au travers des entreprises et entrepreneurs ESS (Economie Sociale et Solidaire), des acteurs de la transition type fablab.
- Insister sur l'intégration des collaborateurs internes, mais aussi des experts sur des sujets précis. La diversité des profils internes impliqués dans le dialogue est à développer (genre, âge, ancienneté, échelle géographique, différents niveaux hiérarchiques). Les parties prenantes ont encouragé SUEZ à favoriser auprès des collaborateurs une expérience sur le développement durable qui permettra de les engager et de s'approprier les enjeux de la Roadmap (exemple de l'expérience nature, telle que le nettoyage des plages).

## 2) Comment impliquer ?

### → **Segmentation des sujets portés au dialogue**

Il ressort des ateliers un besoin de segmenter davantage le processus de dialogue. D'une part en fonction des cibles, avec les exemples évoqués d'un point annuel des avancées à l'Assemblée Générale pour les actionnaires, ou encore la possibilité d'aller voir les clients en se focalisant sur un point précis de la Feuille de Route. Cette segmentation pourra également être réalisée par thématiques spécifiques, et en engageant les différentes Business Units en fonction de leurs propres spécificités.

### → **Adapter le dialogue aux besoins**

Une communication régulière et transparente est de manière générale encouragée, tout en adaptant les modes de communication en fonction de chaque cible. Par exemple, les Assemblées Générales semblent être des moments propices pour présenter l'avancée de la mise en œuvre de la Feuille de Route aux actionnaires. Il ressort des discussions l'utilité d'instaurer un dialogue général auprès de toutes les parties prenantes (exemple de deux fois par an), et un dialogue plus fréquent en fonction des besoins, avec des experts. Cela pourrait se matérialiser par la tenue d'ateliers, organisés régulièrement, qui serviraient notamment pour un suivi de la mise en œuvre de la Feuille de Route, du brainstorming, des informations sur les prochaines étapes, etc.

### → **Encourager les synergies internes externes :**

L'application de la Feuille de Route est une bonne manière de créer des liens avec d'autres directions de SUEZ (développement durable, commercial, innovation) mais aussi avec des partenaires. Certains participants se sont manifestés pour qu'une rencontre et une discussion sur les modes de gouvernance aient lieu entre leur structure et SUEZ. Le Groupe pourrait également voir quel accompagnement peut être proposé à ses clients sur leur propre Feuille de Route développement durable, et comment les aider à aller plus loin (procéder par entretien individuel avec une restitution à un « club client » par exemple).

### → **Développer des canaux et outils préférentiels pour le dialogue**

Les parties prenantes ont encouragé la mise en place d'espace dédié au dialogue afin de favoriser ce dernier. Ces mécanismes peuvent prendre plusieurs formes, en créant par exemple des focus thématiques de suivi pour des points particuliers de la Feuille de Route, en réunissant des parties prenantes en petit groupe. La création d'espace de réflexion et de discussion dans les salons professionnels, comme le salon de Maires, a également été abordé, afin d'échanger avec les collectivités. Enfin, l'utilisation de nouveaux outils numériques pour communiquer sur les avancées a été recommandé, tels que la création d'un WIKI, un espace de discussion collaboratif en ligne.

## IV. Rapport d'étonnement des managers SUEZ

Présents dans la salle et volontaires pour échanger et répondre aux différentes questions des parties prenantes, plusieurs managers de SUEZ ont tenu à partager leurs retours d'expérience sur ce qu'ils ont entendu durant la session. Nombre d'entre eux reconnaissent dans la Roadmap un fort potentiel d'implication des collaborateurs, comme levier d'engagement au sein d'un projet de société.

Les différentes formes de consultations suggérées font également partie de la réflexion actuelle de SUEZ. En particulier sur le besoin d'articuler le dialogue sur différents niveaux, en local et au siège, ce qui est un vrai challenge. Il faut d'autant plus prendre en compte cette nécessité de concrétisation des objectifs de la Feuille de Route.

Rebondissant sur le rôle fort que peu avoir SUEZ comme levier pour tirer l'excellence chez les fournisseurs, il est souligné qu'il serait effectivement nécessaire d'ajouter un 4ème partenaire au "trio gagnant" mentionné précédemment, les fournisseurs locaux. Ces derniers ont un rôle clé dans la conception et la réalisation des offres actuelles et futures de SUEZ, et s'inscrivent également dans un enjeu d'ancrage territorial.

Sur la question de l'Open Innovation, de l'Open Data et des nouveaux métiers liés, il est précisé que SUEZ intègre de plus en plus ces éléments dans ses appels d'offres et ses contrats. Ces dynamiques sont essentielles pour embrasser tout un écosystème de petites et moyennes entreprises. SUEZ a la capacité et un rôle à jouer pour emporter cet écosystème dans ses grands projets.

## Mots de conclusion par Hélène Valade

Vos réactions sont capitales pour nous aider à réajuster nos actions et pour nous conforter dans notre démarche. SUEZ a une réelle volonté de s'ouvrir et de dialoguer avec ses parties prenantes, et pour cela, nous vous remercions de votre présence aujourd'hui et de vous être prêtés à cet exercice. Il est nécessaire d'inventer de nouveaux liens entre l'interne et l'externe, entre la grosse structure que nous sommes et d'autres plus agiles. C'est ce fonctionnement en écosystème que nous voulons favoriser à travers cette Feuille de Route. Nous retenons votre besoin de participer à des sessions de dialogue plus spécifiques sur ces thématiques. C'est une fierté et une force pour SUEZ de faire ce travail avec vous, cela nous permet créer une nouvelle façon de faire des collaborations et du business avec l'ensemble de nos partenaires.