

Compte-rendu des échanges avec les parties prenantes

PANEL DU 13 MARS 2018



Document réalisé par IMAGIN'ABLE
CONTACT@IMAGINABLEFORGOOD.COM
IMAGINABLEFORGOOD.COM



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.

Ayant travaillé, en 2016 et 2017, à la construction de la Feuille de Route Développement Durable, le Groupe a souhaité à l'occasion de cette nouvelle session, partager ses premiers résultats avec les parties prenantes et échanger avec elles sur la mise en œuvre de son plan de vigilance (en lien avec la loi n°2017-399 relative au devoir de vigilance).

En complément au panel, SUEZ a souhaité réaliser des entretiens approfondis avec des acteurs internationaux (association, entreprise, bailleur), afin d'aborder les enjeux du Plan de vigilance dans leurs zones ou pays respectifs. La synthèse des entretiens réalisés est disponible en fin de ce document.

Le panel de 2018 était constitué d'une trentaine de participants, représentant diverses parties prenantes aux points de vue variés et complémentaires : bailleur international, associations environnementales et sociétales, actionnaire individuel, fournisseur, société de gestion d'actif, entreprises. Afin d'encourager la continuité des échanges, 20% des invités externes présents avaient déjà participé à une session de dialogue SUEZ auparavant. Plusieurs membres du CODIR, cadres dirigeants et managers de SUEZ étaient également présents pour échanger avec les participants.

Hélène Valade, Directrice Développement Durable de SUEZ a présidé la séance, qui a été animée par Baptiste Carpentier, Manager Stratégie Positive d'Imagin'able¹.

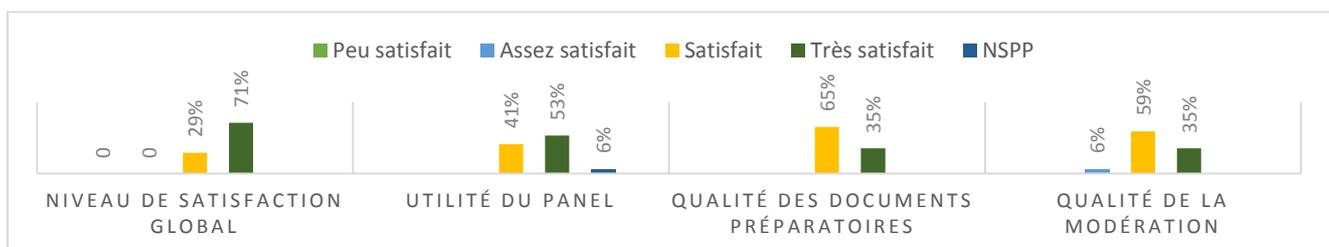
Cette session de consultation s'est déroulée en cinq temps :

- La présentation des résultats de SUEZ sur les différents engagements de la Feuille de Route,
- La réaction des parties prenantes à ces résultats,
- La présentation du Plan de Vigilance,
- Un échange avec les parties prenantes sur la mise en œuvre du Plan de Vigilance,
- Un rapport d'étonnement d'une partie de l'équipe managériale de SUEZ.

L'organisation de ces échanges et la prise en compte des remarques et suggestions des participants permet à SUEZ de progresser et d'innover de manière continue, en s'ouvrant aux points de vue complémentaires et alternatifs.

Dans l'optique de favoriser l'expression de chacun, l'écoute et la bienveillance durant les échanges, Imagin'able s'est porté garant d'un dialogue constructif et de qualité avec les parties prenantes, ainsi que du respect des [principes du Comité 21](#), à l'élaboration desquels SUEZ a participé.

Evaluation du Panel par les participants



¹ Imagin'able a pour vocation de réconcilier la création de valeur avec sa finalité sociétale en œuvrant à l'amélioration des pratiques d'aujourd'hui et à la création des business models et des produits et services de demain. Nous accompagnons la nécessaire transition des entreprises en concevant et mettant en œuvre des stratégies et des innovations positives. Pour en savoir plus : www.imaginableforgood.com

I. Présentation des progrès réalisés sur les engagements de la Feuille de Route

Pensée comme un outil de pilotage stratégique, guidant la transformation du Groupe, la Feuille de Route Développement Durable synthétise les engagements datés et chiffrés pris par SUEZ à l'horizon 2021 ainsi que les actions prévues pour concrétiser ces engagements. Elle permet d'établir un cadre commun à l'ensemble des Business Units (BUs) et de rendre possible la déclinaison des engagements en solutions concrètes au sein de chacune d'entre elles.

La Feuille de Route fixe 4 grandes priorités qui renvoient à la vision et la mission de SUEZ et à sa volonté de mettre en œuvre une performance globale (économique, environnementale, sociale et sociétale). Ayant associé, en 2016 et 2017, les parties prenantes à la construction de la Feuille de Route, SUEZ a rendu compte des résultats consolidés au niveau du Groupe. Le processus de transposition des objectifs dans les contextes locaux spécifiques des BUs qui était en cours. De plus, les résultats présentés lors de cette session n'étaient pas encore définitifs du fait de la période de reporting. Enfin, ceux-ci doivent être envisagés dans une dynamique de progrès continu, compte tenu du caractère très ambitieux de la Feuille de Route, relevé l'an passé par les membres du panel. Ce sont donc les actions et les réflexions mises en œuvre pour atteindre ces objectifs durant l'année 2017, sur chacune des sous-thématiques composant les quatre priorités, qui sont présentées ici.

Priorité 1 : Être une entreprise collaborative, ouverte et responsable

Promouvoir la diversité et le bien-être au travail

Lors de cette première année, le Groupe s'est concentré sur le développement du contenu des formations à destination des collaborateurs et sur l'accessibilité des femmes aux postes d'encadrement en prenant l'engagement de présélectionner systématiquement au moins 50% de femmes sur chaque poste de managers ouverts. D'autre part, afin d'augmenter le taux de couverture des études d'engagement et ainsi construire l'interactivité avec les collaborateurs, l'étude des meilleurs canaux à déployer à l'international est en cours.

Nous mobiliser tous pour assurer la santé et la sécurité au travail

Une nouvelle politique santé-sécurité a été déployée et a permis une diminution du taux de fréquence des accidents sur les activités liées à la gestion de l'eau et des déchets.

Favoriser les modes de travail collaboratifs et partenariaux

SUEZ s'est attaché à développer les nouveaux usages collaboratifs durant l'année écoulée. Des outils tels que Skype, Yammer et Sharepoint, permettant à chacun de construire des systèmes de relations internes à partir des communautés d'intérêts, sont désormais accessibles à 68% des salariés.

Le développement de partenariats figure également dans les objectifs fixés par le Groupe, et notamment avec les startups : à fin 2017, SUEZ comptabilise des participations dans 7 startups d'univers très différents. Néanmoins, la volonté de l'entreprise est de faire évoluer cet objectif (et son indicateur) pour ne pas se limiter à une simple participation.

Maîtriser les enjeux liés à la globalisation

La responsabilité de l'entreprise s'exerce dans un monde de plus en plus globalisé qui exige des mesures de précaution ainsi que la promotion des convictions et des valeurs du Groupe. Le taux de contrats fournisseurs incluant des clauses RSE a progressé par rapport à l'année précédente, pour atteindre 40% en 2017. Afin d'augmenter le taux de salariés couverts par des dispositifs de dialogue social, SUEZ concentre ses efforts dans les pays qui ne disposent pas d'un dispositif de dialogue institutionnalisé, et mène une réflexion sur les nouvelles formes ou les formes alternatives que peuvent adopter ces dispositifs.

Priorité 2 : Être leader de l'économie circulaire et bas-carbone

S'inscrire dans la trajectoire « 2° » en atténuant les causes du dérèglement climatique

En 2015, SUEZ a pris des engagements pour le climat qui ont ensuite été intégrés à sa Feuille de Route. Les objectifs fixés concernent à la fois la réduction des émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre de l'entreprise (la consommation électrique et la flotte de véhicules ayant été identifiés comme les deux principaux postes émetteurs) et des émissions de ses clients. Cela passe par la promotion de l'économie circulaire, par la valorisation des déchets des clients du Groupe et par l'augmentation de la production d'énergies renouvelables (tel que le biogaz) sur la base des activités déployées par SUEZ.

S'adapter aux conséquences du dérèglement climatique sur l'eau

Pour atteindre cet objectif, SUEZ vise à inciter l'économie d'eau, faire progresser la réutilisation des eaux usées traitées, et développer les ressources alternatives, via le dessalement et. Le Groupe travaille notamment à démocratiser la réutilisation en France, et a obtenu l'autorisation d'irriguer un golf à Agde à partir d'eaux usées recyclées. Les progrès sur la réalisation d'économies d'eau sont quant à eux conditionnés par les gains de nouveaux contrats passés annuellement et sont de fait difficilement prévisibles.

Favoriser la valorisation matière, la réutilisation et le réemploi

La Feuille de Route de l'économie circulaire du Ministère de la Transition Écologique et Solidaire encourage la réintégration des déchets (et du plastique en particulier) en amont du cycle de production, bien que certaines questions restent encore en suspens concernant la prise en compte de normes de réintégration. Au niveau du Groupe, la valorisation matière dépend de la capacité de l'entreprise à mettre sur le marché des matières premières secondaires. Pour permettre cette valorisation notamment dans les pays en développement, SUEZ réfléchit aux voies de transition entre des modèles informels de traitement des déchets vers des modèles plus structurés dans ces zones.

Priorité 3 : Accompagner avec des solutions concrètes la transition environnementale de nos clients

Promouvoir des solutions 100% durables

Le caractère récent et le fort niveau d'ambition associé à cet objectif ne permettent pas la publication de résultats consolidés à ce stade. La réflexion autour d'une méthodologie et d'un outil (le « Sustainable Portfolio Tool ») qui garantirait le caractère durable des solutions est actuellement en cours au sein de SUEZ. Cela passe notamment par la réalisation d'un état des lieux des initiatives existantes.

Accélérer la révolution du digital dans nos solutions

Afin d'améliorer l'efficacité des solutions déployées, l'objectif est d'augmenter de 20% le nombre d'objets connectés. Cependant, SUEZ est vigilant sur la nécessité de trouver le juste équilibre entre l'apport positif du digital (via des capteurs notamment) et l'impact environnemental que ces solutions peuvent engendrer.

Innover pour développer des solutions décentralisées ou modulables

Pour s'adapter aux spécificités de ses clients et des zones géographiques dans lesquelles elle intervient, SUEZ a pour ambition d'être plus agile et modulaire. À titre d'exemple, des unités mobiles de traitement de l'eau potable (UCD) ont été déployées lors de l'année écoulée.

Pérenniser la confiance en renforçant le dialogue avec les parties prenantes

Pour renforcer les dynamiques d'échanges et pérenniser la confiance avec ses parties prenantes, SUEZ souhaite mettre en place des dispositifs de dialogue spécifiques à chaque contrat, en proposant notamment des cartographies de parties prenantes lors de la signature de contrats stratégiques.

La consolidation de cette confiance passe également par un suivi de la réputation de SUEZ auprès des parties prenantes, suivi qui devra être adapté en fonction des nouvelles exigences de la loi sur les données personnelles (Règlement général sur la protection des données - RGPD).

Priorité 4 : Contribuer au Bien Commun

Agir pour la santé de l'environnement et la protection des océans

Cet engagement renvoie à un objectif de santé de l'environnement et de santé humaine. L'ambition que s'est fixée SUEZ est de systématiquement abaisser les rejets de substances nocives dans l'air et dans les milieux naturels largement en deçà des seuils réglementaires. C'est par exemple le cas pour les rejets de mercure, de dioxyde de soufre et d'oxyde d'azote.

Promouvoir la biodiversité et les services écosystémiques :

Actuellement, des plans d'action Biodiversité sont déployés sur 15,3% des sites à enjeux prioritaires gérés par le Groupe. SUEZ poursuivra ses efforts pour atteindre un même niveau de performance sur ses différents sites : le taux de sites suivis est très élevé en France et en Espagne, mais très faible dans d'autres pays. L'objectif est aujourd'hui de déployer les initiatives qui se sont révélées pertinentes, en particulier sur le périmètre de ces deux pays, vers d'autres zones géographiques.

Favoriser l'accès aux services essentiels

Le Groupe mesure l'accès aux services essentiels via différents indicateurs, notamment les financements dédiés à sa Fondation SUEZ (pérenne depuis 8 ans maintenant), l'augmentation des contrats dans les pays en développement qui intègrent ce sujet et enfin le nombre de professionnels du secteur formés pour accélérer cet accès (en partie grâce à la Chaire ParisTech-SUEZ Eau pour Tous).

Contribuer au développement local et à l'attractivité des territoires

SUEZ s'est fixé pour objectif de maintenir la part de ses achats effectués auprès des PME, en adoptant une approche différenciée en fonction des besoins spécifiques des différents pays. La remontée d'informations est en cours sur ce sujet.

Ces 4 priorités et les engagements qui en découlent ont été définis en lien avec les Objectifs de Développement Durable. Pour aller plus loin, SUEZ a pour ambition d'adopter une mesure de sa contribution aux ODD qui soit plus fine et plus adaptée aux besoins de ses territoires d'implantation.

II. Réactions des parties prenantes aux résultats de la Feuille de Route

Focus sur la parité

→ **L'objectif annoncé de 33% de femmes est-il valable pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe ou concerne-t-il seulement l'encadrement ?**

REPONSE DE SUEZ : Cet objectif chiffré concerne uniquement les femmes dans l'encadrement. Néanmoins, le sujet de l'égalité hommes/femmes concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Et il est nécessaire sur cette question d'engager le management. Afin de les mobiliser, une part de la rémunération des top executives, des cadres, et des agents de maîtrise particulièrement performants, a ainsi été indexée à la progression du taux de parité au sein de l'encadrement. Nous avons également pris l'engagement d'avoir autant de candidats hommes et femmes lors de l'ouverture de poste de managers. Enfin, le mentoring auprès des femmes doit aussi engager des hommes, dans une logique de bénéfice mutuel.

SUEZ a ensuite sollicité les retours d'expérience des parties-prenantes sur la mise en œuvre de mesures favorisant la parité :

→ Une partie prenante a adopté des initiatives complémentaires avec la création d'un réseau de femmes, en place depuis 3 ans, leur permettant d'être actrices de leur carrière. De plus, au moins une femme doit être dans la shortlist lors d'un plan de succession ou d'un recrutement.

→ Une partie prenante connaît des problématiques similaires dans un pays d'Afrique du Nord et a jugé que la meilleure façon d'agir restait de fixer une loi ou une règle au niveau du conseil d'administration.

→ Une des parties prenantes propose une alternative au système de quotas favorisant la parité : au lieu d'avoir une réflexion axée sur les quotas, il est nécessaire de développer des indicateurs adaptés qui poussent à la progression tels que le nombre de projets de mentoring, le nombre de formations réalisées auprès de femmes...

Focus sur la contribution aux Biens Communs

→ Pourriez-vous préciser les actions que mène SUEZ sur la question de la préservation des océans en tant que Bien Commun ?

REPONSE DE SUEZ : Nous faisons face à deux grands enjeux :

- Le traitement du plastique terrestre et l'amélioration de la capacité des stations d'assainissement pour ne plus laisser passer les microfibres de plastique. SUEZ fait des propositions aux collectivités locales, poursuit ses recherches en s'appuyant sur son réseau international de centres de recherche et d'expertise, et engage de nouveaux partenariats avec des acteurs de la chimie pour évaluer l'impact des molécules dans l'eau.
- La mise en place de partenariats d'un nouveau genre pour le nettoyage des plages, pour que le plastique collecté ait une seconde vie. Nous avons par exemple un partenariat avec Procter & Gamble pour retraiter le plastique collecté et fabriquer des bouteilles de shampoing. Nous menons des actions qui participent à la sensibilisation sur le sujet.

→ Sur cette thématique des océans, il n'y a pas vraiment de cadre d'intervention, en particulier pour les entreprises. Comment SUEZ se positionne par rapport à la demande de la société civile sur les partenariats publics privés ? Quelles sont les demandes du gouvernement français sur le sujet ? Le gouvernement vous sollicite-t-il sur la question ou êtes-vous proactif ?

REPONSE DE SUEZ : C'est une question très compliquée. Notre cadre RSE a fait que SUEZ est force d'initiative sur un certain nombre de sujets, notre métier étant directement lié à la gestion d'un bien commun. Le dialogue a pu se nouer avec un certain nombre d'acteurs, dans une dynamique d'enrichissement mutuel. Le Plan Entreprise de Bruno Le Maire (Loi Pacte), avec pour vocation de travailler sur la finalité de l'entreprise, représente l'entérinement de ces démarches volontaires et la volonté d'aller plus loin. Nous avons adopté une posture proactive similaire lors de la COP 21 : nous sommes co-responsables du changement climatique, il faut donc que l'on s'engage avant d'attendre que les sujets deviennent réglementaires.

→ Sur ce sujet, un membre du panel souligne qu'en France, depuis quelques années, des lois obligent les institutions financières à rendre des comptes sur leurs investissements pour s'assurer qu'ils vont dans le sens des biens communs : nous allons vers une époque où l'allocation de l'argent se fera à l'aune de ce qui est jugé pertinent pour le maintien du climat et de la biodiversité. Un jour, un standard européen dictera peut-être un niveau d'exigence spécifiques sur ce sujet chez les investisseurs.

→ **Est-ce que l'entreprise a intérêt à aller plus loin sur la gestion des biens communs, et plus spécifiquement sur la question de la rareté ? Les maires sont très frileux sur ce sujet. Avez-vous pris en compte cette question ?**

REPONSE DE SUEZ : Cette question renvoie à la perception des parties prenantes des priorités de SUEZ, évoquée l'an dernier. Pour elles, il s'agissait avant tout de poser et d'assurer les fondamentaux avant d'aller plus loin sur des activités liées à d'autres biens communs. A titre d'exemple, c'est le cas de la santé-sécurité sur lequel nous avons l'ambition d'être irréprochables.

→ **Concernant la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des Biens Communs, une partie prenante témoigne des attentes des élus locaux :** les maires expriment une demande très simple, ils veulent des entreprises leur garantissant un risque zéro. Par exemple, la question de la maintenance et du traitement des déchets au Maroc a déclenché une crise sociale qui dure depuis plus d'un an maintenant. Lorsqu'on touche à la sécurité, il peut y avoir des réactions en chaîne très importantes, notamment sur l'eau. Et une fois que l'incident survient, il est très difficile d'en contrôler et d'en assumer les conséquences.

→ **Il est intéressant de mettre en place des éléments de transparence sur la question de la biodiversité, notamment en fonction des pays. Aujourd'hui, il est nécessaire d'avoir une démarche au niveau des sites, mais ce n'est pas suffisant : il faut créer des boucles d'économie circulaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Souvent absente de cette thématique, la biodiversité doit elle aussi être intégrée comme une ressource. Il faut également réfléchir au potentiel du modèle circulaire pour créer de la valeur, notamment le considérant comme source d'efficacité supplémentaire pour SUEZ par exemple.**

REPONSE DE SUEZ : Nous prenons ce point qui est très intéressant. Nous travaillons avec nos fournisseurs et partenaires pour trouver des solutions sur ce sujet. Nous sommes conscients qu'un indicateur portant uniquement sur les sites répond à une exigence de transparence mais n'illustre pas suffisamment l'ensemble des actions engagées en termes de biodiversité.

→ **Une partie prenante témoigne de la relation qu'elle entretient avec ses fournisseurs sur la question de la biodiversité et des enjeux similaires auxquels elle est confrontée :** Il nous arrive de nous retrouver devant un infini d'inconnues à déterminer lorsqu'on se confronte aux fournisseurs. Il est nécessaire d'identifier clairement les problèmes et de les prioriser les uns par rapport aux autres, en fonction des caractéristiques de la supply chain. Il faut avant tout travailler en fonction des priorités locales.

→ **Une entreprise membre du panel, fournissant des services liés à la biodiversité, partage son expérience sur ce sujet :** nous avons travaillé sur les espaces verts, avec un objectif de 0% de produits phytosanitaires sur les sites de l'un de nos clients, à horizon 3 ans, ainsi qu'un objectif d'augmentation des pratiques d'éco-pâturage. Nos partenaires ont pris des objectifs calibrés et chiffrés, qui sont intégrés dans les achats du Groupe. Sur le volet social, nous avons également respecté les objectifs de ce client liés au développement de partenariats avec des entreprises adaptées (souvent issues de l'Economie Sociale et Solidaire). Les partenaires qui travaillent pour SUEZ vont dans le sens de sa politique développement durable, à la fois sur le volet environnemental mais aussi social.

Focus Gouvernance

Vous avez mis en place un véritable tableau de bord qui permet un vrai pilotage de la performance. Comment partagez-vous cette Feuille de Route avec le conseil d'administration ?

REPONSE DE SUEZ : L'état d'avancement est présenté et la Feuille de Route challengée annuellement devant le Conseil d'administration et le Comité Éthique et Développement Durable. Notre feuille de route est au service de la stratégie globale.

Avez-vous réussi à intégrer les différentes ambitions de la Roadmap dans la part variable des cadres dirigeants ?

REPONSE DE SUEZ : Cela dépend beaucoup des priorités choisies par chacune des BUs. Il y a 30% de critères RSE dans la part variable des dirigeants.

Les sujets de l'éthique et de la corruption ne sont pas trop revenus dans les KPIs présentés. Qu'en est-il ?

REPONSE DE SUEZ : Nous n'avons pas d'objectifs chiffrés sur cette question dans la Feuille de Route, hormis sur les clauses RSE. Nous considérons que c'est plutôt de l'ordre de la politique interne. Cependant, nous réfléchissons sur le bon indicateur pour rendre compte de nos progrès sur la question.

→ Comment faites-vous des ODD un véritable instrument de pilotage stratégique chez SUEZ ?

REPONSE DE SUEZ : Aujourd'hui, nous ne sommes pas satisfaits de la seule mise en regard des engagements développement durable avec les ODD. Pour rendre ces ODD réellement stratégiques, nous devons faire en sorte qu'ils soient plus ancrés dans la réalité, notamment en s'assurant de leur considération sur des territoires bien précis. Nous devons nous poser la question suivante : est-ce que SUEZ contribue à l'effectivité de ces objectifs ou non ? Et ensuite déterminer comment progresser dans ce sens-là. Nous sommes actuellement au début de ce raisonnement. Nous faisons beaucoup de lobbying notamment auprès de l'Assemblée Nationale et du Sénat pour que les pouvoirs publics utilisent les ODD comme des outils de pilotage de leurs politiques.

→ Une partie prenante souligne l'importance de prioriser les ODD sur lesquels l'entreprise est la plus légitime et impactante : Les ODD doivent aboutir à un outil de pilotage et sont essentiels pour avoir un langage commun. La question qui se pose est la suivante : faut-il rechercher la couverture d'un plus grand nombre possible d'ODD ou être rationnels en se concentrant sur les ODD les plus matériels ? Il faudrait raisonner en fonction des cibles définies pour chacun des 17 objectifs.

Il est également important pour les entreprises de se poser la question des impacts négatifs qu'elles pourraient produire, et des zones de risques liées aux ODD, au-delà de leur seule contribution.

→ En complément, un participant précise la nécessité d'une approche sectorielle et localisée : Les ODD correspondent à l'analyse de matérialité de la planète. Nous devons regarder là où nous avons les impacts ou les contributions les plus importants, pour construire une série de thèmes sur lesquels un secteur peut avoir une contribution importante. La dimension locale et régionale est absolument fondamentale pour la mise en œuvre des ODD. Il est essentiel de « joindre les forces » au niveau d'une coalition et d'un secteur pour déterminer là où nous aurons le plus d'impact et où des actions seront à mettre en œuvre.

→ Sur la question des ODD, il semble important de préciser qu'il s'agit d'un outil qui sert à évaluer sa redevabilité en tant qu'entreprise vis-à-vis de la société et non d'un outil de communication.

REPONSE DE SUEZ : Nous partageons à 100% cette vision et nous sommes en train de travailler sur ce sujet.

Focus Entreprise collaborative, ouverte et responsable

→ Les partenariats avec les startups ne sont pas le seul moyen de faire de l'innovation. Quel type de gouvernance de l'innovation est mise en place chez SUEZ ? Et comment la développez-vous avec le plus d'agilité possible ?

REPONSE DE SUEZ : Le pilotage de l'innovation au sein du Groupe est intégré principalement dans la Direction Partenariat et Ventures, dans la Direction Recherche et Innovation, et notamment son réseau international de centres de recherche et d'expertise (le CIRSEE, le LyRE, Cetaqua...). Plusieurs initiatives ont vocation à soutenir et valoriser l'innovation :

En interne, pour permettre l'implication des collaborateurs, nous avons mis en place une plateforme digitale unique centralisant l'ensemble des innovations digitales du Groupe. Grâce à elle, les BUs ont une vision complète et partagée, et peuvent faire remonter leurs idées au niveau corporate. De plus, nous venons de recruter un

Chief Digital Officer qui va piloter le sujet du digital pour le Groupe. Nous organisons également des Trophées de l'innovation, déclinés dans les différentes structures et entités, pour valoriser ces initiatives.

Par ailleurs, lorsque l'on parle d'innovation, l'ouverture sur l'extérieur est primordiale. C'est pourquoi nous sommes en train de mettre en place un système d'open innovation afin de construire une dynamique d'innovation entre nos partenaires internes et externes. Nous organisons également des « SUEZ Collaborative Tour » lors desquels entrepreneurs et collaborateurs de SUEZ se rencontrent et échangent sur des sujets spécifiques. Ce sont des projets très intéressants en termes de création de partenariats et qui nourrissent l'innovation chez SUEZ. Nous menons aussi des partenariats avec des acteurs scientifiques et académiques ou encore avec des entreprises qui travaillent sur des projets scientifiques.

→ J'observe peu d'éléments sociaux dans les éléments de matérialité de SUEZ, il me semble qu'ils sont sous-représentés, au sens du capital social.

REPONSE DE SUEZ : Nous sommes surpris de cette remarque. Le rôle des femmes dans la prise de décision fait par exemple partie des enjeux prioritaires. Les autres sujets sociaux ne sont pas dans le scope prioritaire car les parties prenantes interrogées lors de l'étude de Matérialité conduite en 2015, préalablement à la définition de la Feuille de Route, ne plaçaient pas ces enjeux comme les plus impactant ou urgents pour SUEZ. Cela contraste d'ailleurs avec les retombées médiatiques sur ces sujets. En revanche, tous les enjeux retenus comme prioritaires ont une forte dimension sociale (éthique, numérique...). De plus, la priorité 1 de la Feuille de Route est axée sur le développement du capital humain et social.

→ Sur la question de la maîtrise des enjeux liés à la globalisation, il y a une nécessité de transparence sur les partenariats : comment construisez-vous votre stratégie d'influence et comment êtes-vous transparents dessus ?

REPONSE DE SUEZ : Grâce à la notation extra-financière, nous avons réalisé beaucoup de progrès. La publication de ces informations dans notre Rapport Intégré et notre document de référence, accessibles librement et partagés avec nos parties prenantes lors d'évènements comme celui d'aujourd'hui, participent également à notre volonté d'être aussi transparent que possible sur ces sujets.

Focus Économie circulaire et bas-carbone

→ Quel périmètre est concerné dans le calcul des émissions de gaz à effet de serre (GES) produites par SUEZ ?

REPONSE DE SUEZ : L'objectif quantifié de réduction de nos émissions de gaz à effet de serre concerne le scope 1 et le scope 2 sur les métiers eau et déchets sur l'ensemble du périmètre de SUEZ. Nous comptabilisons également les émissions de GES liées au scope 3.

→ Qu'en est-il de la question des green bonds chez SUEZ ?

REPONSE DE SUEZ : Nous ne sommes pas actuellement dans cette dynamique de green bonds, mais nous portons le sujet à la réflexion.

→ Quel bilan tirez-vous de la mise en place d'un prix du carbone interne ? Est-il suffisamment élevé pour avoir un impact sur la prise de décision ?

REPONSE DE SUEZ : Plus que le prix du carbone en lui-même, c'est l'inscription dans les Comités d'investissements qui importe. Aujourd'hui, nous constatons une acculturation de cette comptabilité carbone chez SUEZ dans l'orientation des investissements : ce critère, comme un réflexe, est en passe d'être généralisé dans les COMOP.

→ Comment êtes-vous proactifs en matière d'adaptation climatique, notamment dans les pays en développement ?

REPONSE DE SUEZ : Quand on parle d'impact du changement climatique sur les ressources en eau dans nos engagements, il s'agit bien d'une problématique d'adaptabilité : nous conduisons des études avec SUEZ Consulting sur le stress hydrique et nous développons des solutions qui visent à augmenter la disponibilité en

eau potable (dessalement, réutilisation des eau usées, rechargement des nappes phréatiques...). SUEZ aide ses clients à identifier les zones de stress hydrique. Le Groupe traite également du sujet de la ville durable, déploie des solutions pour optimiser l'utilisation des flux dans la ville. Toute une gamme de solutions est orientée sur la thématique de l'adaptation.

→ **La prise d'objectifs quantitatifs et d'engagements sur le sujet de l'économie circulaire est très satisfaisante. Néanmoins, les objectifs gouvernementaux de diminution de moitié de la mise en décharge et de recyclage de 100% du plastique d'ici 2025 (avec pour ambition de viser une économie 100% circulaire) vont amener SUEZ à faire encore mieux que ses engagements 2017, notamment sur les plastiques.**

REPONSE DE SUEZ : Nous serons en effet amenés à porter l'ambition plus haut sur l'économie circulaire. Sur le carbone, nous sommes déjà très ambitieux selon plusieurs retours des parties prenantes. Le principe est que SUEZ doit être agile, pour être toujours en avance par rapport à l'évolution réglementaire. Nous n'avons pour l'instant pas trouvé de meilleure solution que de fixer des objectifs datés et chiffrés qui nous permettent de concentrer nos efforts mais cela ne veut pas dire que ces objectifs soient figés et qu'ils ne peuvent pas évoluer.

→ **Comment arrivez-vous à projeter votre business model à 3 ou 4 ans ? Comment arrivez-vous à vous organiser tous ensemble ? Car c'est quand même vous qui avez la main sur tout ce sujet de l'économie circulaire.**

REPONSE DE SUEZ : Nous croyons beaucoup à la prospective faite vis-à-vis de nos métiers. Cela nous aide à nous projeter dans l'avenir. Nous avons des réflexions prospectives sur ces grandes tendances, pour dessiner des scénarios qui permettent de nous guider. C'est ce que nous avons fait à l'époque de la COP 21 : nous avons élaboré différents scénarios à partir des grandes tendances.

Il y a quelque chose d'exceptionnel à SUEZ : nous laissons beaucoup de place aux initiatives, qui sont écoutées et travaillées. Il y a un certain nombre de lieux au niveau du CODIR, des filiales, qui permettent de proposer des idées et de les challenger. Nous prenons des risques sur ces sujets. Il nous semble capital de baliser le futur à moyen-terme pour susciter l'action au-delà de l'année financière.

III. Présentation du Plan de vigilance de SUEZ

SUEZ travaille sur la question des droits humains depuis plusieurs années, mais la Loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre impose un certain nombre d'exigences que le Groupe doit prendre en compte. SUEZ a établi, en association avec les parties prenantes, et publié dans son Document de Référence, un plan de vigilance.

Plusieurs éléments sont demandés dans le cadre de ce plan de vigilance :

- Une cartographie des risques ;
- Une évaluation régulière de la situation des filiales, sous-traitants et fournisseurs ;
- La mise en place d'actions de prévention et d'atténuation des impacts ;
- La mise en place de mécanismes d'alerte et de recueil des signalements ;
- La mise en place de dispositifs de suivi des mesures et d'évaluation de leur efficacité.

L'approche de SUEZ face à cette nouvelle obligation de vigilance renforcée est :

- D'adapter les exigences de la loi au contexte propre à l'entreprise : l'application d'un plan de vigilance nécessite l'homogénéisation des pratiques entre les différentes entités qui composent le Groupe et le déploiement d'une politique intégrée, adaptée à la variété culturelle, sociale et légale des différents pays dans lesquels l'entreprise est présente.
- De capitaliser sur les pratiques existantes pour en définir les faiblesses et fixer un certain nombre de points d'amélioration ;

- De considérer cette loi comme une opportunité, notamment en créant des synergies avec d'autres entreprises, et non uniquement dans une exigence de compliance ;
- De développer une approche pragmatique, fondée sur l'amélioration continue des pratiques et l'adoption d'une démarche de priorisation et de progressivité vis-à-vis de la chaîne de valeur.

SUEZ a ensuite présenté aux parties prenantes la démarche mise en place en interne, à savoir la structuration d'un comité de pilotage dédié, l'identification des risques en fonction de la nature des métiers du Groupe, de ses pays d'opération et des pratiques de ses sous-traitants et fournisseurs et enfin l'évaluation de la criticité de ces risques et leur priorisation par le biais d'entretiens internes. L'intégration du plan de vigilance aux processus internes existants est également prévue, afin d'assurer la robustesse de l'ensemble.

La cartographie des risques, étape essentielle du plan de vigilance, et les premières conclusions associées ont également été présentées. Sur le périmètre du Groupe et de ses filiales, les risques étant majoritairement connus et maîtrisés, SUEZ souhaite fédérer les énergies sur la réduction des risques résiduels. L'enjeu majeur se situe plutôt sur les risques liés à la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne les activités de construction et de transport.

Afin de gérer ces risques, SUEZ a rappelé la nécessité de travailler sur trois volets : l'évaluation et le suivi des risques, leur atténuation en fonction de leur nature en cohérence avec les politiques sectorielles et transversales existantes et l'adaptation des mécanismes d'alertes déjà existants (sur le volet éthique notamment) pour intégrer les enjeux du devoir de vigilance et qui seront ouverts à l'interne et à l'externe.

En 2018, outre les plans d'actions sectoriels, deux plans d'actions prioritaires sont envisagés : la déclinaison de la politique Droits Humains (via la formalisation d'une déclaration d'engagement, l'information des managers et des programmes de formation) et le renforcement du contrôle sur les fournisseurs et sous-traitants par le biais de la politique Achats Responsables.

IV. Réaction des parties prenantes sur la question du devoir de vigilance

Plusieurs parties prenantes ont souligné l'importance du devoir de vigilance, ont partagé leur expérience sur la mise en place d'un plan de vigilance ou ont sollicité SUEZ pour obtenir des précisions sur la démarche.

→ **Une partie prenante fait état de la démarche, similaire à celle de SUEZ, qu'elle applique** : mise en place d'un Code éthique et un Code de conduite des affaires, formation et certification des compétences de ses managers, organisation d'événements de sensibilisation et ouverture du système d'alerte aux tiers. En complément, le lancement d'une enquête sur les droits humains est prévu.

→ **La nécessité d'intégrer les achats minoritaires** : une partie prenante souligne le fait qu'il est nécessaire de porter une attention particulière à certains achats qui pourraient sembler anecdotiques du fait d'un faible volume, mais qui peuvent présenter des risques en termes de droits humains (minerais sensibles par exemple).

→ **L'importance d'une cartographie exhaustive des enjeux** : L'un des participants fait le constat que l'objectif du devoir de vigilance a été compris par SUEZ, notamment en passant d'une approche risques à une cartographie des impacts. Il souligne le caractère fondamental d'une cartographie pertinente des risques. Celle-ci doit être la plus exhaustive possible au niveau des enjeux, y compris si ce sont des sujets que SUEZ ne peut pas forcément traiter. Tous les risques doivent ressortir dans un souci de crédibilité.

→ **Les contraintes imposées aux fournisseurs et l'intégration des fournisseurs de rang 2 et 3** : Est-ce le rôle des entreprises de contrôler les fournisseurs des fournisseurs ? Si oui, comment arrivez-vous à qualifier chez SUEZ la relation avec les fournisseurs des fournisseurs ? Cela peut en effet dégrader les relations et la qualité des prestations, car on contraint le fournisseur à choisir son fournisseur en fonction d'une seule variable, le respect des droits humains (en excluant les variables prix, qualité, sécurité, etc.).

REPONSE DE SUEZ : C'est une question que l'on se pose étant donné notre panel de fournisseurs très large (126 500 fournisseurs de rang 1) et dilué, en raison de notre portefeuille d'achats extrêmement diversifié (achats hors production, achats spécifiques aux métiers, prestataires de services, ...) et de la nature très variée de nos activités.

L'enjeu est d'intégrer des processus transverses et de les systématiser, au-delà d'instaurer une culture des risques techniques par métiers dans les achats (conformité sanitaire par exemple). Nous devons être vigilants sur la façon dont on va responsabiliser les fournisseurs de 1^{er} rang, car la responsabilité leur incombera en cas de problèmes. C'est pourquoi les audits nous paraissent nécessaires. Nous devons avoir une approche très pragmatique et cela passe par une cartographie des risques de qualité.

→ **S'il s'agit d'introduire de nouvelles exigences contractuelles, comment fait-on si les fournisseurs augmentent leur prix à la suite de ces exigences ou renoncent au contrat ? Avez-vous vécu des situations semblables ?**

REPONSE DE SUEZ : Il n'y a pas de réponse unique à cette question, mais toute une palette de possibilités : une de ces possibilités est d'intervenir très en amont et de rediscuter les critères de choix des fournisseurs. Il faut embarquer nos fournisseurs et sous-traitants dans des démarches de progrès car il y a des situations où l'on ne pourra pas renoncer à certains sous-traitants.

Cependant, certains critères ne sont pas négociables et dans l'intérêt des parties prenantes nous ne pouvons pas faire l'impasse sur ceux-ci : c'est par exemple le cas de la santé des collaborateurs. Cela n'empêche pas de mettre en place un système d'information pédagogique et une démarche d'accompagnement des fournisseurs pour ne pas être dans une logique de restriction brutale du panel de fournisseurs.

→ **L'intégration des exigences du devoir de vigilance dans la procédure d'achat** : une partie prenante met l'accent sur la mise en place d'un plan de progrès avec les partenaires. Le préalable est la confiance et la transparence entre le prestataire et son client, pour pouvoir aborder l'évolution du cahier des charges de la prestation et ses retombées économiques et financières.

REPONSE DE SUEZ : Nous avons conscience que certaines entreprises plus robustes en termes de santé et sécurité peuvent coûter plus cher mais cela fait partie des valeurs de SUEZ de privilégier ces enjeux sur l'aspect économique. Nous sommes dans une démarche inclusive où nous aidons nos fournisseurs et sous-traitants à progresser. Nous pouvons être fiers de faire progresser l'ensemble de la chaîne de valeur locale.

→ **Une partie prenante exprime sa surprise sur la présentation du devoir de vigilance comme un sujet nouveau** : La nouveauté réside plutôt dans la nécessité d'adopter un regard plus complet sur son analyse de risques. Il est peu probable que l'application du devoir de vigilance ait beaucoup d'impacts sur les coûts car ce sont des sujets qui devraient déjà être traités.

→ **L'adaptation des exigences du plan de vigilance à des pays où la culture du risque est différente** : Comment faire dans des pays où ces pratiques ne sont pas développées, notamment en ce qui concerne les achats responsables ? Que faire en matière de contrôle et de reporting ? Une partie prenante fait état du cas d'un prestataire de services de transport qui changeait les roues uniquement au moment des contrôles.

REPONSE DE SUEZ : Une des réponses à cette question passe par la gouvernance et l'organisation de la filière achats. Aujourd'hui, la gouvernance des achats déployée chez SUEZ intègre des seuils définis au niveau de la Direction Générale et nous permet de contrôler 80% de la dépense externe. Il faut fixer des garde-fous et ensuite accompagner les fournisseurs dans leur démarche de conformité.

→ **Certains risques sont rédhibitoires dans les pays occidentaux, mais ne sont pas considérés comme tels dans d'autres régions du Monde. Comment définissez-vous les lignes à ne pas dépasser ?**

REPONSE DE SUEZ : La perception des droits humains peut changer d'un pays à l'autre et il faut en tenir compte, même si l'objectif est de faire progresser les choses. Aujourd'hui, nous n'avons pas de critères spécifiques pour chaque pays. Néanmoins, nous avons définis des critères rédhibitoires au niveau de l'Europe et nous prévoyons d'étendre cette démarche à d'autres zones géographiques. Aujourd'hui chez SUEZ, les acheteurs sont formés par domaine d'expertise dans une logique de spécialisation. Nous attendons d'eux qu'ils mettent en place des processus et des outils spécifiques et qu'ils animent ces processus avec les clients internes et les fournisseurs. Enfin, il est nécessaire de rappeler que la capacité à mettre en œuvre un plan de vigilance dépend essentiellement de la cartographie des risques en amont. La Charte éthique guide également les comportements sur ce sujet : les valeurs inscrites dans cette Charte constituent notre « épine dorsale ».

→ **La formation des acheteurs et l'intégration du respect des droits humains à la rémunération :** Les entreprises auront une obligation de résultats. La question essentielle à se poser est la manière dont on forme ses acheteurs et dont les droits humains vont être intégrés dans leur rémunération.

REPONSE DE SUEZ : La question des sous-traitants fournisseurs de rang 2, 3 et 4 s'est effectivement posée. Nous pourrions considérer que les choses se passent en cascade avec les fournisseurs mais cela n'est pas toujours le cas. La question du contrôle est capitale. La gouvernance et le contrôle des achats responsables sont primordiales, tout comme l'incitation financière des acheteurs à respecter les droits fondamentaux. Nous aurions intérêt à mutualiser les contrôles entre entreprises et à déployer les audits en fonction des secteurs et des géographies.

→ **La mutualisation du contrôle des fournisseurs :** Une des parties prenantes évoque une Initiative Clause Sociale déployée dans le secteur de la distribution, qui permet d'avoir un standard commun pour les audits. Néanmoins, seuls les résultats d'audit sont mutualisés, l'interprétation des résultats est différente selon les enseignes. Chez SUEZ, privilégiez-vous une approche sectorielle ou des logiques territoriales (systèmes d'audits mutualisés sur un pays par exemple) ?

REPONSE DE SUEZ : Nous nous sommes posé la question de la mutualisation par secteur d'activité mais les différences de maillage posent problème. L'approche territoriale a du sens car nous pourrions toucher nos interlocuteurs beaucoup plus facilement et mutualiser les coûts.

→ **Deux parties prenantes ont partagé leur expérience sur la question de la mise en place de démarches mutualisées entre entreprises :**

- « Together for sustainability » dans le secteur de la chimie, qui définit les critères sur la manière de mener les audits : des plateformes sont dédiées aux discussions sur les guidelines et à la gestion des évaluations des fournisseurs. Chaque entreprise définit et partage ses fournisseurs « critiques » sur la plateforme. Ces derniers seront ensuite sollicités pour passer l'audit. Ce type de pratique permet donc une mutualisation de l'expertise, des coûts et de la ressource. Parallèlement, la formation et la sensibilisation des acheteurs sont nécessaires : chaque acheteur doit discuter du sujet, établir un plan d'action et reporter.
- L'initiative « Accord Bangladesh » qui rassemble des centaines d'entreprises du secteur pour œuvrer en faveur de la santé et sécurité en coordination avec les syndicats locaux, les professionnels du sujet et dans une moindre mesure, avec le gouvernement du pays. La partie prenante ayant participé à cette initiative souligne la pertinence de l'approche territoriale, qui reste selon elle la meilleure.

→ **La remontée d'informations par les acteurs opérationnels sur le terrain : Avez-vous pensé à systématiser des systèmes d'alerte ou des moyens de faire remonter les questions des parties prenantes, au niveau opérationnel (c'est-à-dire au niveau des sites ou des projets) ?** Ces mécanismes seraient aussi un moyen d'identifier les risques, car ce sont les personnes sur le terrain qui sont les plus à même d'appréhender le contexte et de faire remonter les signaux faibles.

REPONSE DE SUEZ : La contextualisation territoriale et le niveau de réglementation locale sont des questions très importantes dans ce cas-là. Nous commençons par évaluer l'avancée des réglementations locales par rapport aux standards de SUEZ et par identifier les sujets sur lesquels nous voulons accroître le niveau d'exigence. Il est important de ne pas rester à un niveau de processus global ou de standard européen. L'évaluation des risques doit être faite au plus près des opérateurs, sur le terrain. Concernant les remontées d'alertes, le dispositif d'alerte sur l'éthique existe déjà et c'est aujourd'hui le mécanisme le plus efficace. De plus, il est important de commencer par sensibiliser le manager local, sur site.

V. Rapport d'étonnement des managers de 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 réflexions sur ce qu'ils ont entendu durant la session.

Ils ont tout d'abord remercié l'ensemble des participants pour leurs apports et ont souligné l'importance de leur contribution ainsi que la nécessité d'échanger sur des problématiques communes comme peuvent l'être la mise en place d'une Feuille de Route développement durable ou d'un Plan de vigilance. Ils ont également insisté sur la capacité de SUEZ de démontrer que tout est mis en œuvre pour progresser sur ces sujets, qui relèvent des valeurs de l'entreprise avant d'être des sujets de compliance.

SUEZ a également la volonté d'être une entreprise proactive sur ces sujets et de renforcer son leadership. L'ambition est d'aller toujours plus loin, dans une zone d'inconfort qui soit enrichissante à la fois pour l'entreprise et pour les parties prenantes. Le travail réalisé conjointement avec ces dernières est essentiel pour permettre à SUEZ de progresser en continu.

Enfin, les managers ont tenu à souligner le temps d'avance des parties prenantes sur ce sujet et à les remercier pour les pistes d'amélioration qui ont été soumises (sur le sujet de la cartographie des risques ou des achats responsables notamment).

Mots de conclusion

Hélène Valade, Directrice du Développement Durable et qui a présidé la séance, a remercié l'ensemble des participants, pour leur courage et leur franchise, essentiels à la progression de SUEZ.

Plusieurs points d'amélioration ont été retenus, notamment en ce qui concerne la nécessaire évolution des indicateurs de SUEZ, afin qu'ils reflètent plus précisément les actions mises en place.

La nécessité d'adopter une approche plus territorialisée et de mutualiser expertises et efforts, que ce soit pour intégrer les ODD à un véritable tableau de bord ou pour progresser sur le sujet du devoir de vigilance a également été soulevé.

Synthèse des entretiens complémentaires à l'International

Présent sur tous les continents, SUEZ a souhaité enrichir les enseignements du Panel 2018 par des entretiens approfondis avec des acteurs internationaux (association, entreprise, bailleur), ont été contactés : ces entretiens ont permis d'aborder les enjeux du Plan de vigilance dans leurs zones ou pays respectifs.

→ La sémantique de « droits humains » comporte une forte charge culturelle

Dans de nombreux pays, les termes de « droits de l'homme » sont associés exclusivement à la torture, aux kidnappings. Des situations politiques tendues, rendent parfois difficile toute discussion ouverte sur les risques liés à la protection des libertés et droits humains au sein des entreprises.

En outre, les termes recouvrent souvent des acceptions différentes : en termes de droits environnementaux, la Chine a par exemple élargi la notion de droits à l'éducation et au niveau de connaissance minimum des sciences et technologies environnementales. Le gouvernement a ainsi l'obligation de promouvoir la connaissance scientifique. En termes de conditions de vie, chacun a le droit de bénéficier de la qualité de l'environnement, en particulier de l'eau et de l'air.

→ Une pression environnementale qui rend les questions relatives aux droits humains plus pressantes

Les conséquences du changement climatique, en particulier sur la fréquence et l'intensité des sécheresses et inondations, peuvent entraîner des coupures d'eau dans certaines zones : assurer le droit à l'eau devient plus difficile d'un point de vue technique. Les pollutions, principalement industrielles, sont largement exposées dans les médias et l'approche sanitaire a permis des mobilisations politiques et citoyennes sur des crises environnementales.

→ L'importance du dialogue et de la coordination entre acteurs

En matière de protection des droits de l'homme et de prévention des risques environnementaux, les enjeux dépassent souvent le cadre d'action d'un seul acteur, et requièrent une approche coordonnée. C'est notamment le cas dans des situations de sécheresse, dans la mise en application des lois environnementales ou face aux risques terroristes. Une meilleure coordination entre les acteurs de la prévention et réduction des risques, environnementaux d'une part, et humains d'autre part, permettrait notamment de mieux communiquer auprès des citoyens, autour de leurs droits, des risques et mesures mises en place. Le besoin de pédagogie sur les différents rôles et responsabilités des acteurs, en particulier dans la mise en œuvre du droit à l'eau, a été souligné

→ Prendre en compte les populations vulnérables

Une partie prenante a souligné la précarité des populations migrantes en Amérique Latine, et les risques induits en termes de droits sociaux et humains. Face à l'afflux de migrants, certaines sociétés en profitent pour proposer des salaires inférieurs aux minimums légaux, et ne financent pas de sécurité sociale. Ces risques peuvent s'étendre au travail forcé ou au travail d'enfants dans certains pays de la région. Ces problématiques peuvent être similaires au Moyen-Orient. Ces populations fragiles ne sollicitant pas elles-mêmes de l'aide face aux abus, il est nécessaire de trouver des mécanismes d'alerte.

→ Encourager la prise en considération des droits humains au sein des entreprises

L'un des prérequis à toute politique de droits humains reste la mobilisation « *des plus hautes instances* » de l'entreprise, qui permettra d'impulser de vrais changements.

L'aspect légal et éthique du respect des droits de l'Homme est parfois insuffisant pour certains acteurs qui ne se sentent pas concernés. Parler le même langage que ces entreprises est essentiel, et doit se traduire de manière plus courante et concrète : risques de réputation, risques opérationnels, demandes du marché, enjeux de santé et sécurité ...

Il a été souligné que les entreprises qui apparaissent comme impliquées dans la santé et sécurité de leurs employés ont plus de facilité à ancrer ces valeurs dans l'identité même de leur organisation, et in fine dans les pratiques des employés, et de promouvoir ces préoccupations dans la chaîne de valeur.

→ Les mécanismes de surveillance et de montée en compétences de fournisseurs

Plusieurs parties prenantes ont souligné la difficulté, voire l'impossibilité, pour les entreprises de suivre l'ensemble de leurs fournisseurs. Les sous-traitants et partenaires de taille importante ont fréquemment des normes et des process de sécurité institutionnalisés. Le risque apparaît plus important pour les acteurs de petite taille. L'une des recommandations est de procéder de manière graduelle, en identifiant en priorité les acteurs les plus à risque dans la chaîne de valeur, y compris dans les fournisseurs indirects.

Les « *avancées de la technologie* » permettent de pallier certains risques, en particulier environnementaux, en automatisant les processus de supervision et systèmes d'alerte.

En termes de relations avec les sous-traitants, la « *politique d'achat* » permet la montée en compétence, via l'inclusion de clauses et critères dans les contrats promulguant des standards et seuils minimaux, et de sensibiliser les sous-traitants à ces enjeux.

Un acteur chilien a souligné l'importance des audits, mais en assurant un accompagnement des fournisseurs, à travers l'établissement de plans d'action et en revenant régulièrement pour évaluer les progrès associés, plutôt qu'une approche « *tick-the-box* ».

Une partie prenante a souligné qu'en Chine les audits sont efficaces, mais sur le court terme et de manière ponctuelle. L'évaluation des performances et la pression publique assurent la mise en conformité des entreprises pour l'audit, mais elle peine à s'ancrer dans le temps.

Les politiques répressives ou punitives auprès des fournisseurs montrent leurs limites, il convient d'identifier les leviers qui les pousseront à l'action et d'identifier des ressources dédiées à l'incitation.