



Synthèse publique des échanges

Consultation avec les parties prenantes –
SUEZ

19 février 2016

AVERTISSEMENT :

Les opinions exprimées dans ce document sont le résultat des échanges et des débats qui ont eu lieu pendant la réunion de consultation avec les parties prenantes du 19 février 2016. Elles n'engagent que leurs auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux positions officielles de SUEZ.

Toute communication ou publication de ce document, sous quelque forme et sur quelque support que ce soit, doit mentionner que SUEZ se dégage de toute responsabilité pour l'utilisation de tout ou partie de cette synthèse.

Avant-propos

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale (RSE), l'entreprise SUEZ a poursuivi avec le Comité 21¹ sa démarche de dialogue avec les parties prenantes. Tiers facilitateur et garant de la démarche mise en place par le Groupe depuis 2007, le Comité 21 a rédigé la présente synthèse des échanges qui a été validée par l'ensemble des participants, internes et externes, ainsi que par la Direction du Développement Durable.

Hélène Valade, Directrice Développement Durable de SUEZ a présidé la séance qui a été animée par Catherine Decaux, Directrice générale du Comité 21.

Jean-Louis Chaussade, Directeur Général de SUEZ n'a pas pu être présent à cette réunion mais a tenu à s'exprimer au travers d'une vidéo : il, remercie les participants et explique l'importance du dialogue entre parties prenantes pour accompagner la révolution de la ressource.

Cette session de consultation a été l'occasion de débattre de deux chantiers majeurs pour l'entreprise :

- la prise en compte des enjeux dégagés de l'analyse de matérialité dans la **feuille de route Développement Durable 2016-2020 qui sera publiée en novembre 2016**.
- La réalisation d'un **rapport intégré** améliorant la compréhension du rôle de l'entreprise et de sa performance globale qui sera publié en juin 2016.

SUEZ souhaite en effet nourrir ces deux exercices des avis et suggestions des parties prenantes. Le Comité 21 s'est porté garant du respect des Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes² : courtoisie des échanges, capacité d'écoute, exhaustivité des réponses aux questions posées et confidentialité des échanges (règle de Chatham House). Un document préparatoire a été envoyé un mois avant la réunion aux participants ; il présentait notamment la matrice de matérialité.

L'entreprise a pris, dans le cadre de ce processus de consultation, l'engagement de répondre à toutes les questions posées par les parties prenantes et d'explicitier la prise en compte, ou non, de leurs recommandations.

¹ Le Comité 21 est le premier réseau d'acteurs pour le développement durable en France et regroupe plus de 470 adhérents : entreprises, collectivités locales, associations, institutionnels, établissements d'enseignement et médias. Il organise depuis 2004, à la demande de certaines entreprises et collectivités adhérentes, des sessions de dialogue entre ces organisations et leurs parties prenantes. www.comite21.org

² <http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/principes-directeurs-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes.pdf>

Synthèse des échanges

Thème 1 : Analyse de matérialité et feuille de route 2016-2020.

Par rapport aux résultats de la matérialité, comment SUEZ peut-elle traduire la prise en compte des enjeux dans sa feuille de route Développement Durable 2016-2020 ? Les participants ont été invités à s'exprimer, réagir et formuler des propositions aux représentants de l'entreprise en termes d'engagements, d'objectifs chiffrés et d'indicateurs de suivi.

Feuille de route stratégique 2012-2016 : Au cours de la période qui s'achève, SUEZ indique que la feuille de route, constituée d'objectifs datés et chiffrés, a permis d'accompagner de manière assez robuste la transformation à l'intérieur de SUEZ. C'est à la fois un outil de *reporting*, et donc de communication et de transparence, ainsi qu'un outil de pilotage interne.

La feuille de route se structure autour de trois piliers :

- 1- Le pilier **environnemental** : Comment peut-on à la fois réduire notre empreinte environnementale, et contribuer à l'amélioration de l'empreinte environnementale de nos clients (collectivités locales et industriels) ?
- 2- Le pilier **social** : Comment à la fois doter l'entreprise des moyens d'accompagner cette transformation, et travailler au bien-être des collaborateurs (égalité des chances, formation, etc.) ?
- 3- Le pilier **sociétal** : Comment contribuer à la cohésion et à l'attractivité des territoires sur lesquels SUEZ est présent (faciliter l'accès à l'eau et à l'assainissement pour les populations en difficulté, contribuer à l'emploi local, venir en aide aux personnes en difficulté) ?

Analyse de matérialité : SUEZ a réalisé en 2015 une analyse de matérialité pour tester la pertinence des enjeux stratégiques de développement durable au regard, d'une part, de la perception des parties prenantes, et d'autre part, de la perception et de la prise en charge de ces enjeux par l'entreprise. Dans ce cadre, SUEZ a interrogé plus de 1 500 parties prenantes originaires du secteur public, du secteur privé, de la société civile, du monde de l'éducation et de la recherche, mais aussi des investisseurs et actionnaires, des médias et des employés. Le grand public (3500 personnes) a été interrogé sur un certain nombre de marchés clés : la France, le Royaume-Uni, l'Espagne et le Maroc.

Le périmètre couvert par l'analyse a permis d'obtenir des résultats représentatifs sur trois ensembles géographiques : la France, le reste de l'Europe et le reste du monde ; par rapport à la répartition du chiffre d'affaires du Groupe dans les différents segments géographiques.

La matrice de matérialité s'est construite autour de quatre critères :

- 1- **L'importance des enjeux vis à vis des parties prenantes** (couverture média internationaux des enjeux sur six mois, réponses au questionnaire en ligne) ;
- 2- **L'impact des enjeux sur les business de SUEZ** (analyse financière de l'impact des enjeux, degré de consolidation des processus de maîtrise des enjeux).

Nous pouvons retenir de l'analyse des enjeux prioritaires de SUEZ :

- Le principal enjeu est la gestion optimisée de l'eau et des déchets pour les clients de SUEZ ;
- Les enjeux de gouvernance sont très forts, notamment l'éthique ;
- L'enjeu de l'accès des femmes à des postes de décision revêt une plus grande importance par rapport à ce à quoi s'attendait l'entreprise ;
- L'intégration du numérique dans les métiers se positionne très haut dans les priorités ; c'est l'enjeu majeur d'innovation pour le Groupe ;
- Les enjeux en lien avec le climat et qualité de l'air sont les premières préoccupations environnementales ;
- Les enjeux sociaux apparaissent plus « critiques » aux parties prenantes externes, qu'internes
- Les clients, publics comme privés, sont intransigeants sur la santé et la sécurité ; les employés partagent cette préoccupation.
- Dans l'ensemble, les acteurs français sont les plus exigeants vis-à-vis du Groupe.

Les participants ont été invités à formuler des recommandations (engagements, objectifs, indicateurs) pour enrichir la feuille de route en notant leur contribution sur des papiers, puis en les positionnant dans les rubriques correspondantes : Gouvernance, Economie, Environnement, Social, Produits et services, Ressources Humaines, Innovation.

Contributions des parties prenantes externes :

→ **Importance de la gouvernance parmi les enjeux** : Plusieurs parties prenantes confortent l'importance accordée aux enjeux d'éthique et de gouvernance. Comment être une entreprise privée qui réalise des profits et faire preuve de transparence en matière de gouvernance et des relations vis-à-vis des collectivités et du grand public ? Ce sont des sujets sur lesquels SUEZ doit porter son attention, éventuellement en intégrant à sa nouvelle stratégie un pilier gouvernance et transparence. Il s'agit de répondre à une demande profonde et durable qui conditionne la licence à opérer des entreprises.

COMMENTAIRE DE SUEZ : C'est un point de consensus absolu entre toutes les parties prenantes et l'entreprise. Le risque de réputation attaché à tout manquement à l'éthique et à la bonne gouvernance est multiplié dans le contexte de la marque unique. Au-delà du risque de réputation, SUEZ est convaincu que l'intégrité est un facteur clef de performance financière et opérationnelle. C'est pourquoi nous nous engageons à respecter les standards les plus exigeants en la matière, notamment les principes du Global Compact et ceux de l'OCDE à destination des multinationales. Notre Charte Ethique, ainsi que tous les documents opérationnels qui en découlent, est le fruit du processus de dialogue mené en 2007/2009 avec les parties prenantes. Promoteurs des principes de bonne gouvernance, nous les intégrons pleinement à notre offre de valeur. Fixer un cadre global adapté aux réalités locales est un grand défi qui devra être adressé dans le cadre de la prochaine feuille de route.

→ **Contribution sociétale de l'entreprise** : SUEZ doit prendre en compte son impact sociétal, à travers de nouveaux modèles économiques prenant en compte les systèmes mis en place plus localement avec les populations, et l'innovation technologique. L'indicateur de suivi pourrait être le nombre de nouveaux partenariats par an, menés avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

COMMENTAIRE DE SUEZ : SUEZ travaille actuellement sur la structuration de ses relations avec le secteur de l'économie sociale et solidaire. Les synergies avec ces acteurs doivent nous permettre de délivrer un service de proximité à plus fort impact social.

→ **Promotion de l'innovation** : Une partie prenante incite l'entreprise à encourager le développement de centres de recherche et développement dans les pays en développement. Ils ont de grandes connaissances sur leur propre environnement à apporter.

COMMENTAIRE DE SUEZ : En effet, les pays du Sud ont un potentiel de créativité et d'innovation très important, en particulier dans le domaine de l'économie circulaire où nous avons l'opportunité de faire des « sauts » d'innovation très importants. Nous souhaitons encourager l'innovation Sud-Sud, ce qui nous amène à revisiter nos politiques de transfert de savoir-faire.

→ **Gestion de l'eau** : Il faut engager l'ensemble des parties prenantes dans la bonne gestion de l'eau, au niveau du bassin versant. L'accès à l'eau est un droit humain donc l'engagement de SUEZ devrait être d' « apporter de l'eau potable et des installations sanitaires pour tous ».

COMMENTAIRE DE SUEZ : SUEZ s'apprête à prendre un engagement spécifique sur la mise en œuvre du droit à l'eau dans le cadre de ses contrats.

→ **Enjeu de simplification** : La feuille de route pourrait être simplifiée car si elle est trop complexe, les objectifs vont être difficiles à atteindre. Il faut limiter le nombre d'indicateurs.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Oui c'est l'objectif que nous nous fixons même s'il faudra continuer de s'engager sur l'essentiel tout en adressant les enjeux émergents ou non inclus jusqu'ici dans la feuille de route, comme la protection des océans ou encore les sujets d'éthique et de gouvernance qui étaient traités séparément jusqu'ici. L'autre défi c'est d'être cohérent et lisible à l'échelle globale tout en s'adaptant aux spécificités locales.

→ **Réduction des émissions de GES** : La place accordée au « carbone » semble étonnamment très basse. Un des indicateurs de performance pourrait être le niveau des émissions de gaz à effets de serre. Sur l'enjeu de réduction des émissions, SUEZ doit qualifier l'objectif qu'elle se fixe afin de s'assurer qu'il est bien aligné sur la stratégie de limitation du réchauffement climatique à 2°. L'entreprise doit également se fixer une échéance à moyen voir long terme et des jalons pour suivre sa progression.

COMMENTAIRE DE SUEZ : L'étude de notre profil carbone, présenté dans notre rapport intégré 2015, fait apparaître que nous émettons moins que ce que nous faisons éviter à nos clients. Nous avons pris, avant la COP21, une série d'engagements sur le climat dont le premier porte sur la réduction de 30% des émissions de GES sur notre périmètre d'activité. Les engagements que nous avons pris s'inscrivent dans la trajectoire 2°.

→ **Portefeuille de produits verts** : Un des engagements de SUEZ pourrait être de faire progresser son portefeuille de produits verts issus de la « révolution de la ressource ».

COMMENTAIRE DE SUEZ : Oui c'est une piste que nous envisageons même si définir les frontières d'un tel portefeuille n'est pas forcément évident.

→ **Attention aux tendances** : Il semble que l'importance accordée à un certain nombre d'items de la matrice de matérialité soit excessive. En effet, le poids des tendances et termes à la mode type « *smart cities* », « *big data* », biaise les résultats. Il faudrait re-pondérer les résultats au regard de la « courbe de la Hype » qui relativise l'engouement pour les technologies émergentes sur le long terme.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous en avons conscience. Et c'est toute la difficulté d'articuler les perspectives et actions de court et de long terme, dans le cadre de notre feuille de route DD tout particulièrement.

→ **Ouverture des données et interopérabilité** : SUEZ peut s'engager dans l'ouverture des données qu'elle capte au travers de son écosystème, et l'interopérabilité des données (en particulier celles sur l'activité déchets). Celles-ci seraient ouvertes à l'interne, à l'externe ou vers l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. L'indicateur associé serait le nombre de lignes de données partagées. Pour autant, partager d'importantes quantités de données ne garantit pas la transparence. La transparence c'est expliquer comment l'entreprise respecte la législation et va au-delà, c'est rendre compte de ses impacts au grand public, etc.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Oui et nous y sommes de plus en plus engagés par la loi. L'harmonisation, l'unification et la modernisation des systèmes d'information est un chantier immense dans lequel s'est lancé SUEZ dans le contexte de la marque unique. Notre adhésion depuis plusieurs années à la Fondation Internet Nouvelle Génération vise également à accompagner la transformation numérique du Groupe.

→ **Economie circulaire** : SUEZ devrait prendre le leadership pour clarifier la terminologie d'économie circulaire. Lorsqu'il s'agit de la gestion des déchets, parler de valorisation n'est pas suffisant, il faut détailler (valorisation matière, énergétique...) et hiérarchiser les différents types de valorisation en fonction de leurs bénéfices. L'économie circulaire ne se résume pas au traitement des déchets mais à leur anticipation en amont, par la réduction à la source. C'est un enjeu de clarification business pour SUEZ. Le danger en parlant de valorisation sans expliciter ce que cela recouvre est de stimuler la production de déchets. De plus, SUEZ a un vrai rôle à jouer dans la structuration des filières de recyclage en France. L'entreprise pourrait investir dans ces projets et engager des activités de R&D pour contribuer de cette manière à l'optimisation du recyclage.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous pensons que l'objectif de réduction des déchets à la source doit être soutenu : les solutions d'éco-conception que nous développons pour nos clients industriels vont dans ce sens. Le développement de l'économie circulaire par la mobilisation citoyenne est aussi au cœur de la communauté [Future of Waste](#) que nous avons bâti avec Make Sense, Mais les 4 milliards de tonnes de déchets produites chaque année sont encore une réalité. Leur valorisation, sous forme de matière secondaire ou d'énergie, s'avère être performant sur un plan environnemental, économique et social. C'est tout l'enjeu de l'économie circulaire que de permettre une croissance découplée de la consommation de ressources.

→ **Participation du public à la démocratie locale** : Aujourd'hui les profils des personnes participant aux consultations publiques sur les grands projets ne sont pas assez diversifiés. SUEZ pourrait réfléchir aux leviers à mettre en place sur ce sujet-là.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous partageons le constat et nous travaillons conjointement avec les associations, les élus et les porteurs de projet pour améliorer la situation. C'est le sens par exemple de notre travail avec l'OCDE sur la gouvernance de l'eau, ou de notre soutien à l'association Décider Ensemble et aux trophées de la concertation et de la participation organisés cette année. Nous pensons par ailleurs que le dialogue est une activité qui doit être transversale dans le cadre de nos projets. Nous développons des formations et des outils de pilotage du dialogue à destination de nos managers mais aussi de nos clients.

→ **Traitement de l'eau** : Comment faire pour identifier les indicateurs caractérisant un niveau écologique acceptable des masses d'eau ? C'est un vrai défi de R&D, d'innovation, de santé, mais aussi réglementaire dont SUEZ pourrait se saisir en expérimentant une offre intégrée « eau et déchets » à destination des collectivités territoriales en zone littorale.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Le Groupe propose déjà des offres spécifiques pour les zones littorales et, de façon générale, la tendance est à une plus grande intégration de nos activités eau et déchets. Le Groupe entend par ailleurs renforcer son engagement pour la protection des océans dans le futur.

→ **Villes durables** : Une partie prenante s'étonne de la faible reconnaissance des enjeux de la ville durable. C'est un sujet très transversal sur lequel il faut travailler en collaboration avec une multitude d'acteurs (urbanistes, constructeurs, etc.). Sur ce sujet SUEZ pourrait renforcer sa présence dans des initiatives multi-acteurs déjà existantes pour apporter son expertise et imaginer les villes et quartiers durables de demain.

COMMENTAIRE DE SUEZ : L'enjeu des villes n'est peut-être pas lisible pour l'ensemble des parties prenantes. Il n'est pas forcément nouveau pour les parties prenantes internes pour qui les municipalités sont nos clients historiques. Mais SUEZ a beaucoup travaillé cette année pour améliorer la lisibilité de son offre pour les villes durables : c'est une priorité stratégique pour le Groupe qui souhaite apporter son expérience centenaire d'opérateur urbain dans le cadre d'alliances innovantes à l'échelle des villes.

→ **Dialogue avec les parties prenantes et partage des valeurs créées** : La gouvernance doit par ailleurs accorder une place importante au dialogue avec les parties prenantes et mieux communiquer sur ce sujet dans les rapports d'activité ou de RSE. Il convient d'y détailler ce sur quoi le dialogue a permis de peser, les actions engagées, insérer éventuellement des témoignages, etc. Il faut expliquer également comment les valeurs créées par l'entreprise sont réparties entre les parties prenantes de la société.

COMMENTAIRE DE SUEZ : le dialogue est la colonne vertébrale de la politique RSE de SUEZ depuis de nombreuses années. Nous sommes particulièrement actifs dans la promotion de la gouvernance ouverte, dans le cadre de l'Initiative de l'OCDE pour la gouvernance de l'eau notamment. Clarifier la valeur créée par nos activités pour les différents types de parties prenantes est au cœur de notre projet de rapport intégré.

→ **Communication sur l'axe environnement** : Les enjeux sur ce sujet, pour SUEZ, pourraient être de mieux expliquer leur définition de la performance environnementale. Le discours de l'entreprise, dont l'activité est fortement liée à l'environnement, devrait être de dire que les solutions viennent de la compréhension et de l'observation de l'environnement.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous avons conscience de notre mission pédagogique. Nous l'assurons à travers notre communication d'entreprise, via Twitter ou par des publications comme le magazine Open Resources. Nous nous appuyons également sur nos partenaires universitaires, comme la Chaire « rationalités, usages et imaginaires de l'eau » avec la faculté de philosophie de l'Université Lyon 3 qui s'intéresse notamment aux enjeux du bio-mimétisme. Nous soutenons enfin de très nombreux

programmes de sensibilisation, notamment des plus jeunes, à la protection de l'environnement, mis en œuvre par les associations des territoires où nous sommes présents.

→ **Prise en compte du champ social** : Une partie prenante alerte l'entreprise sur le fait que certaines collectivités au Maroc refusent les prestations sèches et tendent à récupérer en gestion directe certains services car elles estiment que sous-traiter un service à une entreprise comme SUEZ n'apporte rien au territoire ; et qu'en plus pèsent sur elle des soupçons de corruption. L'entreprise doit prendre en compte la question de la formation et de la qualification de ses salariés qui est un enjeu majeur sur le territoire marocain, et peut-être dans d'autres pays.

COMMENTAIRE DE SUEZ : La présence d'une grande entreprise comme SUEZ alimente très certainement les convoitises et les fantasmes. Mais nous savons combien la corruption, grande et petite, peut être préjudiciable à nos activités. Nous sommes donc particulièrement vigilants sur ce point. Nous nous engageons à respecter les standards les plus exigeants en la matière et faisons de la bonne gouvernance une partie intégrante de notre proposition de valeur. Nous cherchons par ailleurs à nous intégrer le mieux possible aux territoires qui nous accueillent et à contribuer autant que possible au développement local. Au Maroc, Lydec a dispensé plus de 80 000 heures de formation à ses salariés en 2015, le budget de sa Fondation d'entreprise s'élève à plus de 2,5 MAD. Dans le domaine des déchets, à l'image de notre projet à Meknès, nous intégrons systématiquement la question des récupérateurs informels à nos discussions avec les responsables publics.

→ **Relations avec les communautés locales** : Au Maroc, le secteur informel contribue beaucoup au recyclage des déchets (chineurs). Ce sont des personnes et dispositifs qu'il faut prendre en compte. L'activité de SUEZ doit intégrer cette réalité locale pour ne pas écarter ces personnes. SUEZ pourrait aussi apporter son soutien aux organisations venant en aide aux communautés locales en leur offrant des services différenciés répondant à leurs attentes, en partageant l'expertise de SUEZ. Il existe beaucoup d'excellentes initiatives locales, en particulier dans le domaine de la gestion des déchets, souvent à défaut d'initiative publique.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous savons en effet que le développement dans le secteur des déchets dans les pays émergents, passe par une intégration de la question des récupérateurs informels à nos projets. C'est le chemin que nous suivons par exemple à Meknès. A travers la Fondation Lydec nous travaillons avec des associations locales comme l'association des enseignants des Sciences de la Vie et de la Terre du Maroc, particulièrement active en matière de sensibilisation à la protection de l'environnement et au développement du tri sélectif.

→ **Classement des parties prenantes** : Il est à mentionner que les individus sont catégorisés (salariés, communauté locale, client, fournisseurs...) mais que souvent les choses ne sont pas si cloisonnées. Une même personne peut se retrouver dans différentes catégories de publics car elle vit sur le territoire, utilise les services de SUEZ, ou même travaille pour l'entreprise. Comment SUEZ fait un lien entre les conditions et avantages dont bénéficient ses employés et sa contribution envers les communautés locales ?

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous avons bien conscience du rôle de nos collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de l'entreprise et surtout en tant qu'artisans de la révolution de la ressource. Le panel de collaborateurs que nous avons parallèlement consulté a particulièrement insisté sur notre devoir d'exemplarité et la nécessité d'outiller les collaborateurs pour tenir leur rôle, dans le cadre tant professionnel que privé, de « soldats » de la révolution de la ressource.

→ **Position de SUEZ comme entreprise sociale** : Est-ce que SUEZ se positionne au niveau *corporate* comme une entreprise sociale ou est-ce une initiative plutôt portée par la Direction Développement Durable ? Se positionner comme une entreprise sociale est une vraie tendance au Royaume-Uni, aux Etats-Unis, et même aux Pays-Bas. L'objectif de rentabilité économique est de plus en plus vu comme un objectif support à la mission sociale, culturelle, environnementale, etc. de l'entreprise.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous nous revendiquons comme une entreprise « utile » plus que sociale : nous cherchons à rétribuer le mieux possible l'investissement de nos actionnaires dans une perspective de développement durable et dans le respect de nos engagements RSE.

→ **Association des acteurs de la chaîne de valeur à la réflexion** : La feuille de route doit faire ressortir les liens entre SUEZ et ses fournisseurs. L'intégration des acteurs de la chaîne de valeurs, et en particulier des fournisseurs (PME, start-ups, etc.) à la réflexion de l'entreprise est vraiment intéressante. Elle permet d'apporter de nouveaux regards et de nouvelles idées. SUEZ peut s'engager, dans le cadre de sa stratégie d'achats responsables, à contribuer au développement local par l'emploi

de fournisseurs implantés localement, mais aussi par des achats auprès d'entreprises de l'économie sociale et solidaire. Les indicateurs de suivi seraient alors : la part d'achats locaux sur l'ensemble des achats de l'entreprise et la part d'achats effectués auprès d'entreprises du secteur social et solidaire.

COMMENTAIRE DE SUEZ : le développement local est une priorité pour SUEZ et les achats auprès des PME et du secteur protégé sont des engagements de notre feuille de route 2006-2012. L'innovation conjointe avec nos fournisseurs n'est certes pas une politique structurée jusqu'à présent mais nous avons néanmoins plusieurs expériences réussies en la matière. C'est certainement un axe de progrès et c'est d'ailleurs un axe clef de la politique Achats Responsables en cours de structuration au niveau du Groupe.

→ **Influence de l'actualité récente** : La période durant laquelle le questionnaire a été administré a certainement influencé les réponses des parties prenantes. En effet, le contexte de la COP21 à Paris a sans doute accentué les attentes exprimées sur les enjeux climatiques. Il faudrait regarder les concordances entre l'agenda international sur les questions de développement durable et les enjeux prioritaires pointés par les parties prenantes internes comme externes.

COMMENTAIRE DE SUEZ : les enjeux liés à l'air et au climat apparaissent comme prioritaires sur tous les segments géographiques et pour toutes les catégories de parties prenantes, ce qui indique une tendance structurelle, au-delà de l'agenda international.

→ **Lobbying** : Les parties prenantes souhaitent évoquer le sujet du lobbying qui est au croisement entre l'intérêt privé et l'intérêt général. A ce jour, il est institutionnalisé mais pas légalisé. Pour autant, SUEZ doit être transparent sur les activités d'influence qu'elle exerce.

COMMENTAIRE DE SUEZ : Nous communiquons sur les enjeux réglementaires les plus importants sur nos marchés clefs dans notre document de Référence. Nous présentons ainsi notre position sur ces textes. Nous sommes inscrits au registre des groupes d'intérêt de la Commission Européenne. A ce titre toutes nos positions communiquées aux décideurs européens peuvent être consultées. Notre Charte Ethique intègre des exigences de lobbying responsables, déclinées de manière opérationnelles dans le guide des relations commerciales. Nous travaillons à aller encore plus loin en la matière car nous savons que c'est une préoccupation clef des parties prenantes et nous en faisons un axe de différenciation de SUEZ sur son secteur.

■ **Thème 2 : Rapport intégré**

L'entreprise a débattu avec ses parties prenantes sur la problématique suivante : Comment faire en sorte que le rapport intégré améliore effectivement la compréhension du rôle de l'entreprise et de sa performance globale (économique, sociale, environnementale) ?

L'entreprise a dans un premier temps rappelé ce que l'on désigne par le terme « rapport intégré » qui reste une notion complexe à appréhender. La définition qui peut être proposée est la capacité de l'entreprise à apporter de l'information pour donner une perspective en toute transparence à moyen et long terme. Réaliser un rapport intégré répond également à un besoin de limiter les points d'entrée de communication et d'information d'une entreprise ; in fine, il devra remplacer le rapport d'activité et le rapport de développement durable. L'enjeu est également d'être plus concis et pertinent. Enfin et c'est essentiel, le rapport intégré se donne pour ambition de rapprocher deux logiques auparavant éloignées : performance économique et financière et performance sociale et environnementale ; car l'entreprise est créatrice de valeurs plurielles.

SUEZ indique que l'entreprise n'en est qu'à ses débuts sur cet exercice mais qu'elle va publier son 1^{er} rapport intégré en 2016. Seulement quelques entreprises en France et à l'international se sont lancées dans l'élaboration d'un rapport intégré. SUEZ appréhende cet exercice comme une belle occasion d'innover pour présenter sa propre conception de l'intégration.

SUEZ envisage dans son rapport intégré de :

Comité 21 – Synthèse concertation SUEZ, 19 février 2016

- Présenter le profil de l'entreprise de façon plus transversale en mêlant descriptions, chiffres clés habituels et chiffres décrivant la réalité sociale et environnementale de l'entreprise ;
- Faire un édito à plusieurs voix (DRH, DF, DC, etc.) ;
- Faire un chapitre illustrant les enjeux matériels de SUEZ ;
- Faire un chapitre qui va décrire la stratégie de l'entreprise en rattachant le discours stratégique habituel du positionnement sur la « révolution de la ressource » ;
- Faire un chapitre dédié à la description de la chaîne de valeurs et son évolution conjointe à celle de ses métiers ;
- Consacrer une partie aux indicateurs de performance à la fois économiques et financiers, environnementaux et sociaux ;
- Finir le rapport par la description de la gouvernance, du Comité éthique et de développement durable de SUEZ et de ce qui est fait en termes de dialogue parties prenantes.

Enfin, SUEZ souhaite s'inscrire dans une dynamique de mesure et d'analyse de la contribution de son activité auprès de ses parties prenantes.

Contributions des parties prenantes externes :

→ **Aborder aussi bien les réalisations et points forts de SUEZ que les signaux faibles** : L'essence du rapport intégré de SUEZ va au-delà de raconter une histoire. Il doit expliquer les limites qui se posent à l'entreprise, ses paradoxes, ses difficultés, etc. C'est un facteur de confiance que d'évoquer en toute transparence les challenges qui peuvent se poser à l'entreprise et les axes sur lesquels elle doit progresser, en expliquant qu'elle y travaille.

→ **Savoir expliquer l'absence de retour sur investissement monétaire** : Parce qu'un rapport intégré s'adresse également à des investisseurs, il est important de penser à rendre compte des retours sur investissement lorsqu'ils peuvent être monétarisés. Dans le cas où ça n'est pas possible ou qu'une action engendre des coûts supplémentaires, il est essentiel de bien expliquer pourquoi est-ce que cela coûte plus cher à l'entreprise. C'est une règle courante dans le domaine des achats responsables.

→ **Cartographier la valeur financière générée** : Une partie prenante incite SUEZ à réaliser et à publier dans son rapport intégré une cartographie de la répartition de la valeur financière générée, c'est-à-dire la façon dont est réparti le chiffre d'affaire de SUEZ entre ses fournisseurs, collaborateurs, actionnaires, etc. Cette analyse pourrait être effectuée de manière systématique sur les différents projets de l'entreprise.

→ **Associer les parties prenantes au rapport** : SUEZ semble attachée à co-construire avec ses parties prenantes. Celles-ci pourraient être invitées à s'exprimer et à témoigner sur leur perception des enjeux de l'entreprise par exemple, mais aussi expliciter les paradoxes ou dilemmes auxquels fait face l'entreprise.

→ **Développer une approche globale ou régionale** : Il est important d'adopter une approche globale dans le rapport mais également de pouvoir aborder des enjeux régionaux voir locaux lorsque c'est pertinent.

→ **S'adresser à ses interlocuteurs dans leur propre langue.**

→ **Expliciter les chiffres et données clés** : Lorsque le rapport indique un chiffre ou une information importante, SUEZ devrait expliquer pourquoi de tels résultats ont été obtenus. La clé d'un rapport intégré serait de réussir à répondre aux questions « pourquoi ? », d'expliquer les choix qui ont été faits ou pour quelles raisons l'entreprise obtient de bons ou mauvais résultats sur un sujet donné.

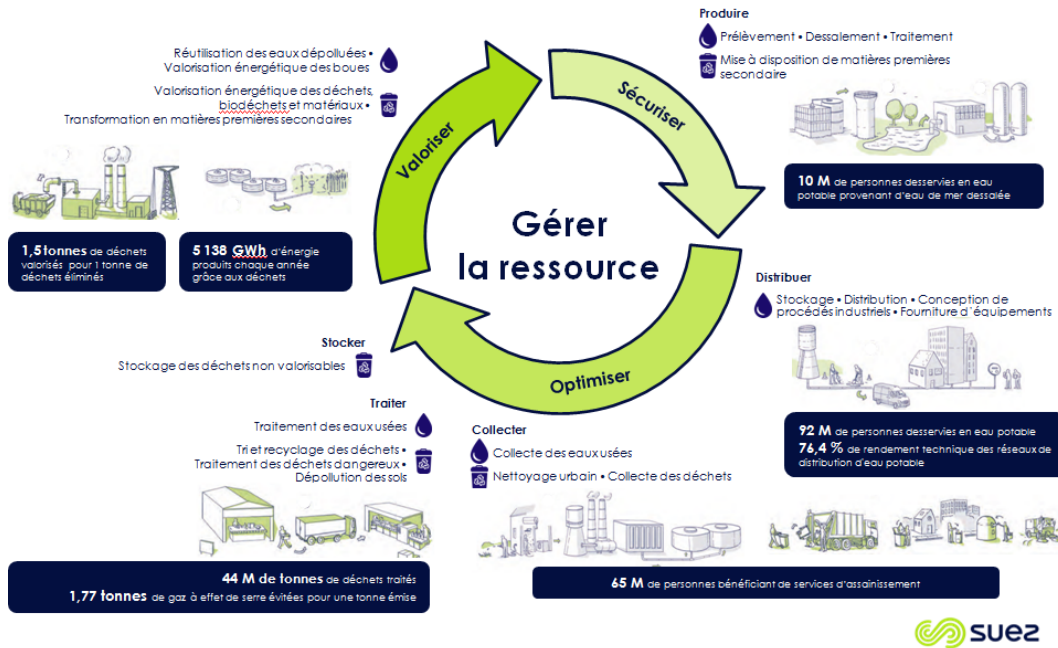
→ **Manager les risques** : Une partie prenante souhaite indiquer qu'il existe deux initiatives intéressantes sur le management des risques desquels SUEZ pourrait s'inspirer. Il s'agit du *Risky Business Project* aux Etats Unis et du *Global Opportunity Report*. Ces références permettent de comprendre comment une approche de gestion des risques peut se traduire en opportunités pour l'organisation.

Comment illustrer et traduire en infographie l'identité de SUEZ au travers de sa chaîne de valeur ?

Deux options ont été présentées et soumises aux échanges :

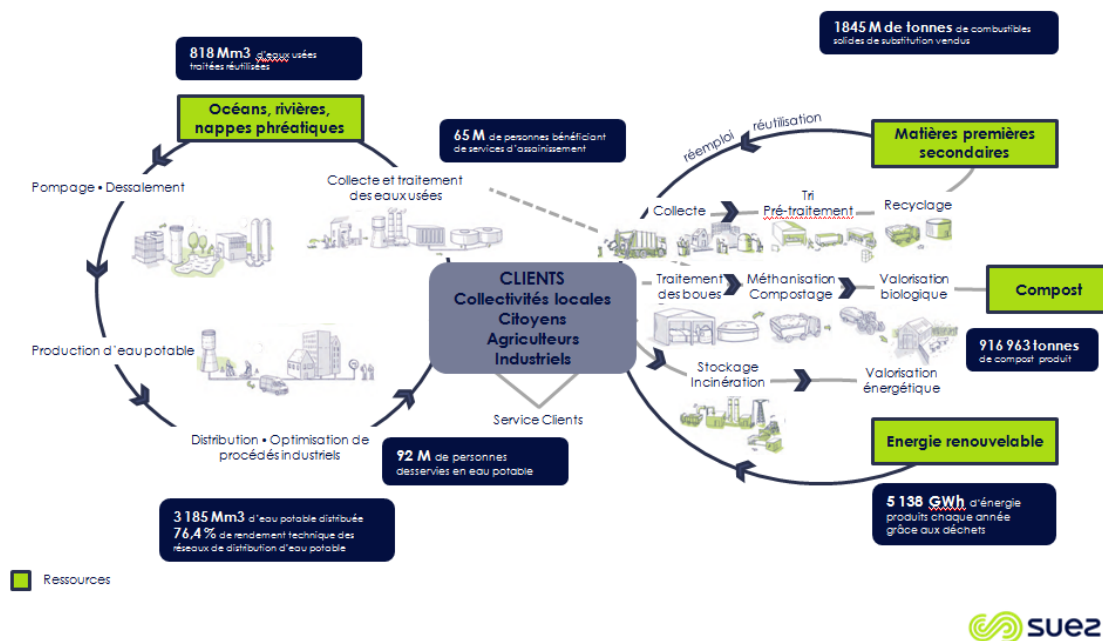
Option 1 : Présenter l'entreprise et ses métiers autour de trois axes : *secure, optimise* et *recover*.

Infographie Chaîne de valeur - Option 1



Option 2 : Présenter l'entreprise en partant de ses clients.

Infographie Chaîne de valeur - Option 2



Contributions des parties prenantes externes :

- Une partie prenante est surprise de constater que plusieurs termes importants n'apparaissent pas dans les infographies : le terme de parties prenantes internes, le terme d'impact et le mot environnement. Par ailleurs, elle suggère d'arrêter d'employer le terme de déchet qui doit être vraiment considéré comme une ressource.
- Plusieurs parties prenantes jugent les infographies difficilement compréhensibles, notamment car elles contiennent trop d'informations. Il serait intéressant d'avoir une infographie qui parte des capitaux de SUEZ pour ensuite décrire comment ils créent de la valeur pour toutes les parties prenantes.
- La méthode à adopter est d'identifier dans un premier temps la cible à laquelle SUEZ souhaite s'adresser pour construire l'infographie ensuite et pouvoir juger de sa pertinence. Le conseil à adresser à l'entreprise est de faire un premier niveau simple, puis de dérouler vers des niveaux qui détaillent car les infographies ont tendance à contenir trop d'informations.
- Une partie prenante juge que le titre de l'infographie « *business model* » n'est pas pertinent.
- Expliquer en quoi l'activité de SUEZ contribue à l'objectif climat, énergie, cohésion sociale, etc. Cela permet de montrer en quoi l'entreprise est utile à la société.
- Il ne faut pas présenter le modèle d'entreprise tel qu'il est actuellement, mais faire ressortir l'ambition de « révolution de la ressource » portée par SUEZ et expliquer comment l'entreprise compte y parvenir (développement de nouveaux métiers, investissements futurs, sources de financement etc.).
- Une partie prenante indique qu'à son sens, le but du rapport intégré est d'abord de réconcilier le financier et l'extra-financier. Pour elle, l'objectif du *reporting* est de donner une image fidèle de l'entreprise et de son modèle économique à un instant précis. Pour autant, l'entreprise peut se projeter vers l'avenir en expliquant comment elle se prépare pour répondre aux objectifs et enjeux de demain.

COMMENTAIRE DE SUEZ : le Rapport de « contribution économique, environnementale, sociale et sociétale » 2015 est joint à cette synthèse. Nous avons tâché d'intégrer l'ensemble des remarques et recommandations qui ont été formulées par les participants aux trois panels consultatifs que nous avons réunis en février : parties prenantes externes, actionnaires individuels et salariés. Nous tenons à remercier une nouvelle fois tous les participants pour leurs précieux commentaires et sommes preneurs de leurs avis sur ce premier rapport intégré.

Conclusion

Pour conclure la session d'échanges, les parties prenantes ont été invitées à formuler de manière synthétique, une idée qu'elles souhaitaient laisser à l'entreprise.

Mots de conclusion des parties prenantes :

- Nous sommes tous acteurs de cette transition. Il est important que les parties prenantes soient intégrées à cette démarche. Il faut maintenir la tension entre intégration des parties prenantes et maintien des perspectives plurielles dans ce dialogue.
- Développer de l'empathie vis-à-vis des investisseurs.
- La nouvelle feuille de route est l'opportunité pour SUEZ de se montrer encore plus ambitieux, en détaillant ses objectifs. Le message est d'encourager SUEZ à afficher son leadership sur un certain nombre de sujets.
- « Expliquez-nous la révolution »

- Il est important de bien différencier les différentes temporalités pour SUEZ : rendre compte de l'image de l'entreprise aujourd'hui, et à côté de sa stratégie pour les années à venir. Comment SUEZ se projette ?
- Soyez révolutionnaire, fermer le cycle de l'eau et des ressources, soyez une entreprise sociale !
- Les entreprises qui n'intègrent pas l'objectif de 1,5°C dans leur développement vont disparaître. SUEZ a une démarche d'humilité et se remet en question en ce sens.
- La démarche de SUEZ est de développer son business social et économique. Cela doit se faire dans une relation de confiance. La confiance est une question cruciale aujourd'hui, pour révéler ensemble le défi d'un développement durable. Travailler sur les questions d'ingénierie démocratique est la clé. Il est à souligner que le littoral est le lieu où tout s'accélère, les énergies doivent venir de là car il s'y passe beaucoup de choses.
- La représentation de la jeunesse a été saluée par une partie prenante.
- L'appréhension des risques financiers, des investissements de SUEZ pourrait être plus mis en relief. Cela participe à l'effort nécessaire de transparence.
- L'Afrique est une terre d'innovation formidable, SUEZ doit porter l'ambition d'être leader sur ce continent sur les innovations sociétales, contractuelles et technologiques. Une question reste en suspens : Est-ce que SUEZ va réussir dans son rapport intégré à donner une vision holistique de son business ou va-t-il être nécessaire de distinguer les pays développés et saturés, des pays dans lesquels tout reste à faire ?
- La question à laquelle SUEZ doit répondre est : Comment les capitaux financiers, sociaux et environnementaux sont positivement inter-reliés pour SUEZ et ses clients ?
- Nous avons d'un côté un mode de *reporting* qui porte sur l'existant, l'identité de l'entreprise et sa représentation. Et d'un autre côté nous avons le *reporting* intégré vers lequel s'oriente SUEZ, qui décrit les activités dans lesquelles l'entreprise s'engage et ses perspectives. Voilà ce que les échanges ont notamment permis de soulever au sujet de ces deux nouveaux outils : Matrice de matérialité et *reporting* intégré.
- S'engager sur ces deux projets est très courageux de la part de SUEZ. C'est une marque de confiance que SUEZ partage ses réflexions avec ses parties prenantes. SUEZ fait face à un gros challenge qui nécessite du temps et des investissements à ne pas sous-estimer.

Mot de conclusion de l'entreprise par Hélène Valade :

SUEZ remercie l'ensemble des participants de s'être livrés à cet exercice. Un des enjeux va être maintenant de tenir compte de tous ces éléments pour construire la feuille de route et le rapport intégré de SUEZ, et notamment :

- Expliciter davantage les dilemmes de l'entreprise,
- Mettre en relief l'idée de l'entreprise contributrice aux enjeux actuels,
- Apporter une réponse à la crise de confiance et à la défiance des individus vis-à-vis des entreprises
- Porter une vraie ambition et penser le modèle de l'entreprise en transition dans le cadre des Objectifs de développement durable,
- Porter l'attention de l'entreprise sur ses salariés en interne (entreprise sociale),

SUEZ indique par ailleurs que des entretiens seront menés avec des représentants des investisseurs (qui n'ont pas pu être présents à cette réunion de consultation) pour compléter le panel.