

Synthèse de l'atelier **« Ethique et transparence »**

réunion du 27 octobre 2009



Avant-propos

Dans le cadre de sa politique de développement durable, l'entreprise Suez Environnement conduit avec le Comité 21 une démarche de concertation externe, permettant **d'identifier les analyses et les attentes d'un panel d'experts du développement durable**. Cette concertation vise à améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise aux attentes de la société civile et à enrichir sa réflexion et ses engagements en matière de développement durable. Elle a pour but, à terme, de conduire l'entreprise à préciser ses engagements et à aménager en conséquence son plan d'actions.

En 2007 et 2008, Suez Environnement a mené quatre réunions de concertation à Paris et New York. Ces concertations ont réuni une centaine de participants, représentants du groupe Suez Environnement et des parties prenantes externes. Celles-ci sont issues du monde associatif, de la recherche et des milieux professionnel et institutionnel / collectivités.

Quatre thématiques avaient émergé : **le mécénat, la transparence, le partenariat public-privé participatif (modèle 4P) et le déploiement du dialogue**. Le Comité 21 avait lui-même recommandé à Suez Environnement de prolonger cet exercice de concertation, de considérer l'ensemble des métiers de Suez Environnement - l'eau et les déchets, d'intégrer de nouvelles parties prenantes et enfin de maintenir la dynamique de projet en interne.

Suez Environnement poursuit en 2009 son processus de concertation avec des parties prenantes externes, sur les métiers de l'eau. L'objectif fixé est de faire un **bilan du plan d'action** mis en œuvre suite à la première phase du processus.

Une première journée a été organisée en avril sur le thème de l'accès à l'eau. Lors de la deuxième journée, qui a eu lieu le 27 octobre, les parties prenantes ont été invitées à s'exprimer sur les thèmes **de « l'éthique et de la transparence »** dans les activités eau de l'entreprise. Des représentants du groupe Suez Environnement ont répondu aux questionnements et ont précisé leurs engagements.

Le **processus se poursuivra en 2010** avec la réalisation de deux autres ateliers thématiques, l'un sur le dialogue au niveau local, l'autre sur les aspects financiers de l'activité de Suez Environnement. Une session de concertation avec des parties prenantes externes sera également menée en 2010 sur les métiers des déchets, et l'ensemble du cycle se clôturera par une séance plénière en cours d'année.

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et a présidé la réunion. Il a également été chargé de rédiger la présente synthèse de cette deuxième réunion, dont le déroulement s'est appuyé sur **des règles conçues par lui et approuvées par l'ensemble des participants** : confidentialité des échanges ; exhaustivité des réponses aux questions posées ; animation des échanges par le Comité 21.



Synthèse des échanges

■ La transparence des informations économiques, sociétales et environnementales

1. Evolution de la communication de la performance « ESG »

Présentation de l'entreprise

- bilan des actions engagées (adhésion au Global Compact, dialogue avec les parties prenantes...);
- présentation des supports de la RSE (rapport de développement durable soumis à vérification, document dédié « développement durable, engagements et performances »...);
- démarche interne Edelway.

Questions de l'entreprise aux parties prenantes :

- Quel sont les référentiels les plus pertinents? Quid de la future norme ISO 26 000 ?
- Comment comparer de façon pertinente les performances des acteurs privés entre eux et avec les acteurs publics ?
- Comment rendre accessible la démarche RSE complexe de l'entreprise ? Comment délimiter l'information utile et préciser le format le plus adéquat, sans perdre en pertinence, pour présenter ces données ?
- La démarche Edelway doit-elle être étendue à la performance sociale ou patrimoniale ?
- Un engagement de ce type doit-il faire l'objet d'un label externe, sur le processus lui-même ?
- L'engagement de performance peut-il donner lieu à la mise en place d'un bonus-malus, au titre de la « rémunération » de la performance ?

→ Réactions des parties prenantes

- *Les premiers efforts de Suez Environnement ont été jugés intéressants, cependant la démarche peut être plus transparente et aller plus loin encore. Il eût été intéressant de **montrer la continuité dans les progrès réalisés depuis la SHS 1.***
- S'agissant des référentiels à adopter :
 - *se conformer aux **référentiels nationaux et européens** qui sont les plus reconnus.*
 - *contribuer à l'émergence d'un **référentiel sectoriel commun** - qui devrait aboutir à la création d'un nouveau système de gouvernance de l'eau -, et qui permette la **comparaison entre acteurs publics et privés**, bien que les problématiques de gestion ne soient pas les mêmes. En effet, aucun référentiel existant (GRI, ISO 26 000..) ne se démarque clairement. L'initiative de l'ONEMA pour dégager des indicateurs de performance dans le cadre de l'observatoire de l'eau peut servir de référence car elle est le fruit d'une longue concertation avec les parties prenantes, et s'applique à l'ensemble des services, publics et privés (soit environ 30 000 services en France). Un test « grandeur nature » est en cours avec la FNCCR (Fédération nationale des autorités concédantes et régies). Quelles sont les directives données par Suez à ses différentes filiales concernant la collaboration avec l'ONEMA ?*

- Clarifier les **limites de la notion de transparence** pour Suez Environnement (actions de lobbying, confidentialité des informations, distinction entre valeurs du marché et valeurs non marchandes...), notamment face à la diversité des réglementations nationales auxquelles est confronté Suez Environnement sur le terrain.
 - préciser la façon dont sont intégrés les **fournisseurs** dans le périmètre défini par l'entreprise.
 - intégrer la question de la **valorisation des sites** (à travers la réalisation d'analyses de cycle de vie, de bilan carbone...) dès l'amont, c'est-à-dire dans les appels d'offres. Par exemple, cela sera-t-il le cas pour le Syndicat des eaux de la Presqu'île de Gennevilliers ? L'ajout de critères environnementaux peut sembler plus justifié que l'intuitu personae.
- Démarche Edelway :
- Cette initiative est saluée car elle prend en compte le **critère carbone de façon chiffrée**, et qu'elle devrait favoriser une plus grande efficacité en termes de consommations énergétiques pour le consommateur.
 - Cependant sa pertinence doit être démontrée dans la pratique. De plus elle n'est pas très convaincante sur le critère **biodiversité**, sur lequel l'entreprise n'a pas beaucoup d'emprise.
 - L'absence de référence à la **dégradation générale de la qualité de l'eau brute** pose également problème : les termes d'agriculture, de nitrates et de pesticides ne sont pas mentionnés, alors même que ces éléments contribuent à élever le prix des consommations énergétiques.
- Agences de notation et tiers extérieurs :
- Certaines parties prenantes se méfient des **agences de notation extra-financière** compte tenu de leur rôle dans la crise et de trois enjeux liés à leur activité : le caractère extra-territorial des activités des grands groupes qui crée un éloignement ; leur mode de financement par les entreprises et l'opacité des activités frauduleuses notamment la corruption.
 - De plus, elles mettent en doute globalement la **qualité technique** de leur travail compte tenu du peu de temps qu'elles consacrent à l'évaluation d'une entreprise.
 - En ce qui concerne les **commissaires aux comptes** qui certifient les rapports extra-financiers, la limite de leur démarche tient à leurs faibles compétences en matière de performance environnementale. De plus, certains sont en retard sur les nouveaux principes de contrôle. La question d'une éventuelle évolution des méthodes existantes se pose.
 - Par conséquent il ressort qu'une démarche qui favorise une **culture de développement durable en interne** serait sûrement plus pertinente que le travail d'un tiers extérieur car c'est une étape incontournable pour ancrer le changement dans la durée.
- Réflexion autour du changement de Business model :
- La volonté de **passer du volume à la valeur** est une logique louable, mais qui risque cependant d'entrer en conflit avec le cadre de référence des collectivités locales qui évolue lentement. De plus, in fine, il faut convaincre l'utilisateur qui élit les représentants des collectivités de baisser ses consommations. Comment l'entreprise va-t-elle intégrer cette double contrainte ?
 - Par ailleurs, si la **diminution des quantités vendues** est manifeste, on peut se trouver dans une contradiction où, si les entreprises cherchent à reconstituer leurs marges en apportant davantage de valeur ajoutée, les clients pourront avoir du mal à accepter de payer plus cher des prestations réalisées avec de moindres volumes utilisés.

- *La question relative au **bonus-malus** intéresse beaucoup les parties prenantes, car celui-ci peut constituer une forme de garantie, dès lors qu'il suppose la constitution d'équivalents de provisions pour garantie, dans les bilans et comptes de résultat. Tout dépend donc de sa mise en œuvre.*
- *A noter que le **projet de loi du Grenelle 2** introduit déjà une forme de « bonus-malus » : il prévoit que si les indicateurs de performance relatifs au rendement du réseau ne sont pas atteints, la redevance « prélèvement » sera majorée.*

↔ Réponses de l'entreprise

Jusqu'à une date récente, Suez Environnement, qui n'était pas cotée (et donc moins exposée), menait une **activité de lobbying** modeste à travers des tiers (fédérations professionnelles, groupe Suez). Aujourd'hui elle souhaite agir directement. L'entreprise souscrit à la charte des représentants des entreprises et groupes d'intérêt auprès de la Commission européenne et présente ses positions sur son site web concernant les principaux sujets faisant l'objet de débats (le recyclage, la prise en compte de la rareté de l'eau, etc.), et se dit prête à publier en ligne les positions transmises dans le cadre des réponses aux consultations lancées par la Commission européenne.

Cependant SE n'a pas posé de façon explicite des limites à la notion de **transparence**. L'entreprise est confrontée à des environnements économiques et réglementaires très différents selon les pays, ce qui rend difficile une communication uniforme.

– Référentiels et démarche Edelway :

Les **fournisseurs** sont pris en compte lors des bilans carbone et dans le cadre des politiques d'achat (charte achats responsables). Des bilans carbone seront effectivement réalisés sur des exploitations (ex. exploitation « carbo-neutre » à Cannes). La démarche est encore embryonnaire.

Il semble intéressant de **comparer des entreprises privées et des régies publiques** et non pas uniquement les entreprises privées entre elles.

L'impact de Suez Environnement en matière de **biodiversité**, peut porter sur la qualité des effluents. Dans le cadre de son activité de gestion des déchets, l'entreprise tente de relancer l'existence ou le développement de certaines espèces dans le périmètre des centres d'enfouissement.

– Agences de notation et tiers extérieurs :

La **notation** ne constitue qu'un volet de l'action et ne suffit pas au développement d'une culture du développement durable dans l'entreprise, cependant elle contribue à faire évoluer les procédures, règles et données de reporting. La performance extra-financière n'a de sens que dans le cadre du triptyque que forment l'observateur extérieur (les agences), le management (autorégulation) et la réglementation (pouvoirs publics).

Concernant l'appréciation portée par les **commissaires aux comptes**, il s'agit malgré tout d'une réponse aux attentes des parties prenantes, qui permet de mettre en évidence d'éventuelles faiblesses dans les processus internes.

– Evolution du business model :

Si l'on veut améliorer la **performance « carbone » d'un système d'eau**, il faudra réaliser des investissements supplémentaires. Certains appels d'offres prévoient déjà que la notation, pour l'attribution de l'appel d'offres, peut accorder une pondération de 40 % aux critères de performance environnementale. En outre, l'on peut envisager d'introduire, à la marge du prix de l'eau, une clause de bonus-malus liée aux performances environnementales atteintes dans le cadre d'un contrat. Cela

offrirait une marge de manœuvre supplémentaire pour inciter l'exploitant à atteindre de bonnes performances environnementales.

La question de **l'évolution du comportement des clients est cruciale** : de nombreux clients ont pris des engagements sur des résultats, dans le cadre de campagnes municipales, du plan climat ou des démarches d'Agenda 21. Ces clients sont donc sensibles à l'appui que peut apporter l'entreprise pour les aider à atteindre leurs objectifs à moindre frais (ex : si la démarche Degré Bleu était déployée à Paris, 50 % des objectifs du Plan climat de la ville seraient atteints).

2. « Rendre compte à nos clients », l'exemple de la Lyonnaise des Eaux

Présentation de l'entreprise

- démarche de transparence de Suez Environnement ;
- notation Vigéo ;
- rapport du délégataire ;
- communication à travers la facture d'eau.

Questions de l'entreprise aux parties prenantes : une nouvelle démarche d'évaluation sera mise en oeuvre en 2010. Que recommandent les parties prenantes sur ce sujet ? Idem concernant le rapport du délégataire et la présentation de la facture ?

→ Réactions des parties prenantes

- *L'évaluation par Vigéo a suscité peu de réactions, sinon concernant la méthodologie employée par l'agence pour l'évaluation de la démarche de Lyonnaise des Eaux : quels sont les critères retenus ? Les entreprises devraient pouvoir **communiquer sur le moins bon de leurs résultats** car la capacité à s'améliorer est plus importante que le niveau absolu d'un indicateur à un instant donné.*
- *Le rapport annuel du délégataire en revanche a concentré l'essentiel des interrogations car il est perçu comme un outil utile mais trop complexe et pas suffisamment transparent :*
 - o *SE a perdu la « bataille de l'opinion publique » par le passé par manque de transparence. Il existe donc un **besoin de simplification et d'organisation du rapport du délégataire**. Par exemple l'entreprise ne peut pas continuer à se référer, dans certains rapports, à une circulaire ancienne et n'ayant aucun caractère légal.*
 - o *Un **résumé exécutif du rapport annuel du délégataire**, comportant une dizaine de pages, lisible et mettant moins l'accent sur les chiffres, serait bienvenu notamment pour les petites collectivités, pourvu qu'il soit déconnecté de la réglementation (qui complexifie la compréhension de tels documents). C'est un outil de dialogue précieux que les collectivités locales sont en mesure d'apprécier.*
 - o *les éléments relevant de la **comptabilité analytique** ont davantage d'importance dans le secteur de l'eau, où prévaut une sorte de monopole naturel, car ils permettent d'appréhender le service à partir d'une décomposition fonctionnelle, détaillée et pédagogique (ex : coût de renouvellement d'un mètre linéaire d'eau potable, coût de réparation moyen d'une fuite...). C'est ainsi que les associations recalculent le prix de l'eau et ce sont ces informations que l'entreprise devrait communiquer pour rendre possible une discussion constructive (cf. initiative de l'UFC Que Choisir avec le SEDIF) et des comparaisons entre acteurs.*

- *Finally une seule question intéresse le consommateur, au-delà du prix de l'eau : **quelle est la marge dégagée par l'entreprise ?** Si cette information n'est pas clairement affichée, il s'imaginera toujours que l'entreprise manipule les chiffres pour que l'on n'y voie pas clair. C'est d'autant plus dans l'intérêt de SE que de nombreux contrats sont en perte.*
- *Quid de la question de la **péréquation entre les contrats**, décisive pour les collectivités locales, et qui a joué un rôle clé dans le modèle économique historique des opérateurs ? Cette question avait été soulevée lors de la SHS1 et n'a pas reçu de réponse. Le débat devrait être porté sur la place publique.*
- *Le grand nombre d'unités de gestion dans le domaine de l'eau pose problème dans ce domaine (plus de 10 000 dans l'eau potable), **l'organisation du service public doit donc être rationalisée** à l'échelle locale pour éviter les péréquations.*
- *Les rapports du délégataire doivent rendre compte d'un élément clé qui est la **qualité de la gestion sur le long terme** (notamment investissements réalisés dans le renouvellement des infrastructures). Ce sont des sujets qui fâchent, car il peut apparaître que la collectivité organisatrice n'a pas rempli son rôle, dans le seul souci de ne pas élever le prix de l'eau. Il doit aussi évaluer la pertinence de remplacer des investissements dans des technologies coûteuses par des investissements en « capital naturel » (ressource protégée contre la pollution diffuse par exemple).*
- *Il est difficile de comprendre la **politique patrimoniale** mise en œuvre, c'est pourquoi il faudrait afficher le taux de renouvellement annuel du réseau et tracer des perspectives pour l'avenir. Si les opérateurs refusent de fournir ces éléments, cela créera un vide que les associations se chargeront de combler. Le rapport privilégie un mode de communication a posteriori, or il serait intéressant de **communiquer plus en amont** en mettant l'accent sur la méthodologie, les référentiels utilisés, les objectifs stratégiques et relier la prospective de l'entreprise à la prospective territoriale. Le rapport du délégataire devrait être adossé à une stratégie de communication.*
- *Un débat fondamental a lieu actuellement en Ecosse, au Pays de Galles et en Angleterre, où il a été décidé que le rapport d'activité des sociétés intervenant dans la gestion de l'eau serait établi par **des sociétés indépendantes**. L'élaboration de ces rapports par l'exploitant ne pose-t-elle pas de difficultés en France comme cela a été le cas Outre-Manche ?*
- La nouvelle facture eau est appréciée, cependant elle mérite quelques ajustements :
 - *Le problème de la **facture** est que de **nombreux consommateurs ne la reçoivent pas** et par ailleurs, elle contient **trop d'informations**. Ce qui intéresse le consommateur c'est de savoir si sa consommation mesurée (et non estimée) augmente ainsi que le prix. Enfin, il souhaite savoir si le distributeur réalise des marges anormales (opacité perçue). Les informations clés devraient figurer en première page et le détail en deuxième. La question de la vérité des coûts et de la marge est l'enjeu central, or ce débat n'est pas aussi sensible dans d'autres pays qu'il l'est en France (ex au Chili où la marge est fixée par la loi).*
 - *Suez Environnement devrait adapter cette facture au secteur des déchets dans le cas d'une taxe incitative car c'est un progrès. Quid d'une facture électronique ?*
 - *Les mêmes exigences de transparence s'imposent-elles dans les **implantations internationales de Suez Environnement** (ex : en Inde) ? Les clients disposent-ils du même niveau d'information ?*

←→ Réponses de l'entreprise

La **démarche d'évaluation de Vigéo** est reconduite tous les ans sur la base du référentiel existant de l'entreprise. Pour chacune des actions prévues, des objectifs sont définis (ex : pour 2010, économiser la consommation en eau d'une ville de 700 000 habitants vs. 500 000 habitants en 2008). Des indicateurs permettent de mesurer l'atteinte de ces objectifs, dont Vigéo apprécie la pertinence, la validité, le résultat, et les moyens mis en œuvre pour les atteindre.

Les exigences définies par la LDE avec sa **facture** ne concernent pas que la France, exemple avec le Maroc qui dispose également d'une facture détaillée et pédagogique.

La position de SE est claire quant à la **péréquation** entre le milieu rural et le milieu urbain : ce n'est pas à l'entreprise de l'assurer car elle relève d'une décision politique, bien qu'elle l'ait fait par le passé. Aujourd'hui, l'approche par contrat et le regroupement des unités de gestion va dans le sens d'une vérité des coûts.

3. Améliorer la gouvernance locale

Présentation de l'entreprise

- présentation de l'étude DUNDEE.

→ Réactions des parties prenantes

- *Ce projet de recherche est très intéressant, cependant attention à bien différencier ce qui relève du « droit à l'eau » (sa répartition équitable) du « droit de l'eau » (sa bonne gestion) : **le type de participation des usagers n'est pas la même selon les cas** : dans les pays en développement, une partie importante de la population n'est pas raccordée à l'eau du service public et donc très dépendante de cette ressource.*
- *Il existe déjà des **initiatives** dans le domaine de la participation des usagers (groupe de travail du comité national de l'eau, cadre légal, commissions consultatives des services publics locaux). En quoi ce projet est-il différent ?*
- *Quelle est la **marge de manœuvre** des chercheurs pour choisir leurs interlocuteurs, dans le cadre de ces travaux de recherche ?*

←→ Réponses de l'entreprise

Le champ de la recherche est constitué par les services d'eau et d'assainissement (et non la gestion de la ressource). Les travaux ne portent pas sur l'application de la directive cadre mais sur une **comparaison de la gouvernance de l'eau dans six pays distincts**. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure les consommateurs peuvent accéder à l'information sur la réglementation relative à l'eau, s'ils disposent de recours, en cas de désaccord avec les autorités locales, etc. **L'étude ne s'intéresse qu'à l'avis des consommateurs.**

L'absence d'un **régulateur**, en France, au sens anglo-saxon du terme, constitue une différence majeure dans la gouvernance des services. Elle enrichira la comparaison des pratiques de participation dans les différents pays étudiés par DUNDEE.

C'est l'équipe de recherche qui a défini la **méthodologie** des travaux et qui établira la **liste des personnes** qu'elle souhaite interroger. Suez Environnement a recommandé des interlocuteurs qui lui semblent intéressants, notamment en France.

■ La nouvelle démarche éthique de Suez Environnement

1. La charte éthique

Présentation de l'entreprise

- Présentation des grandes lignes de la charte éthique de Suez Environnement.

→ Réactions des parties prenantes

- *Les parties prenantes sont plusieurs à saluer la qualité de la charte. Les remarques portent essentiellement sur la **précision des termes** et la **hiérarchisation des valeurs** que contient la charte.*
- Sur le fond :
 - *Comment ont été **définies les valeurs contenues dans la charte éthique** ? Reflètent-elles les aspirations des salariés et de la hiérarchie de Suez ou ont-elles été définies en prenant en compte une population plus large ?*
 - *Suez Environnement devrait afficher clairement qu'elle promeut le respect de la dignité humaine et des **Droits de l'Homme** et en particulier des droits économiques, sociaux et culturels (notamment l'accès à l'eau), et qu'elle soutient les **textes de référence internationaux** (principes de l'OCDE...). Tout le reste en découle.*
 - *En matière d'éthique, attention à ne pas raisonner uniquement en termes de réglementation mais plutôt de **conformité aux normes** (étatiques, internationales, sociétales...).*
 - *Il faut prendre en compte la question de l'**actualisation des objectifs éthiques**, qui ne doivent pas seulement donner lieu à une évaluation car ils peuvent aussi être améliorés. Des valeurs telles que la solidarité ou le principe de précaution, par exemple, pourraient trouver leur place. Un lien doit aussi être précisé avec la **déontologie**, faute de quoi le déontologue dispose d'une trop grande marge de manœuvre.*
 - *S'agissant de la politique de whistleblowing, aucun **référént externe** n'est mentionné. Cela semble constituer d'autant plus un manque que Suez Environnement est parfois confronté à des situations délicates de ce point de vue. La possibilité doit être donnée aux salariés de s'adresser à une structure extérieure.*
 - *La demande de la Fédération des distributeurs d'eau indépendants (FDEI) d'adopter un « Small Business Act » à la française semble intéressante car elle permettrait de mieux **réguler la concurrence** sur le marché français. Quel leadership Suez Environnement est-elle prête à assumer pour mieux réguler le secteur, à défaut d'une forte régulation publique du secteur ?*
 - *Un **indice de la gouvernance de l'eau**, réalisé par des chercheurs extérieurs, pourrait permettre à l'entreprise de mieux mesurer le respect de ces principes éthiques. Celle ci pourrait se rapprocher du comité d'éthique des sciences et technologies de l'UNESCO, dans le but de développer les pratiques d'évaluation et de définir un cadre conceptuel et opérationnel de la gouvernance de l'eau.*

- Sur la forme, être plus précis :
 - o La charte éthique de Suez Environnement paraît, sur de nombreux points formulée dans des **termes trop généraux**. Si cela doit constituer une référence pour l'ensemble de la société, il est nécessaire de formuler les choses de façon plus précise, qu'il s'agisse des différents cas de figure de l'éthique des affaires (l'entente sur les prix ou l'organisation de faux appels d'offre) ou de la référence au Droits de l'Homme.
 - o La volonté, louable, de **SE d'aller au-delà du respect des lois et réglementations** doit être écrite. Attention à ce que le contenu de la charte ne soit pas trop dilué.
 - o Attention à des **formulations maladroites** comme celle sur le financement des partis politiques, selon laquelle le Groupe ne finance pas d'activités politiques, « sauf dans les pays où ceci est permis ». De même, il est indiqué, en page 15 de la charte, que « seuls des moyens légaux et honnêtes sont utilisés pour obtenir de l'information sur les concurrents ». Il semblerait plus pertinent d'indiquer « ...pour obtenir de l'information utile sur l'obtention des marchés ».
- La traduction opérationnelle des principes de la Charte a été posée à maintes reprises :
 - o Comment les grands principes de la charte vont-ils **s'appliquer concrètement** ? Par exemple dans le domaine de la concurrence : l'entreprise s'engage à respecter les règles du marché et à adopter un comportement loyal. Cependant, les commentaires formulés par la FDEI, par exemple donnent une image un peu différente de la réalité. Suez Environnement considère-t-elle devoir faire évoluer ses pratiques dans ce domaine ?
 - o La question de **la mise en œuvre des principes éthiques selon les pays** où le groupe est présent, nécessite de distinguer entre les règles découlant de la loi et celles définies par l'entreprise.
 - o On peut s'interroger sur la **puissance de cet engagement** et notamment sur la pertinence du choix de certains membres du groupe « référent ». Peut-être serait-il également intéressant d'y voir figurer un **professionnel de l'éthique jouissant d'une réputation mondiale** ? Il semble que seules des entreprises françaises y soient représentées aujourd'hui.
 - o Mettons-nous à la place d'un directeur commercial négociant un contrat et confronté à la réalité d'un marché (baisses de prix, stratégies diverses...). Devra-t-il faire un « grand écart » et **sera-t-il sanctionné** s'il laisse échapper trois contrats sur quatre, au motif qu'il a respecté des principes éthiques de façon plus vertueuse qu'un concurrent ?
 - o Attention à ne pas confondre ce qui relève de l'activité interne du Groupe et ce qui relève de son environnement global, sur lequel elle a peu d'emprise. Il semble donc plus intéressant de préciser la façon dont la charte éthique peut être effectivement appliquée au sein du Groupe, qui compte 65 000 salariés. Comment fait l'entreprise pour **impliquer concrètement ses collaborateurs** dans cette démarche ?
 - o **En matière de corruption**, SE a tout intérêt, comme l'ont fait d'autres industries, à anticiper **en communiquant de façon proactive**, car l'impact médiatique d'un scandale est moindre lorsqu'il est annoncé par l'entreprise, que lorsqu'il est révélé par un tiers. C'est une façon de montrer que l'on maîtrise la situation, et c'est également un message fort et positif envoyé en interne aux employés, sur la détermination de l'entreprise à empêcher ce type de dérives.

←→ Réponses de l'entreprise

– La démarche et la charte éthique :

Le respect des **droits humains** constitue pour SE un principe de référence et il est considéré comme tel dans les recommandations du guide pratique. La question de l'**actualisation** des objectifs éthiques constitue une réelle préoccupation, car la vision de l'éthique évolue, en période de crise par exemple. Enfin l'idée d'une **certification éthique** (avec éventuellement différents niveaux d'engagement) est intéressante et peut constituer une prochaine étape.

La **réalisation de la charte** s'est faite en plusieurs étapes : dans un premier temps, l'entreprise a étudié les travaux et réflexions menés par d'autres entreprises ou par des institutions, telles que l'UNESCO, puis a noué un dialogue avec les parties prenantes pour évaluer cette démarche. Le **guide pratique** (en cours de réalisation) associé à la charte est plus précis dans les termes et devrait répondre aux préoccupations des parties prenantes. Le document constitue d'ailleurs davantage un « code de conduite » qu'une charte éthique.

Le choix des référents s'explique par la vision qu'ils peuvent apporter du fait de leur expérience. Ce **comité éthique** ne peut être composé que de membres du Conseil d'administration et il est empreint d'une culture internationale, même s'il est composé de deux tiers de membres français.

Plus de transparence sur les préoccupations éthiques peut être paradoxalement **dévastateur pour l'image et la réputation d'une société**, lorsque par exemple, un cas de manquement anecdotique à la règle se trouve généralisé à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.

La **position de la FDEI** n'est pas très saine, pour Suez Environnement, car elle défend l'idée selon laquelle seules les PME doivent pouvoir présenter une offre pour des collectivités d'une certaine taille, alors même que la mutualisation des moyens et la taille critique des gros opérateurs les rend plus légitimes pour proposer une offre intéressante à ces collectivités.

– La mise en œuvre opérationnelle :

L'entreprise reconnaît la difficulté qu'il y a à **passer de la charte éthique à la pratique quotidienne** notamment parce que certaines notions n'ont pas de statut juridique bien défini, comme l'adoption d'un comportement loyal par exemple. Elle doit s'illustrer dans des actions au quotidien et des cas concrets, que peuvent d'ailleurs lui faire remonter les parties prenantes. La question de la **responsabilité** s'apprécie au cas par cas. La charte éthique devrait être remise à tout nouveau collaborateur, au moment de son embauche, ou à l'occasion des entretiens individuels. L'objectif est de promouvoir une culture globale de l'éthique et de s'assurer du bon niveau d'information des salariés. (ex : 500 salariés de Sita ont été formés). Parfois, c'est l'ensemble dans lequel évolue le salarié qui porte les règles éthiques, de ce fait il n'y a pas de sanctions individuelles.

La démarche qui vise à **définir des grands principes** est importante car elle permet aux déontologues du groupe, d'asseoir les pratiques des Business Units en fonction de leur contexte et des zones d'activité (ex : en Inde). Il peut arriver qu'il existe un écart entre les préconisations du groupe et les dispositions légales du pays considéré. Il faut donc trouver un équilibre assez subtil. Cette charte donne des orientations complémentaires afin d'y parvenir.

Il existe un dispositif de **whistleblowing** dans les pays anglo-saxons où le groupe est présent (Etats-Unis, Australie, Royaume-Uni), mais un choix différent a été fait en France, où la culture n'est pas la même. Cependant, le dispositif prévu permet aux salariés et aux parties prenantes extérieures de formuler des messages en toute confidentialité.

2. Quelques expériences concrètes

Présentation de l'entreprise

- démarche Good Corporation de Degrémont ;
- audit de Transparency International France ;
- Water integrity network (WIN).

→ Réactions des parties prenantes

- Attention, la culture éthique interne semble souvent être quelque chose d'acquis, alors que ce n'est pas aussi facile qu'il y paraît. La certification éthique doit donc être appréciée sur une **échelle de notation variable** selon les degrés d'intégration des valeurs dans le groupe.
- Les services achats imposent-ils aux sous-traitants la **mise en œuvre de principes comparables à ceux de SE** ? Si tel n'est pas le cas, ne risque-t-on pas de « sous-traiter » une difficulté ou une situation litigieuse à un sous-traitant local, afin de déplacer le risque hors du périmètre de l'entreprise ?

↔ Réponses de l'entreprise

Dans la démarche GoodCorporation, les auditeurs vérifient l'existence d'un dispositif, mais il vérifie aussi **l'intégration du dispositif éthique dans les procédures de l'Entreprise** et la façon dont il impacte la culture de l'entreprise (à travers des entretiens avec les salariés, les clients et les fournisseurs). Ces principes sont inclus dans la politique d'achats, dans les relations avec les fournisseurs et vis-à-vis des sous-traitants.

Le cas de **sous-traitance** qui vise à transférer les risques est exclu a priori, dans la mesure où sur certains points comme la sécurité au travail, les règles internes contraignent SE à comptabiliser les accidents survenus chez ses sous-traitants. Ce qui au contraire les aide à progresser.

■ Suez Environnement et le Forum mondial de l'eau

1. Organisation de l'événement, contributions du groupe : pistes d'amélioration

Présentation de l'entreprise

- Présentation du Forum de l'eau ;
- Présentation du waterblog.

→ Réactions des parties prenantes

- Les parties prenantes sont partagées sur l'intérêt du forum, certaines y voient la domination des multinationales :
 - o **Quel est le lien entre ce Forum et la démarche éthique de Suez Environnement ? Le Forum mondial de l'eau est-il simplement un vecteur de lobbying pour les multinationales en vue de créer une gouvernance mondiale ? S'agit-il d'une préoccupation commerciale ?**

- Certains **choix d'organisation** sont facilement critiquables, notamment dans le cas du prochain à Marseille. Compte tenu des critiques autour de la légitimité du Conseil mondial de l'eau et du contexte il est inévitable qu'un certain nombre d'opposants se manifeste lors du Forum de Marseille, ce qui pourrait entamer la crédibilité des débats.
- Quelle sera la **capacité d'expression réelle des représentants de la société civile** lors du prochain Forum - du fait de la tenue de la manifestation en France- alors qu'elle a déjà été faible à Istanbul ? Ont-elles réellement leur place dans ces événements?
- Suez Environnement ne risque-telle pas d'apparaître comme une **entreprise nationale** et la France comme promoteur de l'assomption du modèle français ?
- D'autres en revanche sont moins critiques et le perçoivent comme une opportunité pour les ONG :
 - Les **ONG** doivent y participer de façon visible car celui-ci constitue une réelle opportunité d'expression, de **défense de valeurs** qui leur sont chères (droit à l'eau, etc.), et ses conclusions ne sont pas écrites d'avance. Il constitue un outil de la gouvernance mondiale de l'eau.
 - **Les ONG sont associées aux échanges** qui prennent place dans le cadre du Forum (ex: sur la gestion intégrée de la ressource en eau). Certains sujets y font l'objet de débats : modèle français de la gestion par bassin versant, question de l'accès à l'assainissement et de la gestion des fleuves transfrontaliers, modèle du « tout tuyau », etc. D'autres pourraient aussi donner lieu à des débats intéressants comme le changement de paradigme (« passer du volume à la valeur »).
 - Suez Environnement peut-il se permettre de ne pas y participer ? Il semble que plutôt qu'adopter une attitude réactive et de subir l'événement, Suez Environnement devrait **adopter une attitude proactive** afin de faire valoir ses efforts et ses positions. Par exemple en promouvant le thème de l'éthique et de la transparence, et en se préparant à l'avenir à mettre en œuvre une stratégie qui soit articulée avec le thème du Forum.
 - Par ailleurs, en quoi la **dimension commerciale** poserait-elle problème (cf. approche néerlandaise très pushy à Istanbul)? Le Forum de l'Eau est aussi un lieu de démarchage.
- La démarche du waterblog intéresse :
 - Certains blogs ont le mérite de **sortir des discours institutionnels** convenus et de permettre d'entrer dans un échange très direct, ce qui n'est pas toujours simple.
 - Cependant deux questions éthiques peuvent se poser : la **protection des données** à caractère personnel et le **contrôle des contenus** (risque de cybercriminalité).

←→ Réponses de l'entreprise

Le Forum mondial de l'eau étant perçu comme une **instance émergente de la gouvernance de l'eau** au plan mondial, il est naturel que Suez Environnement s'y implique. Il s'agit également d'une école d'apprentissage du **dialogue avec les parties prenantes** et d'immersion dans des problématiques dépassant l'activité quotidienne, pour les dirigeants d'entités du Groupe. Le bénéfice est également fort en terme de **mobilisation interne**.

L'histoire montre par ailleurs que les précédents forum n'ont pas été affectés par des **événements politiques parallèles** dans le pays concerné (cf. Istanbul et Mexico).

Enfin, bien que la participation au Conseil mondial de l'eau lui-même réserve une faible place aux ONG, certaines sont présentes aux côtés d'autres **parties prenantes** comme l'UNESCO, des universitaires, des représentants de gouvernement et des représentants d'agences de bassins.

Le **waterblog** est animé par une équipe de modérateurs pour éviter les dérives.

■ Synthèse et questions diverses à la Direction générale

1. Organisation de l'événement, contributions du groupe : pistes d'amélioration

L'accès à l'information et la transparence sont deux thèmes clés soulevés par les parties prenantes. Cependant, d'une part ces attentes sont très contradictoires (demande d'information synthétique vs. détaillées...), et d'autre part il y a un blocage culturel en France avec la question des bénéfiques, alors même que cette information est déjà accessible. Suez Environnement doit réfléchir à aller plus loin en mettant par exemple spontanément en valeur les informations souhaitées par les parties prenantes. En ce qui concerne la **comptabilité de Suez Environnement** (pièces justificatives...), celle-ci est accessible par tous les auditeurs mandatés par les collectivités locales.

Régulation et gouvernance de l'eau : l'entreprise a besoin d'un partenaire public fort, structuré, qui définisse les objectifs du service public de l'eau, mette en œuvre ses objectifs et contrôle l'opérateur privé. Cependant, au sujet de la fixation des marges, l'entreprise rappelle que les prix de l'eau sont en France parmi les plus compétitifs d'Europe et donc que les marges sont déjà faibles (5 à 6%), pour un service public (vs. secteur de la santé par exemple). Peut-être faut-il envisager un mode de régulation complémentaire (ex : soutien financier aux communes).

Suez Environnement milite en faveur d'une **évolution du service public de l'eau en France**, qui compte trop de services des eaux (vs. Royaume-Uni ou l'Italie) et crée une complexité considérable : comment, expliquer l'évolution du prix de l'eau à un client ? Le développement de l'intercommunalité pourrait apporter un début de réponse.

Cette réflexion doit s'inscrire dans le cadre d'une **évolution des offres de Suez Environnement et de son business model** (passage du volume à la valeur) : le véritable service rendu ne réside pas dans la quantité d'eau distribuée mais dans l'accessibilité de la ressource à tout moment. L'entreprise souhaite promouvoir la maîtrise de la consommation, en mutant d'une entreprise de « distribution d'eau », à une entreprise « de l'eau et de la protection de l'environnement ». Suez Environnement souhaite renforcer son action sur la biodiversité.

Forum de l'eau : Suez Environnement ne souhaite pas faire de ce forum une « foire commerciale » car il existe d'autres manifestations remplissant cette fonction (ex : Pollutec). L'objectif n'est pas non plus de participer à la gouvernance de l'eau à l'échelle mondiale, ni d'exporter un « modèle français ». Suez Environnement s'adapte aux modèles locaux et a besoin de partenaires sur place.

■ Modalités de poursuite du dialogue

→ Réactions des parties prenantes

- Les **conflits internes** à l'entreprise n'ont pas été évoqués or ils doivent être identifiés par les parties prenantes pour aider l'entreprise à progresser. Par ailleurs certains points n'ont été qu'ébauchés par Suez Environnement, comme le lien entre la responsabilité sociale et les choix financiers : il convient maintenant de passer à la phase « d'industrialisation » de ces processus. Globalement il manque encore des compléments d'information sur les aspects financiers (coûts, bénéfices, etc.).
- Comment l'entreprise a-t-elle traversé **la crise** ? A-t-elle constaté une dégradation de ses résultats extra-financiers comme cela a été le cas pour certaines entreprises industrielles ?
- Il semblerait utile d'explorer, lors des prochaines réunions, les questions relatives aux **milieux naturels, à la ressource en eau et à la biodiversité**.
- Comment SE peut-elle rendre compte du **rythme de passage** de son modèle économique du volume à la valeur ?

■ Conclusion

Suez Environnement souhaite poursuivre le dialogue avec les parties prenantes, avec l'objectif de faire en sorte que cette démarche se déploie sur le terrain. L'un des enjeux pour l'entreprise est de convaincre les managers opérationnels de l'intérêt de développer une telle démarche.

Analyse du Comité 21

Constats

- **Une forte mobilisation :**
 - 21 parties prenantes présentes sur 38 invitées (55%) ;
 - Un panel diversifié (ONG, chercheurs, agences de notation, collectivités locales, association de consommateurs...) et relativement ouvert sur l'international (trois parties prenantes européennes, une africaine) ;
 - Une très bonne représentativité des dirigeants exécutifs de l'entreprise et des différents métiers du groupe (une vingtaine de participants).
- **Une concertation visiblement très appréciée...**
 - 38% des parties prenantes qui ont répondu au questionnaire (71% de taux de réponse), disent avoir trouvé très satisfaisante « l'attitude de l'entreprise » et 15% la « qualité des réponses » ; toutes se disent au minimum « satisfaites » sur ces deux critères. Cependant, seules six d'entre elles ont le sentiment d'avoir réellement « influencé » l'entreprise. L'organisation et le déroulé de la concertation ont également été appréciés ;
 - Principaux bénéfices retirés : échanges enrichissants, meilleure compréhension de la stratégie de l'entreprise, prise de contacts.
- **... témoin d'un réel changement de politique...**
 - des projets ont été initiés depuis la SHS 1, tant sur le plan de la gouvernance (comité et charte éthiques, adhésion à WIN, renforcement du reporting, dialogue avec les parties prenantes...), que des opérations (démarche Edelway), ou en matière de transparence (audits Transparency et Good corporation, notation Vigéo, facture pédagogique...) .
- **... mais qui doit encore être approfondi et mesuré sur le terrain :**
 - Ces initiatives, plus nombreuses que celles présentées pour l'atelier accès à l'eau, doivent être éprouvées dans la pratique (ex : le référentiel Edelway ne concerne que peu d'offres, la charte éthique n'est pas encore opérationnelle) ;
 - De plus, les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle approfondisse sa position sur certains sujets clés : vérité des coûts/marges, biodiversité/protection de la ressource, nouveau business modèle (abordé dans l'atelier accès à l'eau), simplification du rapport du délégataire, leadership positif dans le cadre d'une gouvernance de l'eau mondiale mais aussi française...
 - Enfin, certains thèmes absents mériteraient d'être abordés : appels d'offre, pratiques sociales en interne et place des collaborateurs dans l'élaboration de la démarche de RSE, prise en compte des plus démunis, question des déchets nucléaires du groupe...

Remarques

- La satisfaction des parties prenantes doit beaucoup à la **bonne mobilisation des représentants** de l'entreprise, qui semble témoigner d'une appropriation de la démarche en interne, au moins dans le cadre de cette journée de dialogue. Les représentants de l'entreprise ont également veillé à répondre à chacune des questions soulevées par les parties prenantes ;
- Cependant, cette « bienveillance » des parties prenantes à son égard ne doit pas être trahie : **les attentes sont fortes** et par conséquent **les actes doivent être joints à la parole**, pour que les parties prenantes soient réellement convaincues de la sincérité de la démarche.
- Enfin les parties prenantes souhaitent que Suez Environnement aille plus loin en matière de **transparence du processus de dialogue**. Ainsi certains documents de travail moins institutionnels auraient mérité d'être diffusés, comme le rapport de Transparency international. De même, la parole a pu paraître manquer de naturel du côté de l'entreprise, comme si celle-ci se trouvait dans une posture défensive.

■ Recommandations / next steps

- **Redonner un élan institutionnel au processus de concertation :**
 - Poursuivre l'effort de formalisation de la démarche dans le cadre du nouveau Plan d'action 2010, qui doit être ajusté au regard des remarques formulées par les parties prenantes ;
 - Assurer un suivi plus précis des progrès réalisés depuis 2007 grâce au processus (tableau de suivi des actions) ;
 - Pour ce faire, Suez Environnement doit bien mesurer le nécessaire effort de mobilisation des équipes pour que celles-ci s'approprient la démarche éthique et de développement durable. La bonne mobilisation des représentants de l'entreprise, pour cet exercice de dialogue, montre que la concertation est un levier efficace en termes de mobilisation interne.

- **Maintenir la confiance des parties prenantes :**
 - S'astreindre à la mise en œuvre opérationnelle des projets/modèles développés (ex : application opérationnelle de la nouvelle charte éthique, simplification du rapport du délégataire, meilleure précision du périmètre de la notion de transparence, etc.). Ce point a déjà été soulevé lors du précédent atelier sur l'eau (28/04/09) ;
 - Poursuivre l'effort de transparence, notamment en valorisant les parties prenantes qui le souhaitent dans le prochain rapport développement durable du groupe. En terme de méthodologie de la concertation, le Comité 21 proposera pour une prochaine concertation une évolution de sa méthodologie qui va dans ce sens (utilisation de la règle de Chatham house) ;
 - La présence de plusieurs parties prenantes (au moins quatre) ayant des liens financiers ou des partenariats significatifs avec Suez Environnement pose question et risque de biaiser les échanges. Le Comité 21 n'est pas favorable à cette pratique et veillera à l'avenir, en lien avec l'entreprise, à la limiter au maximum ;
 - Le Comité 21 propose également de relire en amont les présentations faites par l'entreprise, pour s'assurer qu'elles correspondent avec précision aux thèmes qui sont abordés lors de la concertation ;
 - Enfin la présence de parties prenantes étrangères étant très bénéfique au déroulement de la concertation, le Comité 21 recommande à l'entreprise de donner une coloration fortement internationale à la plénière prévue pour la fin 2010.