

GOUVERNANCE : VERS UNE VISION ÉLARGIE DE L'ENTREPRISE

Laurent Obadia

Directeur des Parties Prenantes et de la Communication, Veolia



Directeur des relations institutionnelles pour l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Inde au sein de Veolia Eau, de 2005 à 2009, puis Directeur de la Communication de Veolia, Laurent Obadia a été nommé en 2022, Directeur général adjoint en charge des Parties Prenantes et de la Communication du Groupe. Conseiller d'Antoine Frérot, Président-Directeur général puis Président du Conseil d'administration de Veolia, depuis 2009, il accompagne le Groupe sur ses grands enjeux stratégiques, au service de son ambition de devenir l'entreprise de référence au service de la transformation écologique.

La transition écologique et la transformation des entreprises que celle-ci requiert ne sauraient se faire sans prendre en compte les parties prenantes de l'entreprise, bien au-delà des liens contractuels et des intérêts mutuels. Elles nécessitent également d'identifier et de trouver de nouvelles méthodes de travail et de coopération. L'implication des parties prenantes est intrinsèque à la raison d'être de Veolia, que le Groupe a adoptée en 2019. L'entreprise a en effet pour ambition d'aller au-delà du seul dialogue avec ses parties prenantes, pour réinventer de nouvelles modalités de collaboration. Le dispositif « +1 pour une écologie en actions », initié sous forme de prototype en 2021, contribue notamment à porter cette vision et à diffuser une culture du dialogue et de l'engagement adaptable aux différents contextes et périmètres du Groupe : contrat, Business Unit, projet.

INTRODUCTION

Adoptée en 2019, la loi PACTE a instauré un nouveau paradigme et contribué à repenser le rôle des entreprises dans la société. Elle invite les entreprises non seulement à s'interroger sur leur responsabilité, mais à aller plus loin en définissant leur « raison d'être », c'est-à-dire à expliciter leur finalité et leur contribution à la société et à la planète. Veolia fait partie des premiers groupes français à avoir défini sa raison d'être. Elle a été adoptée par son Conseil d'administration et présentée lors de l'Assemblée générale des actionnaires le 18 avril 2019. La raison d'être de Veolia fixe un cap à l'entreprise : contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Dans cette perspective, Veolia a pour ambition de devenir l'entreprise de référence de la transformation écologique, une transformation volontariste et en profondeur de nos modes de production et de consommation.

Un des grands enjeux de la raison d'être est de pouvoir être déclinée de manière opérationnelle pour qu'elle irrigue l'entreprise et qu'elle devienne une réalité pour tous les collaborateurs et à tous les niveaux. Un enjeu de taille pour un Groupe présent sur les 5 continents avec 220 000 collaborateurs et en pleine mutation. Pour ce faire, la raison d'être repose sur deux piliers qui permettent de la rendre concrète : la performance plurielle, qui place au même niveau d'attention et d'exigence les performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale, et l'ouverture de la gouvernance du Groupe à l'ensemble de ses parties prenantes : salariés, actionnaires, clients, mais aussi société et planète.





UNE LONGUE TRADITION DE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

La vision élargie de l'entreprise s'inscrit dans une réflexion de longue date chez Veolia. Dès 2013, le Groupe a instauré le comité des Critical Friends, un espace de réflexion collective ayant pour objectif d'apporter au haut management de l'entreprise le regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. Composé de personnalités issues des mondes associatif, institutionnel et académique, et de représentants de parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs, générations futures), le comité a notamment pour missions de relayer les attentes des parties prenantes vis-à-vis du Groupe, et de conseiller le Groupe sur des thématiques parfois complexes. Le comité des Critical Friends a par exemple été sollicité sur les modalités et les échéances de transition énergétique du Groupe à partir de solutions d'énergie renouvelables, de capture de carbone... Des recommandations ont été faites au Conseil d'Administration.

En 2015, un comité Critical Friends du même type a été créé en Chine, puis au Japon en 2018, afin d'échanger sur des sujets spécifiques à ces deux pays. Veolia a également mis en place

depuis de nombreuses années des analyses de matérialité qui reposent sur de larges consultations des parties prenantes. La dernière analyse a été réalisée en 2020 en consultant près de 200 parties prenantes internes et externes autour de 24 enjeux RSE.

UN NOUVEAU CADRE DE DIALOGUE ET D'ENGAGEMENT PLUS AMBITIEUX

Les objectifs du dialogue et de l'engagement sont multiples : mettre en place une écoute active, intégrer les parties prenantes dans certains processus de décision de l'entreprise, s'engager auprès d'elles, mais aussi pouvoir leur rendre compte de l'impact multidimensionnel des activités de l'entreprise. L'adoption de la raison d'être de Veolia, qui a elle-même été le fruit d'un long travail et d'un processus collaboratif sans précédent associant les instances de direction de l'entreprise, les salariés, les représentants du personnel, le comité des Critical Friends, des clients, ainsi que des panels de citoyens, marque le début d'une nouvelle étape pour le Groupe. Elle pose une ambition renforcée en matière de dialogue et d'engagement : il s'agit pour l'entreprise de construire et de créer de nouvelles interfaces avec la société et ses parties prenantes, de nouvelles modalités de veille et d'écoute, de nouvelles modalités relationnelles, ainsi que de nouvelles modalités de contribution.

Un des grands enjeux de la raison d'être est de pouvoir être déclinée de manière opérationnelle pour qu'elle irrigue l'entreprise et devienne une réalité pour les collaborateurs à tous les niveaux

LE DISPOSITIF +1 : MÉTHODOLOGIE OPEN SOURCE ET INNOVANTE

C'est dans ce contexte qu'a été imaginé le dispositif « +1 pour une écologie en actions », initié par Veolia en partenariat avec Usbek & Rica et la REcyclerie, et soutenu par le Comité 21. Inédit, ce prototype de concertation mobilise cinquante parties prenantes de Veolia issues d'horizons différents (salariés, clients, actionnaires, société, planète), et vise à trouver un chemin commun au service de la transformation écologique. L'objectif de ce dispositif est de réunir différentes parties prenantes qui ne sont pas toujours amenées à dialoguer ensemble, pour travailler de manière plus décloisonnée sur le passage à l'action pour identifier et trouver les solutions de la transformation écologique. Il propose une approche écosystémique du dialogue entre parties prenantes, afin de mieux percevoir les interdépendances entre les acteurs en présence.

Entre septembre et décembre 2021, le collectif +1 s'est réuni lors de trois sessions de travail d'une demi-journée chacune à la REcyclerie à Paris, sur les thèmes #1 Écouter, #2 Décider, #3 Former. À chacune de ces sessions, les membres de +1 ont assisté à une keynote d'ouverture, un temps d'inspiration et de réflexion sur les enjeux de la thématique abordée. Ils ont ensuite participé à des ateliers d'intelligence collective en sous-groupes, avec des représentants de chacune des cinq catégories de parties prenantes. Ils y ont imaginé des actions concrètes à impact significatif pour mettre en œuvre la transformation écologique. La vocation de ce prototype de concertation, partagé en open source, est de proposer des réponses utiles et appropriables par le plus grand nombre, grâce à une méthodologie pouvant être transposée à différents contextes, zones géographiques, territoires et sujets. Il s'agit d'un amplificateur de coopération et d'idées, mais aussi d'un outil opérationnel, à essaimer au sein de Veolia et au-delà, par tout acteur qui souhaite s'en emparer.

L'objectif de « +1 pour une écologie en actions » est de réunir des parties prenantes qui ne sont pas amenées habituellement à dialoguer ensemble, pour travailler de manière plus décloisonnée sur le « passage à l'acte » pour une écologie des solutions

Les résultats du dispositif ont été très intéressants. D'abord, l'expérimentation a permis de valider la nécessité, la faisabilité et l'envie profonde des parties prenantes de réfléchir et de travailler ensemble sur les enjeux de la transformation écologique de manière décloisonnée. La méthode d'intelligence collective développée a permis de travailler effectivement à la co-construction de solutions pour une écologie concrète. Le dispositif a enfin permis de fédérer une communauté prête à s'engager collectivement et à agir pour la transformation écologique.

Pour aller plus loin, des déclinaisons territoriales du prototype sont en cours de déploiement.

- À l'échelle d'un contrat du Groupe, à travers le projet Arianeo pour la Métropole Nice Côte d'Azur, sur le sujet de la valorisation des déchets de la ville, pour soutenir le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes du contrat. Un Haut Comité Sociétal et Environnemental sera constitué et rassemblera entre 6 et 12 membres dont un tiers de représentants des associés au projet et deux tiers issus de la société civile. Il aura un rôle décisionnel et consultatif dans la gestion du projet et sur la performance plurielle du contrat.
- À l'échelle d'un pays, à Prague, au siège de la zone Europe centrale et orientale de Veolia, au service d'une business unit pour faire dialoguer les principales parties prenantes nationales et municipales en République tchèque sur la transformation écologique.
- Au service, enfin, d'un client du Groupe, avec Bouygues Immobilier, qui souhaite adapter le dispositif +1 à ses propres enjeux business.

LA PERFORMANCE PLURIELLE, LE DEUXIÈME PILIER AU COEUR DE LA RAISON D'ÊTRE

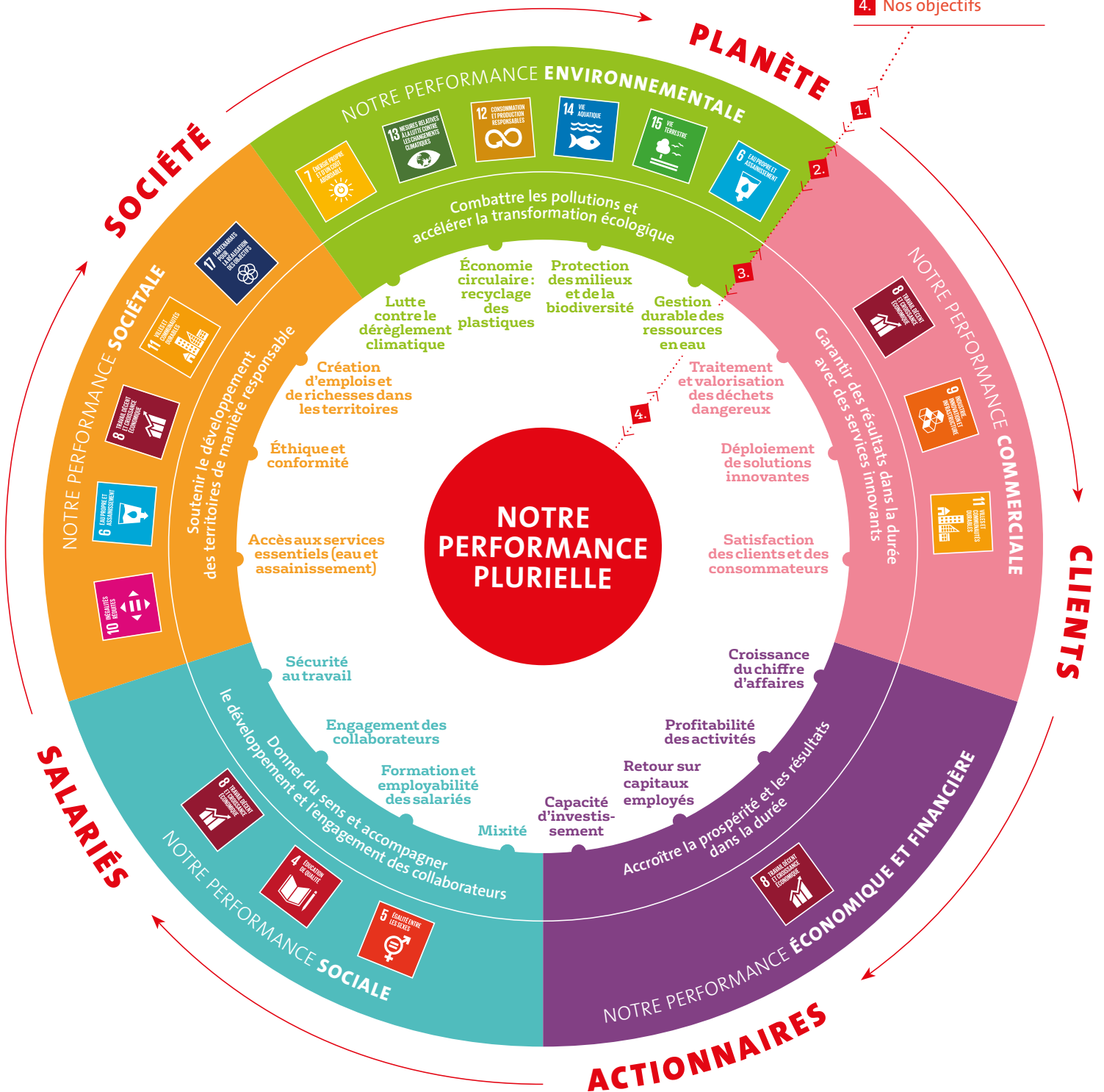
La raison d'être de Veolia est mise en œuvre à travers le programme stratégique Impact 2023, lancé en février 2020 pour une durée de quatre ans, piloté dans une vision de performance plurielle, qui met au même niveau d'attention et d'exigence les performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Convaincu que ces différentes performances sont complémentaires et forment un cercle vertueux, Veolia s'est engagé publiquement sur 18 objectifs prioritaires et indicateurs de progrès, recouvrant les cinq dimensions de la performance. L'atteinte de ces objectifs est auditée et mesurée régulièrement par un organisme indépendant, et servira de base à la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.



LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES

- 1. Nos parties prenantes
- 2. Notre performance
- 3. Nos engagements
- 4. Nos objectifs



LES LEVIERS DE PÉRENNISATION

Instaurer un dialogue sincère et engager ses parties prenantes est une démarche à bâtir sur le long-terme et qui nécessite des ajustements permanents et des processus d'améliorations continues. Des différents mécanismes mis en place par Veolia à plusieurs niveaux (siège, pays, services, ...), ont été tirés plusieurs leviers pour pérenniser la démarche sur le long terme. En voici un aperçu.

Une vision portée au plus haut niveau

L'impulsion de la démarche de dialogue et d'engagement au cœur de la raison d'être a été donnée au plus haut niveau, celui d'Antoine Frérot, PDG du Groupe depuis 2009 et Président du conseil d'administration depuis le 1^{er} juillet 2022. Elle est toujours portée au plus haut niveau du COMEX du Groupe. Un dispositif de coordination et de gouvernance a été mis en place, afin d'accompagner l'ensemble du Groupe dans cette démarche de sens, de cohésion et de transformation. Au sein de celui-ci, le comité de pilotage de la raison d'être, constitué de membres du comité exécutif et de directions fonctionnelles, est chargé de la coordination et de l'impulsion de la démarche dans le Groupe.

Plusieurs dispositifs innovants visent également à assurer la mise en œuvre des objectifs sur le terrain. Chaque objectif de performance plurielle est ainsi piloté par un binôme, composé d'un sponsor Comex et d'un référent objectif Groupe.

- Les sponsors Comex sont désignés pour soutenir les objectifs au plus haut niveau du Groupe.
- Les référents objectifs définissent une stratégie d'atteinte de l'objectif pour le Groupe ; proposent une déclinaison de cette stratégie dans les différentes entités opérationnelles ou fonctionnelles concernées ; participent à la conception et à l'analyse des plans d'action et en suivent et soutiennent l'exécution ; consolident, enfin, au niveau global les indicateurs Groupes de performance plurielle.

De la disponibilité pour bâtir des relations de confiance

La vision élargie de l'entreprise ne peut s'imposer unilatéralement : elle se partage et nécessite un processus rigoureux, supposant une implication de long terme et une approche structurée dans le temps. Cette démarche d'engagement repose sur un processus rigoureux, supposant une implication de long terme et une approche structurée dans le temps. Il semble nécessaire de ne pas sous-estimer les efforts et le temps long à dédier à ce type de démarche pour qu'elle puisse prendre le sens nécessaire.

Des mécanismes d'appropriation pour concrétiser le dialogue et l'engagement à tous les niveaux

Permettre à chacun et chacune de s'approprier la raison d'être est l'un des objectifs prioritaires. Plusieurs mécanismes ont été pensés à destination de nos managers, mais aussi des équipes opérationnelles.

Des guides internes et opérationnels ont été partagés à l'attention des managers, pour leur permettre de faire résonner la raison d'être au quotidien, dans leurs activités et équipes. Le réseau des Purpose Officers accélère également le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la performance plurielle dans les entités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Ces derniers sont les relais de leur entité au sein d'un réseau global, et portent un triple objectif :

- Partager les bonnes pratiques ;
- Suivre l'avancement de la démarche sur leur périmètre ;
- Réfléchir de manière collective à l'amélioration continue de la démarche.





Depuis septembre 2020, pour permettre aux managers de s'appropriier pleinement la raison d'être et d'intégrer à leurs projets les principes d'équilibre de la performance plurielle, des ateliers de formation sont proposés (*Our Purpose in Motion*). Les membres du comité de direction du Groupe ont été les premiers à participer à ce dispositif, déployé progressivement dans l'ensemble des business units en 2020 et 2021. De fait, son adaptation aux besoins des différentes Zones et BUs est un pas de plus vers sa transmission jusqu'au plus près du terrain.

Pour renforcer la sensibilisation et la mobilisation des collaborateurs sur ces sujets, des trophées internes récompensent depuis 2 ans les projets les plus exemplaires en termes de performance plurielle, par Zone dans un premier temps, puis au niveau du Groupe. Les projets finalistes sont sélectionnés par un jury composé de membres du comité exécutif Groupe, incluant en 2021 des parties prenantes (salarié, client, actionnaire, représentants de la société et de la planète) qui les évaluent au regard de leur équilibre entre les 5 dimensions de leur performance et leur impact positif significatif pour chacune des 5 catégories de parties prenantes de l'entreprise.

Un travail de collaboration étroit est également mené avec les instances représentatives du personnel sur le suivi de la raison d'être, pour garantir son appropriation par tous les salariés.

CONCLUSION

Le travail engagé par Veolia avec ses parties prenantes et pour la réalisation de sa raison d'être est un travail ambitieux et au long cours. Il transforme et irrigue petit à petit tous les niveaux de l'entreprise, de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle. L'enjeu clé pour les prochaines années est de continuer à faire vivre cette dynamique, à la rendre concrète pour le plus grand nombre, aussi bien collaborateurs que parties prenantes externes. Le Groupe vient de décider de lancer une consultation de ses parties prenantes à l'échelle mondiale dans le cadre de l'élaboration de son programme stratégique 24-27.

