



Synthèse des échanges

Deuxième session de concertation
avec les parties prenantes externes
25 mars 2010



Avant-propos

Dans le cadre de sa politique de développement durable, le groupe Eiffage conduit depuis 2008 avec le Comité 21, une démarche de concertation externe permettant **d'identifier les analyses et les attentes d'un panel de parties prenantes**. 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 2008, Eiffage a mené deux réunions de concertation à Paris. Ces concertations ont réuni une trentaine de participants, représentants des différentes branches du groupe Eiffage, du Comité 21 et des parties prenantes externes. Celles-ci sont issues du monde associatif, de la recherche, des milieux professionnels, institutionnels et des collectivités locales. Ce panel a été défini par le Comité 21, en concertation avec l'entreprise.

A cette occasion, il est ressorti des questions des parties prenantes la nécessité de **préciser davantage les objectifs chiffrés** que se donne l'entreprise en matière de développement durable et d'afficher plus clairement ses ambitions, notamment dans le domaine de la **construction durable et de la biodiversité**.

Le groupe Eiffage poursuit en 2010 son processus de concertation avec des parties prenantes externes sur l'ensemble du périmètre de sa responsabilité sociétale, avec comme objectif de faire un **premier bilan du plan d'actions** mis en œuvre suite à la première phase de concertation.

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes, a présidé et animé 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**, en particulier la confidentialité portant sur le nom des participants (règle de Chatham House) et exhaustivité des réponses aux questions posées.

Cette réunion de concertation avec les parties prenantes externes a été l'occasion pour elles de **saluer les efforts accomplis** par l'entreprise depuis la première phase du processus : l'exercice de concertation est toujours un peu « douloureux » pour les entreprises, selon l'une des parties prenantes, or Eiffage fait preuve « d'engagement », et l'implication du PDG est « remarquable ». Le panorama des enjeux couverts par la concertation est large, et ceux-ci sont présentés clairement. Des remarques ont été faites pour veiller cependant à ce que ces progrès se confirment et bénéficient à l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le groupe Eiffage s'est engagé à **inscrire le processus dans la durée** et a donc donné rendez-vous aux participants pour une troisième réunion de concertation, afin de faire un bilan à date de la démarche de responsabilité sociétale engagée par le groupe.



Synthèse des échanges

■ Les valeurs du Groupe Eiffage

Les représentants du groupe ont présenté les principes et valeurs qui servent de fondement à la gouvernance de leur organisation. Ils ont également présenté la politique sociale du groupe et mis en avant les efforts réalisés en matière de prévention des risques et de sécurité.

1. Gouvernance (charte des valeurs, code de conduite des achats, politique d'actionnariat salarié...)

- La charte des valeurs dont la première version date de 1991 a été diffusée à l'ensemble des collaborateurs. Deux mécanismes récents et complémentaires ont également été mis en place : un mécanisme d'alerte professionnelle (whistleblowing), destiné à lutter contre la corruption et les pratiques anti-concurrentielles et un Code de conduite des Achats, notamment pour lutter contre les conflits d'intérêts.
- Les dirigeants ont insisté sur les valeurs de transparence et d'exemplarité, deux valeurs d'autant plus importantes pour le groupe, que près d'un tiers de son capital est détenu par ses propres salariés.

2. Politique sociale du groupe (formation, diversité, égalité H/F...)

- En matière de formation, le groupe se prévaut d'un investissement important dans le domaine de l'alternance avec la signature de nombreux contrats d'apprentissage et de professionnalisation (>2500 contrats à fin 2009). Il insiste également sur sa volonté de maintenir dans l'emploi et de garantir la reconversion des salariés lors des plans de licenciement.
- En matière de diversité, un plan d'action a été défini en 2009 et sera mis en œuvre en 2010. Le groupe s'est engagé dans le Plan Espoirs banlieues et poursuit sa démarche d'information et de sensibilisation à la diversité et à la maîtrise du risque de discrimination, notamment par un stage en expérimentation intitulé « manager la diversité » à destination de ses managers.
- Les écarts salariaux entre hommes et femmes représentent un sujet dont la marge de progrès est encore importante et qui devrait être traité en 2010.

3. Politique de prévention des risques et de sécurité

- Une délégation générale aux risques et au contrôle a été mise en place en 2009.
- L'effort de formation en matière de sécurité (près de 43% des heures de formation totales) a été maintenu malgré la crise économique mondiale. Celui-ci a aussi porté sur l'accueil et la formation minimale des compagnons (Savoirs Minimum Sécurité ou SMS). Ce cursus est désormais obligatoire dans les branches travaux publics et construction (sous la forme d'un certificat d'aptitude au travail en sécurité). La démarche a été reconnue par la profession, qui souhaite la généraliser.
- La problématique des pathologies professionnelles est gérée dès l'amont, y compris dans le cadre d'offres de prix et de préparations de chantiers.
- Deux initiatives sont également à signaler : les réunions « 1515 » (Eiffage Travaux Publics), destinées au partage des bonnes pratiques et à la mutualisation, et le « Plan Domino » (Eiffage Construction), qui insiste sur la chaîne de la responsabilité au sein d'un établissement.

4. Relations avec les parties prenantes

- Outre la concertation avec des parties prenantes externes menée à un niveau corporate avec le Comité 21, Eiffage met en œuvre le dialogue au niveau local, notamment sur les projets d'infrastructures linéaires, dont l'impact est fort. L'entreprise pratique dans ce domaine une

gouvernance à 360° avec un comité transversal de développement durable interne et des commissions élargies de développement durable à l'externe, réunissant les parties prenantes concernées.

- Deux exemples concrets : les démarches foncières chez APRR et la création de Commissions locales d'information et de suivi (CLIS) dans le cadre des carrières d'Eiffage Travaux Publics.

→ Réactions des parties prenantes

Bien que l'entreprise soit très attendue sur les volets sociaux et sociétaux de sa démarche de responsabilité, ceux-ci semblent être insuffisamment mis en avant dans le cadre de cette concertation, relativement aux enjeux environnementaux. Une tendance qui s'observe chez la plupart des acteurs du BTP selon les parties prenantes, qui saluent néanmoins le réel travail accompli par Eiffage dans ce domaine.

- **Les parties prenantes ont identifié des pistes de progrès en matière de transparence :**
 - o L'entreprise est présente dans un secteur fortement exposé à la **corruption** or ses actions (telles qu'elles sont présentées sur le site internet), ne sont pas à la hauteur des enjeux : l'engagement pris est très général (Global Compact), l'information est peu, voire pas du tout détaillée, à l'exception de la procédure de whistleblowing. Enfin le chapitre sur le tour de France éthique, bien que pertinent, n'est pas assez structuré.
 - o Eiffage pourrait donc **préciser son engagement et la nature des différents risques de corruption auxquels le groupe est soumis**, selon son implantation géographique et ses métiers. Il pourrait également donner des informations sur ce qui est déjà fait (politique cadeaux et invitations, financement des partis politiques à l'international, politique de sponsoring et de mécénat...), et rendre disponibles les documents de référence. Cette approche peut réduire la responsabilité de l'entreprise en cas d'incident, notamment dans le cas d'extension à tous les délits de la procédure du plaider-coupable.
 - o Le groupe devrait également se positionner de façon transparente sur certains enjeux de société qui concernent son activité : quel est par exemple la position de l'entreprise au sujet du **travail illégal ou clandestin** ? Le groupe Eiffage pratique-t-il la **délocalisation** de certaines de ses activités (ex : les études) ?
 - o Enfin l'entreprise semble dans une attitude défensive sur la question des **clauses sociales d'insertion**, là où elle pourrait mettre en avant la façon dont elle améliore son ancrage territorial.
- **L'entreprise a été interrogée sur sa vision stratégique et sa pratique du reporting :**
 - o Quels sont les **nouveaux enjeux** auxquels le groupe veut s'atteler, sur la base de quels **objectifs, passés et futurs** ? Il est important de montrer comment les résultats ont ou n'ont pas été atteints par l'entreprise et pourquoi. Ce qui importe, c'est **l'évolution** d'une démarche dans le temps.
 - o Les **objectifs chiffrés** (ce que surveillent les parties prenantes) auraient pu être communiqués en amont de la concertation. Ils n'apparaissent pas clairement dans les documents.
 - o Le **périmètre exact** couvert pour chaque thématique (comme le handicap), doit également être précisé.
- **En matière de RH, les parties prenantes se sont interrogées sur les moyens utilisés pour inscrire dans les métiers la vision développement durable du groupe :**
 - o Comment l'entreprise s'assure-t-elle que sa vision du développement durable et ses valeurs « percolent » au sein de l'organisation, notamment lorsqu'elle intègre de nouvelles

structures/filiales? Comment crée-t-elle **l'adhésion** et garantie-t-elle **l'homogénéité** de la démarche ?

- L'entreprise est-elle sur une approche de management par les **compétences** (plus d'autonomie pour les salariés) ou bien est-elle restée sur une gestion « à l'ancienne », très pyramidale ?
 - Des critères **variables** liés au développement durable sont-ils prévus dans l'évaluation des collaborateurs ?
 - Quid des actions de **prévention** vis-à-vis des addictions comme l'alcool ou les drogues, qui présentent un risque en termes de sécurité ? Comment l'entreprise travaille-t-elle sur le **comportement** de ses collaborateurs ? La question du **stress** mériterait d'être approfondie.
 - Quel positionnement vis-à-vis de ses **salariés temporaires et sous-traitants**, plutôt absents sur ces sujets ?
- **Enfin des questions ont porté sur la façon de traiter efficacement la problématique du handicap :**
- La façon dont est abordée la question du **maintien dans l'emploi** dénote plus une déclaration d'intention qu'une ambition déclarée, notamment pour les personnes en inaptitude. Quel type d'accompagnement et de reconversion réels pour ces personnes ?
 - Malgré une volonté affichée en faveur du handicap, la communication d'Eiffage dans ce domaine reste très classique, voire « dépassée ». Il s'agit moins de mettre des procédures en place que de **changer le regard** sur le handicap, lequel nous touche personnellement en tant qu'être humain car il nous renvoie à nos peurs.
 - Eiffage pourrait :
 - Travailler sur les comportements pour décrypter les **mécanismes de défense** et les contourner ;
 - Intégrer des personnes handicapées dans les plus **hautes sphères de direction** (conseil d'administration, conseil de direction...), pour donner l'exemple ;
 - Rendre accessible les **outils de travail** (site internet et intranet, documents électroniques, applications informatiques...);
 - Se renseigner sur les conditions réelles de travail dans les CAT et **éviter la ghettoïsation** de ces travailleurs ;
 - Intégrer dans la mesure du possible la thématique du handicap dans les produits, pratiques et services de l'entreprise (ex : les écoquartiers) afin d'en faire **une source d'innovation**.

↔ Réponses de l'entreprise aux questions des parties prenantes :

- **Transparence des activités :**
- L'information devrait être **plus accessible** à l'avenir car le site internet a été refondu. Le Code de conduite des acheteurs est en libre accès. A cela va s'ajouter un portail de référencement des fournisseurs avec une grille RSE obligatoire pour eux. Le Global Compact reste un document de référence pour l'entreprise, malgré son caractère général. Enfin la note attribuée par BMJ Ratings en 2010 est en progression par rapport à 2008 (AAA+), saluant donc les efforts de l'entreprise.
 - Eiffage n'est plus présente à l'international, hors Europe et Sénégal, et est donc moins exposé à certains **risques de corruption** éventuellement plus fréquents dans certains pays.

- Le **règlement des fournisseurs** est pris en compte dans la charte d'engagement du groupe. Celui-ci s'engage en effet à payer conformément à la loi et à être attentif au règlement des litiges. Des plans spécifiques de suivi sont mis en place dans chacune des branches.
 - Par ailleurs, il n'existe pas de pratiques de **travail clandestin** au sein du groupe. Une enquête poussée a été menée et a permis d'identifier 9 individus dans cette situation, qui depuis ont été régularisés. Aujourd'hui, le port de carte d'identité avec photographie est obligatoire, également chez les sous-traitants.
- **Vision, reporting et prise de position sur des enjeux de société :**
- Le groupe mettra à disposition dans son prochain rapport des **chiffres certifiés comparables** avec ceux de l'année précédente. Certains sujets, qui ont été traités pour la première fois dans le rapport 2009, comme le stress ou l'emploi des seniors, pourront être suivis dans le temps.
 - La **délocalisation** n'est pas pratiquée par Eiffage, dont les activités sont essentiellement concentrées en Europe et qui de plus a une « approche filière » qui prend en compte d'autres critères que la seule performance économique.
- **Enjeux RH :**
- **Homogénéiser les démarches** développement durable est le plus gros enjeu pour le groupe Eiffage actuellement. Celui-ci ne peut pas se permettre de courir le risque de laisser des « maillons faibles » trop en retard par rapport aux autres branches.
 - Il n'existe pas de plan global sur la **prévention des addictions**, c'est un axe d'amélioration, même si un projet pilote concernant tous les types d'addiction (drogue, alcool, médicaments) est mené actuellement dans la région Rhône-Alpes.
 - Il reste des progrès à faire pour maintenir les **personnes handicapées** dans l'emploi, cependant le sujet a progressé avec la mise en place d'audit dans l'ensemble des branches notamment avec l'AGEFIPH.

■ La réduction de l'empreinte écologique

Les représentants d'Eiffage ont exposé les actions du groupe en faveur de la réduction de l'empreinte carbone de ses activités, la prise en compte de la biodiversité, et sa gestion des autres impacts sur l'environnement (pollutions, déchets...).

1. Réduction de l'empreinte carbone du groupe

- Eiffage a un devoir d'exemplarité dans les performances de ses propres bâtiments et concessions (objectif fixé dès 2008 d'anticipation de la réglementation thermique basse consommation – BBC®). Des modules de conduite douce sont proposés dans l'ensemble des branches et la grille des véhicules de société a été revue.
- Cependant, l'objectif du groupe est également de créer un « langage commun » avec ses clients sur cet enjeu. Les compétences des salariés du groupe se sont renforcées (formation d'une centaine de cadres à la méthode du Bilan Carbone® de l'ADEME et introduction d'une assistance à maîtrise d'ouvrage dans les grands projets). Des innovations techniques ou technologiques vont également dans ce sens (enrobés basse température EBT®, onduleurs dynamiques, calculette carbone, méthode d'analyse de cycle de vie...).

2. La prise en compte de la biodiversité

- Celle-ci est la résultante directe de la première session de concertation menée avec le Comité 21 en 2008. Son ambition est d'aller au-delà de la réglementation dans ce domaine.
- Pour ce faire, une Charte a été rédigée en partenariat avec l'Institut de géographie de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, tandis qu'une Chaire d'entreprise a été créée pour former des étudiants et des cadres du groupe aux enjeux de la biodiversité. Enfin, Eiffage poursuit ses efforts de compensation dans le cadre de ses chantiers comme l'autoroute A65, et a signé le Countdown 2010 (Compte à rebours 2010), initiative internationale destinée à limiter l'érosion de la biodiversité.

3. La gestion des autres impacts environnementaux (déchets, ressources naturelles...)

- Economiser les matériaux : les efforts portent sur trois enjeux chez Eiffage Travaux Publics : augmenter la performance des matériaux fabriqués, favoriser le recyclage (convention d'engagement signée avec le Meeddm et la profession) et enfin substituer certains matériaux non renouvelables (ex : le bitume dérivé du pétrole). L'entreprise a également recours à des matériaux dits « exogènes », issus d'autres activités (mâchefers d'incinération, ordures ménagères...).
- Prévenir les pollutions : le groupe a développé un procédé innovant et naturel dans le domaine du traitement des gaz de type Composés Organiques Volatiles (COV). En matière de concessions autoroutières, le groupe est également vigilant quant aux risques de pollution des nappes phréatiques, des cours d'eau et de certaines zones humides à proximité de ses infrastructures. Chez Eiffage Travaux Publics, la prévention s'articule autour de l'aménagement adapté de ses sites, la mise à disposition d'équipements d'intervention d'urgence et provisoire, la sensibilisation et la responsabilisation du personnel et enfin le choix de produits chimiques adaptés.
- Protéger contre les nuisances sonores : Chez APRR, des travaux importants ont été réalisés lors des élargissements de voie pour privilégier les protections sonores à la source (au lieu de recourir à des isolations de façades).
- Gérer les déchets : chez Eiffage Travaux Publics, la production de déchets est très importante, mais seulement 1% de ceux-ci sont classés « dangereux » selon la réglementation en vigueur. Le tri et le conditionnement des déchets sont généralisés à l'ensemble des sites, afin d'être valorisés (valorisation matière ou énergétique). Une part conséquente des déchets inertes est réutilisée sur site ou valorisée en interne.

→ Réactions des parties prenantes

Parmi les remarques des parties prenantes se dégage en premier la nécessité de généraliser les bonnes pratiques, développées de façon isolée, dans le cadre de projets pilotes.

- **Les parties prenantes ont été sensibles à la démarche environnementale globale :**
 - On constate une **progression** par rapport à la session passée. Le projet de rapport développement durable pour 2010 qui a été présenté est très intéressant, selon l'une des parties prenantes.
 - Attention cependant à bien prendre en compte **l'ensemble du cycle de vie** des bâtiments en anticipant l'exploitation qui sera faite du bâtiment après sa construction, et donc le besoin en maintenance. Cela doit se faire en lien avec l'exploitant futur.
 - De plus, l'objectif à viser est la **généralisation des bonnes pratiques en interne** : veiller à ne pas se limiter à quelques cas isolés. De même, la priorisation de certains objectifs (biodiversité, changement climatique...) ne doit pas faire perdre de vue les autres enjeux (toxicité des matériaux, santé des usagers des constructions Eiffage...).
 - Quid d'une **réflexion prospective**, qui interroge les métiers mêmes de l'entreprise (innovations de rupture)? Eiffage continuera-t-elle à construire des autoroutes dans 20 ou 30 ans, alors que la tendance est aux transports collectifs ? Comment anticiper les crues, inondations, pics de chaleur qui peuvent surgir ? Comment intégrer ces nouveaux paramètres dans la construction ?

- **Enfin les parties prenantes ont salué quasi unanimement les progrès réalisés par Eiffage en matière de biodiversité, bien que certains aspects puissent encore être améliorés :**
 - o L'entreprise a réalisé des progrès d'autant plus notables que le sujet est complexe. Elle a notamment **formalisé une politique de qualité** (rédaction d'une charte) et a bien saisi l'enjeu clé de la formation/sensibilisation des employés (création d'une Chaire dédiée).
 - o L'étape suivante consisterait à **mesurer plus précisément les dépendances de l'entreprise** à la biodiversité et de passer à un plan d'action opérationnel, sur l'ensemble des sites du groupe, c'est-à-dire en **intégrant davantage la biodiversité dans les projets**.
 - o **Projets pilotes** : peu d'information chiffrée à disposition des parties prenantes. L'entreprise pourrait renforcer l'anticipation des enjeux de biodiversité sur chaque site grâce à des études d'impact, par exemple.
 - o L'entreprise dispose d'un bon potentiel qui n'est pas assez exprimé sur la **restauration écologique des carrières**, et la **compensation écologique**. Comment Eiffage compte-elle mesurer ces compensations ?
 - o Il serait intéressant qu'Eiffage innove dans le domaine des **corridors écologiques**, nouveau concept qui se met en place dans le cadre du Grenelle (trames verte et bleue)
 - o Attention enfin à ne pas **survaloriser médiatiquement** les actions entreprises (ex sur l'A65)
- **Les parties prenantes ont demandé des précisions sur les indicateurs et des aspects méthodologiques :**
 - o **Bilan Carbone®**, **réduction des Gaz à effet de serre** : donner plus d'éléments sur la méthodologie de calcul, donner également des chiffres absolus. Quelles actions sont menées en périmètre 3 ? Quel effort est demandé aux fournisseurs ?
 - o Il y a peu d'éléments sur l'empreinte carbone « soft » c'est-à-dire liée à **l'aspect organisationnel des chantiers** (vs. les bâtiments) : Comment réduire cet impact environnemental ? Comment améliorer l'impact des hébergements des personnes y travaillant (bâtiments provisoires) ? Des plans de déplacement des salariés sont-ils prévus ?
 - o Eiffage a-t-elle fait le bon choix en privilégiant **l'indicateur carbone** sur l'indicateur énergie, qui est un indicateur plus global ? Le fait de choisir le carbone plutôt que l'énergie conduit à des choix différents (ex : isolation dans un cas, chauffage à l'électricité dans l'autre).

↔ Réponses de l'entreprise aux questions des parties prenantes :

- **Empreinte carbone** : l'entreprise cherche à réduire l'empreinte globale de ses chantiers, à travers le réemploi des matériaux, l'accompagnement par une assistance à maîtrise d'ouvrage en matière de carbone guidant les choix techniques de matériaux, le transport par rail et voie fluvio-maritime.
- **Hébergement des personnes sur les chantiers** : une aide à la mobilité existe sur les grands chantiers, avec la possibilité d'héberger la famille des travailleurs sur plusieurs années. Par ailleurs, un projet pilote est en cours pour améliorer l'impact des « bases vie » sur les chantiers (récupération des eaux de pluie, efficacité énergétique, meilleure sécurité...).
- **Biodiversité** : Eiffage cherche à homogénéiser ses pratiques, en se dotant par exemple d'auditeurs environnement. Par ailleurs, elle ne perçoit pas la compensation comme « un droit à détruire », mais est néanmoins à la pointe dans ce domaine en France dans le domaine des infrastructures linéaires.

La stratégie d'évitement et d'atténuation d'impact dans ce domaine reste la priorité. La survalorisation du projet A65, premier projet autoroutier d'envergure post-Grenelle, est plus le résultat de l'interprétation qu'en a fait la presse que l'attitude de l'entreprise.

- Eiffage a privilégié l'**indicateur carbone** car ses clients le réclamaient, cependant l'entreprise suit les deux indicateurs (carbone et énergie). Le cycle de vie est aussi un indicateur suivi par le groupe (cf. Calculette pour les matériaux) et sert dans la discussion avec les donneurs d'ordre.

■ La construction durable au sein du groupe Eiffage

Les représentants d'Eiffage ont souhaité mettre en avant la diversité des initiatives menées dans le domaine de la construction durable par les différentes filiales du groupe, en insistant sur trois enjeux clés de la construction durable : l'approche globale par l'éco-conception, l'innovation technique qui donne lieu à des pratiques et procédés exclusifs au groupe, et enfin la prise en compte des enjeux climatiques notamment par le développement des énergies renouvelables.

1. Démarche d'éco-conception et d'efficacité énergétique

- Le bâtiment Hélianthe à Lyon Confluences et Le Volta à Saint-Denis ont servi de catalyseur à la démarche d'éco-conception dans le bâtiment d'Eiffage : haute performance de l'enveloppe du bâti afin de limiter au maximum les besoins de chauffage (« bâti-enveloppe » à façade respirante), réduction des consommations à moins de 50kWh/m²/an et 5kg équivalent CO₂/m²/an dans une approche Haute Qualité Environnementale (HQE®), certification Bâtiment Basse Consommation (BBC®) pour Le Volta, limitation de la motorisation dans les architectures, toiture végétalisée, géothermie, gestion responsable de l'eau, énergies renouvelables...
- Le futur siège d'Eiffage Construction à Vélizy est actuellement le nouveau champ d'expérimentation et d'amélioration continue dans ce domaine, avec son inscription dans une démarche dite de « Passiv Haus » (bâtiment passif¹). Le groupe s'est également doté d'un bureau d'étude spécialisée dans les enjeux énergétiques du bâti (direction IRD² : innovation, recherche et développement durable) et a acquis deux sociétés dans le domaine de l'électricité industrielle et de la climatisation.

2. Pratiques et procédés exclusifs Eiffage

- Le groupe développe différents procédés pour mieux répondre aux attentes de ses clients et répondre aux enjeux de développement durable de façon directe ou indirecte : fabrication industrialisée de modules de chantiers, pompe à chaleur individuelle air-air, enrobés à basse température (EBT®), recyclage des matériaux in situ, pont métallique à montage rapide (Unibridge®), développements multiples à base de LED (Luciole®), etc.

3. Energies renouvelables

- Eiffage, par l'intermédiaire de sa branche Forclum, est très présente dans le domaine du photovoltaïque. Cette technologie a été également usitée récemment par la branche APRR. Le groupe propose une offre globale relative à la biomasse, à l'énergie hydraulique et à la quadri-énergie.

¹ Standard de construction allemand qui garantit un climat intérieur confortable aussi bien en été qu'en hiver, sans système de chauffage traditionnel.

→ Réactions des parties prenantes

Les parties prenantes se sont montrées sensibles à la qualité de la démarche de l'entreprise dans le domaine de la construction durable et des énergies renouvelables. Elles se sont par conséquent interrogées sur le possible rôle de leadership que peut jouer Eiffage dans ce domaine, en particulier pour aller plus loin dans l'approche globale et lutter contre certaines dérives observées :

- Les belles initiatives évoquées dans les différents domaines d'activité du groupe doivent être fédérées dans une **vision d'ensemble** : un bâtiment doit en effet avant tout être confortable et contribuer au bien-être de ses occupants. Il s'agit de remettre l'utilisateur au centre du projet car on peut faire les bâtiments les moins énergivores qu'ils soient, mais s'ils ne sont pas **vivables et agréables**, l'objectif n'est pas atteint.
- De fait, Eiffage a-t-elle des retours d'expérience sur la **perception par les usagers** de ces nouveaux bâtiments et les prend-t-elle en compte ? Par exemple certains bâtiments très modernes sont inadaptés aux personnes handicapées, en particulier pour les **handicaps autres que moteur** (visuel, auditif, etc.), qui sont insuffisamment pris en compte par les constructeurs.
- Energies renouvelables : le groupe a désormais **une vision et des actions** dans ce domaine, tout en conservant une dynamique d'innovation ; « il n'y a pas grand-chose à redire ». La communication vis-à-vis de l'extérieur s'est également améliorée. Eiffage devrait peut-être agir contre les démarches opportunistes de certains acteurs irresponsables.
- Comment Eiffage envisage-t-elle de **diffuser ces nouvelles techniques**, savoirs, cultures, au sein du groupe ? Que faire en outre pour que ces projets pilotes se développent aussi auprès des **populations les moins favorisées** (logement social, bas revenus...) et ne concernent pas uniquement les « sièges sociaux des entreprises du CAC 40 »?

←→ Réponses de l'entreprise aux questions des parties prenantes :

Les représentants de l'entreprise ont montré leur souci d'adopter une approche globale, faite de sens pratique et qui ne repose pas sur des choix opportunistes. C'est finalement un ensemble de mesures et d'innovations techniques (exemple avec la pompe à chaleur), qui permettent in fine de limiter l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et d'améliorer la qualité de vie des individus et usagers. La problématique du handicap, essentiellement le handicap moteur, est prise en compte dès la conception des bâtiments.

Enfin Eiffage se développe actuellement dans le photovoltaïque et encourage le développement d'une filière française pour éviter certaines dérives constatées et des BC® trop élevés de certains produits importés.

Préparer l'avenir

Le groupe Eiffage a décidé d'investir de façon significative dans la R&D et la réflexion prospective, afin de renforcer sa compétitivité et d'anticiper les bouleversements sociaux, sociétaux et environnementaux qui s'annoncent pour les dix à vingt prochaines années. Le choix a été fait de mettre en résonance les expertises au sein du groupe et de se rapprocher au plus près de la réalité du terrain, pour s'assurer de la pertinence de la démarche. Le projet Phosphore en est l'illustration.

1. Politique d'innovation et de R&D

- Deux tendances sont à noter en interne, d'une part le rapprochement entre les problématiques de développement durable et celles de R&D et, d'autre part, l'appropriation de plus en plus forte de ces problématiques par les acteurs de terrain au sein du groupe.

2. Anticiper le changement climatique

- Phosphore est le projet phare du groupe. Laboratoire de prospective en développement urbain durable (projection à horizon 2030), l'une de ses particularités consiste à s'ouvrir à des compétences externes (sociologues, économistes, climatologues...) en imaginant des innovations de rupture. Parmi les champs de travail figurent la réflexion sur les bouquets d'énergies renouvelables, la mobilité, l'isolation et l'évolutivité des habitats. Deux premiers constats s'imposent : l'homme de demain devra maîtriser l'offre de transport, plus complexe et a priori plus efficace ; mais aussi apprendre à gérer et répartir son capital temps (temps professionnel et personnel).
- Assez logiquement, le groupe en est venu à développer son **propre référentiel appelé HQV®** (Haute Qualité de Vie®), qui symbolise son ambition pour la ville de demain. Celui-ci repose sur six principes solidaires : respect du génie du territoire ; sobriété et maîtrise des flux ; efficacité énergétique ; intensification d'usage des bâtiments et équipements ; confort, bien-être et accessibilité à tous ; et enfin prévention et maîtrise des risques (anticipation des changements climatiques).

→ Réactions des parties prenantes

Les parties prenantes ont été plutôt convaincues par la démarche de R&D et le projet Phosphore. Pour l'une d'elle, le projet Phosphore est de plus en plus séduisant et illustre une culture d'entreprise partagée. Certaines parties prenantes formulent cependant quelques recommandations pour optimiser la démarche :

- le projet HQV® est intéressant par sa dimension prospective, cependant il mérite encore d'être mûri, par exemple en développant une **approche de concertation** avec les habitants, pour identifier les changements d'usage en cours.
- Il faut par ailleurs garder à l'esprit que 2030 est une échéance très lointaine et qu'il **manque encore de visibilité** sur les futurs modes de vie, malgré les grandes variables, dont l'on dispose déjà (vieillesse, augmentation du nombre de ménage...).
- Quid de la **continuité écologique dans l'urbanisme** ?

↔ Réponses de l'entreprise aux questions des parties prenantes :

Le manque de temps n'a pas permis à l'entreprise de répondre aux dernières questions et remarques des parties prenantes.

L'avis du Comité 21

Constat

- Une bonne mobilisation des parties prenantes, avec 15 présents sur 17 attendus, dont près de dix associations. Le panel était composé presque pour moitié de participants à la première session (2008).
- Le groupe Eiffage était également bien représenté avec 14 collaborateurs des différentes branches du groupe (APRR, Eiffel, Eiffage Travaux Publics, Eiffage Energie, Eiffage Construction) ainsi que son président-directeur-général.

Analyse

- Globalement, il ressort des échanges la reconnaissance quasi unanime par les parties prenantes des efforts réalisés par le groupe Eiffage, relativement au premier exercice de concertation. La forte implication du président-directeur-général est un réel gage de sérieux, renforcé par la présence de nombreuses parties prenantes ayant déjà participé à l'exercice en 2008.
- Sur la forme, les parties prenantes ont fait part cependant de leur regret concernant le peu de temps consacré aux échanges, insuffisant pour aborder tous les sujets à l'ordre du jour, et le trop grand nombre de documents qui leurs ont été communiqués avant la réunion, rendant difficile la lecture globale de la démarche de développement durable.
- Sur le fond, le traitement par l'entreprise des enjeux de biodiversité, de construction durable, d'énergies renouvelables et de vision prospective avec la démarche transversale Phosphore, a été salué. Les parties prenantes ont également apprécié les progrès du groupe en termes de communication vers l'externe.
- Certains sujets méritent cependant d'être approfondis, notamment la réflexion sur la diversité (handicaps autres que moteur, égalité Hommes-Femmes...), la démarche de transparence du groupe, la diffusion et l'homogénéisation des bonnes pratiques en interne (enjeu de mobilisation des équipes).

Recommandations

- Au regard de l'évolution du processus depuis 2008 et des remarques formulées par les parties prenantes, le Comité 21 recommande aux dirigeants de l'entreprise d'approfondir, entre deux réunions plénières et avec un panel restreint, certaines thématiques dont le potentiel de progression est important :
 - o diversité et égalité des chances (handicaps autres que moteur, égalité Hommes-Femmes...),
 - o éthique et transparence,
 - o achats et supply chain.
- Le Comité 21 invite également l'entreprise à améliorer la communication de ses informations aux parties prenantes et lui recommande notamment de :
 - o réaliser un document de suivi précis et chiffré des engagements pris depuis le début du processus vis-à-vis des parties prenantes et des résultats obtenus,
 - o Réfléchir au mode de diffusion des informations à destination des parties prenantes (site internet dédié, rédaction d'un document de synthèse pour l'exercice...),
 - o S'interroger sur le bon timing de réalisation de l'exercice au regard des contraintes internes (vs. rédaction du rapport d'activité et de développement durable notamment).