

Accompagné de Maud Minoustchin, chargée de projet à la direction du développement durable.

Présentation du groupe GDF-SUEZ

Groupe mondial présent dans 70 pays, 1^{er} producteur mondial d'électricité non nucléaire, 1^{ère} entreprise mondiale de services, 2^{ème} importateur mondial de gaz naturel, fournit des services dans le secteur de l'énergie, de l'eau, de l'environnement... Un géant : plus de 200 000 collaborateurs dans le monde.

Entreprise fortement capitalistique, avec rentabilité dans le long terme.

GDF-SUEZ est une entreprise de services essentiels, sur lesquels un certain nombre d'acteurs ont des critiques à formuler... Par exemple, c'est un important émetteur de CO2.

Enfin, les services essentiels forment un sujet très politique: appels d'offres, régulateurs, les pouvoirs publics s'intéressent aux prix du gaz et de l'eau. Une fois un marché obtenu, on ne peut pas partir d'un pays parce l'investissement n'est pas rentable : obligation de penser dans le long terme. Un programme comme ISYGAZ permet d'aider 720 000 familles.

Les programmes sociétaux contribuent à la légitimité sociale d'un grand groupe.

Pour GDF-SUEZ, nous sommes des acteurs de la solidarité dans une logique de valeur partagée, non seulement dans le respect des lois, obligation d'avoir des tarifs sociaux, mais volontaires pour aller plus loin. Nous visons la maîtrise des impacts :

- environnementaux (chaque installation est l'objet d'un débat avec la société civile) au-delà même de l'Europe,
- et sociétaux ; nous avons une exigence de retombées (positives) pour les populations.

Des politiques des partenariats à géométrie variable

Nos politiques partenariats dépendent de nos besoins, qui sont très différents selon les secteurs. Nous faisons attention à ne pas avoir une approche trop globale. Nous concluons des partenariats avec des acteurs reconnus, de grandes ONG ou expertes. Ils portent sur des réalisations concrètes qui ont un lien avec nos métiers.

Exemple : partenariat avec le Gret, réseau de professionnels du développement. Dans le cadre de notre programme, Rassembleurs d'énergie, de lutte contre la précarité énergétique en France et d'accès à l'énergie dans les pays du Sud, nous avons créé un fonds solidaire qui finance des projets concrets. Le Gret apporte son expertise. Les collaborateurs ont investi 8 millions d'euros via l'épargne salariale.

Chez GDF-SUEZ, la politique de partenariat s'intègre dans politique de Développement Durable, autour de nos différentes parties-prenantes :

- exigences des clients : approche nouvelle d'innovation sur les marchés
- accessibilité sociale des projets : partenariats locaux avec associations et/ou des entrepreneurs sociaux locaux
- implication des collaborateurs : logique partenariale comme outil pour fédérer les collaborateurs (demande très forte en interne de s'impliquer sur des projets qui redonnent du sens).

Cette politique prend différentes formes :

- des partenariats locaux ;
- des partenariats avec de grandes ONG, dont l'objectif majeur n'est pas la recherche de ressources financières mais l'innovation sociale.
- Ces partenariats nous permettent en interne d'améliorer nos pratiques.

Exemples de projets soutenus par GDF-SUEZ :

- le programme « rassembleurs d'énergie »,
- un programme avec Emmaüs France, lui aussi sur la lutte contre la précarité énergétique
- un programme avec France Nature Environnement pour préserver la biodiversité

Différents enjeux pour GDF-SUEZ

- Mobiliser et partager des connaissances que nous n'avons pas (expertise des ONG environnementales par exemple). Cette expertise peut permettre d'éviter des désagréments post installation (éviter des coûts de production inutiles) : les acteurs de terrain ont une connaissance beaucoup plus fine que certaines personnes lançant l'appel d'offre. Ainsi une ONG pourra avertir sur un élément manquant dans l'appel d'offre. Le ré-atterrissage dans les territoires va être essentiel à l'avenir. Nous sommes convaincus que le fait de croiser les regards aide à préparer la façon dont on va travailler demain.
- Intégrer les parties-prenantes : à l'époque de Ford, l'entreprise était considérée comme un nœud de contrats. En Europe, de nos jours, il s'agit plutôt d'une communauté humaine, ouverte sur le reste de la société. De plus, cela permet de consulter les attentes et les exigences des clients.
- Innovation sociale et sociétale : réinterroger notre modèle d'affaire. La déformation de la grande entreprise, en particulier dans le secteur de l'énergie, c'est d'aller vers des *mégaprojets*. Les coûts de transaction sont tellement élevés, qu'on ne peut plus gérer les petits projets. Les partenariats avec des associations nous permettent de réapprendre à conduire de *petits projets*, et c'est un enjeu décisif. Pour l'entreprise, mais aussi pour les collaborateurs, qui mettent en œuvre des process, mais ne sont pas *entrepreneurs*. Les innovations sociales ou sociétales permettent de ré-apprendre l'esprit d'entreprendre.

Répondre à la recherche de sens complémentaire exprimé par les collaborateurs. Les échanges culturels, les échanges de pratiques, cela les forme et les transforme. Cela nous donne un avantage concurrentiel. En contrepartie, GDF-SUEZ peut aider une association à se professionnaliser, au sens de la mise au point de process (procédures).

Quelques enseignements

Un partenariat implique une relation de confiance, et cela demande du temps. Il faut tenir compte de cette donnée. Et cela se construit dans un rapport de transparence. Pour limiter les risques de déséquilibre dans la relation, GDF-SUEZ privilégie les partenariats avec des ONG qui pourraient refuser, car elles n'ont pas forcément besoin de leur soutien financier, et qui ont une expertise sur un sujet précis.

La question du management interne est décisive. La direction RSE essaie de faire en sorte que le management intermédiaire soit impliqué, mais il y a encore du travail à accomplir. Donner des exemples de coûts évités et de plus-values sont des arguments qui portent.

Créer des partenariats en lien avec le cœur de métier de l'entreprise afin de pouvoir mobiliser les compétences et expertises.

Les partenariats sont de plus en plus structurés : des accords-cadres et des sous-accords, une coordination globale. Un comité de pilotage (pour Emmaüs, il se réunit tous les mois) ; des objectifs ; des comptes ; une évaluation commune.

Le lien entre la Fondation et la RSE dépend des projets. La Fondation participe au projet « rassembleurs d'énergie », qui comporte trois piliers : dons (via la fondation notamment), soutiens techniques (création d'ONG internes), et investissement. Ce projet est en recherche d'équilibre économique : c'est un modèle hybride ; les bénéficiaires sont réinvestis dans le projet. Mais la Fondation a ses propres axes de travail en parallèle. ■