

# NOTRE RAISON D'ÊTRE...

et sa mise en œuvre dans le  
programme stratégique GreenUp 2027

“ La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement.

Nous développons et ancrons dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent nos ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent nos modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique.

Nous nous mobilisons, partout dans le monde, dans le respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines.

Chez Veolia, nous voulons être utiles au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. ”

« UNE ENTREPRISE EST PROSPÈRE

PARCE QU'ELLE EST UTILE ET NON L'INVERSE »

ANTOINE FRÉROT  
PRÉSIDENT DE VEOLIA

1. Aux fondements de notre démarche  
page 3
2. Notre raison d'être en mouvement  
page 4
3. Le texte complet de notre raison d'être  
page 6
4. Une démarche de progrès partagé  
avec et pour nos parties prenantes  
page 8
5. La coopération avec nos parties  
prenantes  
page 10
6. Une recherche d'équilibre  
page 12
7. GreenUp 2027, Veolia s'engage sur  
une performance plurielle  
page 14
8. Une implication à toutes les échelles  
page 16

# « NOTRE RAISON D'ÊTRE INCARNE NOTRE AMBITION : CELLE D'ÊTRE UTILE À LA SOCIÉTÉ EN AGISSANT POUR CONCILIER PROGRÈS HUMAIN ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT. »

ESTELLE BRACHLIANOFF  
DIRECTRICE GÉNÉRALE DE VEOLIA

## Aux fondements de notre démarche

Convaincu du rôle et de l'utilité des entreprises face aux attentes de la société, Veolia est l'un des premiers groupes français à avoir défini sa raison d'être.

Ayant fortement contribué aux débats universitaires et publics sur ces questions et soutenu le rapport Notat-Senard qui a introduit le concept de « raison d'être », le Groupe a développé la conviction que « l'entreprise est une mosaïque de parties prenantes dont les attentes doivent être prises en compte équitablement dans le partage de la valeur créée ».

L'élaboration de la raison d'être de Veolia a été le fruit d'un long travail et d'un processus collaboratif sans précédent associant les instances de direction de l'entreprise, les salariés et leurs représentants, le comité des Critical Friends (experts externes), des clients, des panels de citoyens...

La raison d'être de Veolia a été adoptée par son conseil d'administration et présentée lors de l'assemblée générale des actionnaires le 18 avril 2019.

---

### Quatre questions majeures autour desquelles s'articule cette démarche :

- En quoi Veolia est-elle utile à la société ?
  - Quelle est sa mission ?
  - En quoi Veolia est-elle différente des autres entreprises ?
  - Comment et entre qui les richesses créées se répartissent-elles ?
-

# NOTRE RAISON D'ÊTRE

## EN MOUVEMENT

### 2019

La raison d'être est adoptée par le conseil d'administration de Veolia en avril 2019. Le Groupe est alors l'une des premières entreprises françaises à définir sa raison d'être.



### 2020

Pour mettre en œuvre sa raison d'être, Veolia s'engage sur une performance plurielle qui place au même niveau d'attention et d'exigence ses performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Elle est inscrite dans le cadre du programme stratégique du Groupe, Impact 2023.

### 2023

Veolia se dote d'une version courte de sa raison d'être. L'objectif ? En faciliter l'appropriation interne par tous les collaborateurs du Groupe, mettre plus fortement en exergue ses éléments clés pour l'ensemble des parties prenantes et, *in fine*, soutenir, renforcer et accélérer son déploiement.

Le résultat est là : 70 % des collaborateurs du Groupe connaissent sa raison d'être (+10 points par rapport à 2022).



### 2024

Le Groupe s'engage à atteindre de nouveaux objectifs de performance plurielle dans le cadre de son nouveau programme stratégique GreenUp 2027.



## LA VERSION COURTE DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

### LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE, C'EST NOTRE RAISON D'ÊTRE

La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement.

Nous développons et ancrons dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent nos ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent nos modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique.

Nous nous mobilisons, partout dans le monde, dans le respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines.

Chez Veolia, nous voulons être utiles au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

7

collaborateurs sur 10 connaissent la raison d'être du Groupe.

9

collaborateurs sur 10, lorsqu'ils connaissent la raison d'être du Groupe ont le sentiment d'y contribuer par leur travail.

(source : Voice of Resources 2023)

## LE TEXTE COMPLET

## DE NOTRE RAISON D'ÊTRE

La raison d'être de Veolia est de 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. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main-d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long.

Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.





Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel.

Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif. Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client.

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions.

C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.

# UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ

## AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES

L'ouverture de l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes est au cœur de la raison d'être de Veolia.

Le Groupe s'engage et interagit régulièrement avec elles à l'échelle régionale, nationale et internationale.

Ses principales parties prenantes sont regroupées en cinq catégories : salariés, clients, actionnaires, société et planète.

Il est essentiel que Veolia identifie, connaisse, écoute et comprenne ses parties prenantes. L'objectif est de mettre en place une écoute active, de les intégrer quand cela est possible dans certains processus de décision de l'entreprise, de s'engager auprès d'elles, mais aussi de pouvoir leur rendre compte de l'impact pluriel des activités du Groupe.

Il s'agit de renforcer nos relations avec nos parties prenantes afin d'accélérer la mise en œuvre opérationnelle de la transformation écologique.

**L'enjeu est bien de construire ensemble des solutions utiles et à fort impact pour tous.**

**« Certains parlent de révolution permanente, chez Veolia, c'est plutôt la coalition permanente ! »**

Laurent Obadia

Directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication

- Gouvernements / ministères
- Autorités locales / nationales / judiciaires et de contrôle
- Collectivités publiques / citoyens / riverains / associations de quartier
- Associations d'élus
- Entreprises concurrentes
- Prestataires (fournisseurs, sous-traitants)
- Fondations et associations
- Organisations patronales et syndicales
- Agences de notation financières et extra-financières
- Critical Friends
- Experts, chercheurs et scientifiques
- Académies, Universités et Écoles (étudiants)
- Partenaires (ESS, start-up, Instituts de recherche)
- Opinion publique (étude d'opinion, baromètre)
- Cercles de réflexion / think tanks / Leaders d'opinion
- Médias (TV, radios, presse, internet, réseaux sociaux)

- Organisations environnementales
- Associations et fondations
- Experts / partenaires académiques
- Institutions internationales et européennes (ONU, OCDE, FMI, GRECO...)
- Gouvernements (zone OCDE et hors OCDE)
- Citoyens et plus spécifiquement les générations futures

- Collectivités territoriales
- Industriels et secteur tertiaire (grands comptes, acteurs locaux).
- États
- Consommateurs, clients agricoles et usagers finaux
- Prospects



- Actionnaires, administrateurs
- Investisseurs / ISR
- Banques / assureurs et courtiers d'assurances
- Commissaires aux comptes / auditeurs externes
- Autres partenaires financiers

- Collaborateurs, apprentis, alternants, stagiaires (Groupe, Zones, BUs)
- Partenaires sociaux / IRP
- Candidats / anciens salariés

# LA COOPÉRATION

## AVEC NOS PARTIES PRENANTES

La transformation écologique nécessite une mutation profonde des entreprises afin de mettre en œuvre les évolutions nécessaires à la société. Elle leur demande d'être innovantes : création de nouvelles interfaces avec la société, de nouvelles modalités de veille et d'écoute, de nouvelles modalités relationnelles et de contribution à ce qui les entoure. Telle est la condition pour réussir à proposer des solutions véritablement utiles pour tous, gage de la prospérité de l'entreprise.

Il y a plus de 10 ans, Veolia a souhaité élargir ses échanges aux représentants de la société à l'instar du dialogue social mené avec les salariés et leurs représentants. Le Groupe a ainsi créé en 2013 un comité de *Critical Friends* dans le but de construire un espace de réflexion collective. Il s'agit d'enrichir le haut management du Groupe du regard d'observateurs externes, personnalités issues des mondes associatif, institutionnel, académique et d'entreprises partenaires qui challengent et nourrissent l'entreprise de libres avis sur des sujets stratégiques en lien avec sa raison d'être et sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

**Afin de renforcer ce dialogue dans ses zones géographiques, ses Business Units, mais aussi au cœur de ses contrats dans les territoires, Veolia a conçu et développé le dispositif de coopération « +1, pour une écologie en actions » avec comme ambition d'en faire un accélérateur de performance plurielle.**

C'est une méthodologie innovante de dialogue entre parties prenantes autour des enjeux de la transformation écologique. L'objectif ? Ouvrir l'échange et la réflexion entre acteurs d'horizons différents pour travailler ensemble au déploiement de solutions utiles au plus grand nombre.

Le partage en *open source* de la méthode +1 permet à d'autres entreprises et organisations de se l'approprier. La méthode +1 peut être transposée à différents contextes, zones géographiques et sujets. Celle-ci est d'ailleurs appliquée dans le cadre d'un contrat opéré par Veolia (Arianeo, le nouveau centre de production d'énergie verte de la métropole de Nice Côte d'Azur) et a aussi permis de soutenir l'élaboration du programme stratégique GreenUp 2027.

## Plus de 200 parties prenantes consultées, selon la méthode +1, pour participer à l'élaboration de GreenUp 2027

Veolia a consulté ses parties prenantes, conformément à la méthode +1, dans le cadre de l'élaboration de son programme stratégique GreenUp 2027. La consultation a eu lieu en local et en présentiel dans 8 Business Units pilotes représentant toutes les Zones du Groupe (Australie/Nouvelle-Zélande, Colombie, États-Unis, France, Italie, Japon, République tchèque, Royaume-Uni), et en parallèle avec des représentants du personnel des bureaux France et Europe du Groupe.

Plus de 200 parties prenantes ont été mobilisées lors de 3 sessions de travail avec pour objectif de faire converger les attentes prioritaires des 5 catégories de parties prenantes. Les thématiques prioritaires attendues par ces 5 catégories sont : **l'évolution des modèles économiques et de la réglementation, l'ancrage local des solutions et la collaboration, ainsi que la sensibilisation et la mobilisation des différents acteurs du territoire.**

*« L'approfondissement du dialogue avec nos parties prenantes est une priorité essentielle pour nous. Notre enjeu est de nous ancrer localement et d'adapter nos solutions aux besoins spécifiques de nos territoires. +1 est un excellent outil pour cela. »*

**Pavel Micka, directeur de la performance et de la transformation, Veolia République tchèque**

## Chiffres clés

12

collectifs +1 créés

+ de 300

parties prenantes ont expérimenté la méthode de +1 depuis sa création

8

zones géographiques impliquées

# UNE RECHERCHE

# D'ÉQUILIBRE

Fondatrice et conçue pour le **long terme**, la raison d'être de Veolia est une **boussole** qui nous aide à fixer et à garder le cap dans la durée. C'est une démarche de progrès partagé qui concerne l'ensemble des collaborateurs du Groupe, menée au bénéfice de toutes les parties prenantes. Elle est mise en œuvre dans notre programme stratégique GreenUp 2027, 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. Notre ambition est de faire de Veolia **l'entreprise de référence** pour la transformation écologique.

## Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur **14 d'entre eux**.





- **5 parties prenantes** : Salariés, Clients, Actionnaires, Société, Planète.
- **5 engagements** : ils expriment les **dimensions selon lesquelles la performance de Veolia doit être évaluée** et précisent pour chacune le cap fixé par le Groupe en reprenant les axes clés du texte. Ils sont reliés aux objectifs de développement durable (ODDs) de l'ONU.
- **15 objectifs de progrès** : ils précisent les priorités d'actions du Groupe par dimension; ils couvrent le **texte de la raison d'être** et permettent à **l'ensemble des BUs de s'engager dans une démarche commune pour mettre en œuvre cette raison d'être au plus près du terrain.**

# GreenUp 2027, VEOLIA S'ENGAGE SUR

## UNE PERFORMANCE PLURIELLE

La raison d'être et les valeurs de Veolia guident le fonctionnement de l'ensemble du Groupe dans un souci d'utilité vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes.

Les prises de décisions au siège et dans les Business Units - discussions budgétaires et dialogue de performance, engagement de grands projets et opérations, rémunération variable des équipes... - sont évaluées à l'aune des cinq dimensions de performance plurielle, et des 15 objectifs prioritaires du programme stratégique GreenUp 2027 détaillés ci-après.

Pour chaque objectif prioritaire, un indicateur et une cible à l'horizon 2027 ont été définis.

Ces 15 indicateurs sont audités annuellement. Ils témoignent de la réalité de la mise en œuvre opérationnelle de la raison d'être à l'échelle du Groupe.

### PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

#### Décarbonation - Réduction scopes 1 et 2

- **Indicateur** : Réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) scopes 1 et 2
- **Référence 2021** : 35,5 Mt éq.CO<sub>2</sub>
- **Cible 2027** : -18 % vs 2021

#### Décarbonation - Transformation de nos installations (dont sortie du charbon et captage méthane)

- **Indicateur** : Capex de décarbonation
- **Cible 2027** : 600 M€ cumulés sur la période 2024-2027

#### Eau douce préservée et régénération des ressources

- **Indicateur** : Eau douce préservée
- **Référence 2023** : 1,4 Md m<sup>3</sup>
- **Cible 2027** : ≥ 1,5 Md m<sup>3</sup>

#### Dépollution - Biodiversité

- **Indicateur** : Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles
- **Référence 2023** : 59 % d'avancement des plans visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles (périmètre au 1/1/24)
- **Cible 2027** : ≥ 85 %

### PERFORMANCE SOCIALE

#### Santé, sécurité et bien-être

- **Indicateur** : Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt
- **Référence 2023** : 4,95
- **Cible 2027** : ≤ 4,1

#### Diversité et inclusion

- **Indicateur** : Proportion de femmes au sein du Comité de direction Groupe
- **Référence 2023** : 25,6 %
- **Cible 2027** : ≥ 30%

#### Engagement des collaborateurs

- **Indicateur** : Taux d'engagement des collaborateurs (enquête Voice of Resources)
- **Référence 2023** : 89 %
- **Cible 2027** : ≥ 85 %

### PERFORMANCE COMMERCIALE

#### Décarbonation de nos clients - Scope 4

- **Indicateur** : Émissions de GES effacées
- **Référence 2023** : 13,8 Mt éq. CO<sub>2</sub>
- **Cible 2027** : ≥ 18 Mt éq. CO<sub>2</sub>

### Moteurs de croissance et innovation

- **Indicateur** : Croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux)
- **Référence 2023** : 20,6 Mds €
- **Cible 2027** : ≥ 5 % CAGR vs 2023 (à prix d'énergie et effet de change constant, hors cessions programmées au 01/01/24)

### Satisfaction des clients et des consommateurs

- **Indicateur** : Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score étendu (score et couverture du chiffre d'affaires)
- **Référence 2023** : n/a
- **Cible 2027** : ≥ 30 sur 80 % du CA

## PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

### Profitabilité

- **Indicateur** : Résultat net courant part du Groupe
- **Référence 2023** : 1 335 M€
- **Cible 2027** : ~10 % (FX constant vs 2023)

### Capacité d'investissement

- **Indicateur** : Free cash flow (avant investissements de croissance discrétionnaires)
- **Référence 2023** : 1 683 M€
- **Cible 2027** : cible annuelle

### Retour sur capitaux employés

- **Indicateur** : ROCE après impôts
- **Référence 2023** : 8,3 %
- **Cible 2027** : cible annuelle

## PERFORMANCE SOCIÉTALE

### Soutien aux communautés locales

- **Indicateur** : Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités)
- **Référence 2023** : 7,8 M d'habitants
- **Cible 2027** : 8,4 M d'habitants (à périmètre 2023 constant)

### Éthique et intégrité

- **Indicateur** : Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête Voice of Resources
- **Référence 2023** : 88 %
- **Cible 2027** : ≥ 83 %

### BILAN IMPACT 20-23 :

La transformation de notre manière d'opérer, portée par une dynamique collective, a permis d'atteindre ou de dépasser la majorité des cibles fixées pour le programme stratégique du Groupe pour les années 2020-2023 (Impact 20-23).

La fréquence des accidents du travail avec arrêt s'est par exemple considérablement améliorée, passant de 8,1 en 2019 à moins de 5 en 2023. Le nombre d'habitants bénéficiant d'un dispositif inclusif d'accès ou de maintien à l'eau ou l'assainissement a progressé de 24 % entre 2019 et 2023 et le chiffre d'affaires lié au traitement et la valorisation des déchets dangereux a presque doublé pour atteindre 4,2 Mds en 2023 contre 2,5 Mds€ en 2019.

## UNE IMPLICATION

### À TOUTES LES ÉCHELLES

De sa création à sa mise en œuvre, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle est le fruit d'un long travail et d'un processus collaboratif sans précédent. Elle irrigue l'ensemble des décisions et actions 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.

## GOVERNANCE ET PILOTAGE

### **Le conseil d'administration,**

qui a validé le texte et les indicateurs, en contrôle la bonne exécution, notamment à travers un comité raison d'être dédié.

### **Le comité exécutif et le comité de direction du Groupe**

en assurent le suivi et décident de l'allocation des ressources.

### **Le comité de Critical Friends,**

constitué d'experts indépendants, est régulièrement sollicité pour ses avis, avec l'objectif de challenger l'entreprise et de l'aider à garder le cap.

### **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.

### **La direction Stratégie et Innovation**

assure le pilotage de la stratégie de Veolia dans une vision de performance plurielle et en alignement avec la raison d'être du Groupe.

## MISE EN ŒUVRE SUR LE TERRAIN

### **Le pilotage des objectifs prioritaires du Groupe :**

Chaque objectif de performance plurielle est 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 au niveau global les indicateurs Groupe de performance plurielle.

### **Le réseau des *Purpose Officers* :**

Ce réseau accélère le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la performance plurielle dans les entités opérationnelles et fonctionnelles du Groupe. Les *Purpose Officers* sont les relais de leur entité au sein d'un réseau global pour :

- partager les bonnes pratiques,
- suivre l'avancement de la démarche sur leur périmètre,
- réfléchir de manière collective à l'amélioration continue de la démarche.

*« Nous devons continuer à faire la pédagogie de la raison d'être et de la performance plurielle qui sont de véritables boussoles de l'entreprise, et que chacun, à son échelle, fait exister sur le terrain. Les équipes ont désormais compris qu'elles sont source de valeurs essentielles pour notre business. »*

**Aurore Yang, *Purpose officer*, zone Asie**

# NOTES

A series of 18 horizontal dotted lines for writing notes.



Ressourcer le monde

**Veolia**

30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

[www.veolia.com](http://www.veolia.com)