

Sommaire du document :

1 – Objectifs et méthodologie du dialogue avec les parties prenantes

2 – Représentativité de l’avis des parties prenantes

3 - Synthèse des échanges

Conclusion

1 – Objectifs et méthodologie du dialogue avec les parties prenantes

Gecina a placé le dialogue et la concertation avec les parties prenantes au cœur de sa démarche de RSE afin de créer de la valeur pour et avec chacune d’entre elles. Le dialogue parties prenantes a été mené fin 2016 dans le cadre de l’identification des enjeux et de la hiérarchisation des impacts lors de la mise à jour de la matrice de matérialité, étape préalable à la définition des priorités stratégiques RSE de Gecina. L’objectif pour Gecina était triple :

- étendre son spectre d’analyse à des enjeux prospectifs, émergents ou éloignés de son cœur de métier à l’heure actuelle mais qui pourraient l’influencer à moyen terme ;
- tester la pertinence de son analyse stratégique et de ses priorités historiques en RSE ;
- crédibiliser sa feuille de route RSE 2020, ses engagements de redevabilité et de transparence, le dialogue structuré avec les parties prenantes étant indispensable à toute démarche RSE.

Gecina a mandaté le cabinet Deloitte pour réaliser le dialogue parties prenantes de façon indépendante et l’accompagner dans la nouvelle feuille de route RSE. A partir de la cartographie des parties prenantes et des précédentes consultations, le cabinet a identifié des parties prenantes concernées par les enjeux de l’immobilier. Deloitte a également contacté les précédents participants des comités parties prenantes de Gecina ainsi que des personnes pertinentes proposées par des collaborateurs.

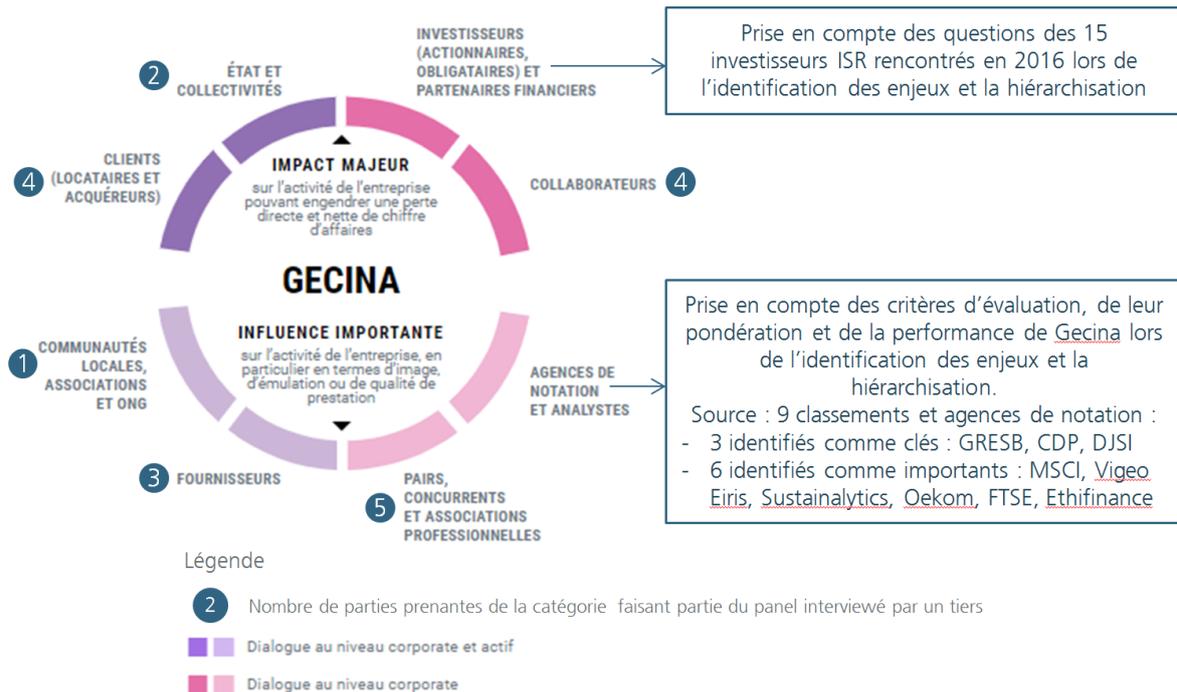
L’identification des priorités selon les parties prenantes a été menée en trois temps :

- une analyse documentaire approfondie ;
- 19 entretiens individuels, de préférence de visu ou par téléphone entre Deloitte et chaque partie prenante, réalisés selon un guide d’entretien défini. La synthèse des échanges individuels figure en partie 2 de ce document ;
- un comité parties prenantes réunissant 8 experts parmi les 19 personnes interviewées pour approfondir les thèmes abordés.

2 – Représentativité de l’avis des parties prenantes

Le panel rassemblé par Gecina couvre les principales catégories de parties prenantes. En raison de leurs obligations d’indépendance et de non-ingérence, les investisseurs et les analystes n’y ont pas participé. Néanmoins, les questionnaires des agences de notation et les questions des analystes rencontrés révèlent leurs attentes principales et leur perception de la performance de Gecina par rapport à ses pairs (voir schéma ci-dessous).

Un panel de 19 parties prenantes représentatif de la cartographie des parties prenantes de Gecina



En complément, une veille documentaire approfondie a été réalisée pour les catégories suivantes :

- clients : analyse des enquêtes de satisfaction client, enquêtes et études externes analysant les attentes des clients sur les enjeux RSE ;
- pairs : benchmarking des enjeux identifiés, des priorités et des objectifs fixés par 11 pairs (Klépierre, British Land, LandSec, Foncière Des Régions, Icade, Unibail-Rodamco, Hammerson, Derwent London, Great Portland Estates, Altarea-Cogedim, Société Foncière Lyonnaise) ;
- Etat et collectivités : analyse des dispositions du PLU de la ville de Paris, du plan stratégique « Paris intelligente et durable », du plan Climat Energie de Paris, des interviews de décideurs et d'études dans le cadre du Grand Paris ;
- communautés locales, associations et ONG : études et positions de think tanks immobiliers, en particulier ceux auxquels participe Gecina, articles de presse sur des sujets émergents.

3 - Synthèse des échanges

Les observations livrées ci-dessous proviennent des échanges avec les 19 parties prenantes du panel (toutes ont été interviewées et 8 ont participé au comité physique). Elles sont transcrites aussi fidèlement que possibles.

Concernant les enjeux sociétaux :

- les parties prenantes invitent Gecina à penser le bâtiment dans son environnement, son quartier, sa ville, son territoire, l'immobilier de bureau étant considéré comme porteur de création de «valeur globale» sur un territoire ;
- l'adaptabilité du bâtiment et la productivité globale (non seulement des occupants mais aussi des ressources utilisées lors de la construction ou du taux d'occupation) sont les deux grandes tendances de fond ;
- la question des Smart Grids se pose pour une foncière diversifiée afin de mutualiser les ressources énergétiques entre des usages complémentaires (ex : logement et bureaux) ;
- il y a une montée en puissance de la valeur d'usage du bâtiment (mutabilité, flexibilité, réversibilité, espaces partagés, ouverture sur la ville etc.) en phase avec le succès de l'économie du partage et la montée des start ups numériques dans l'immobilier (hébergement de restauration ouverte, de services de proximité, d'acteurs de l'ESS) ;
- la participation aux think tanks, aux expérimentations, aux concertations publiques, le travail avec les startups dans une approche de partage du savoir et d'open innovation constituent autant de méthodes pour surmonter les défis de développement durable ;
- l'engagement des locataires est essentiel pour Gecina qui pose l'enjeu carbone jusqu'au scope 3. Ceux-ci sont demandeurs de transparence sur la répartition des charges (en opposition au modèle du forfait non évolutif pré-négocié, déconnecté de l'utilisation), de modèle partenarial, de relations plus fluides avec les facility managers. L'utilisation de méthodes de design thinking pourrait permettre de faire émerger des solutions collectives ;
- les modes de mobilité durable, l'interconnexion, la possibilité d'utiliser des espaces de tiers lieux ou de faire du télétravail sont aussi des solutions pour désencombrer les transports, limiter les émissions de gaz à effet de serre et revigorer des territoires en difficulté.

Concernant les enjeux liés au patrimoine :

- parmi les neufs enjeux identifiés pour la matrice de matérialité, les enjeux «Performance Carbone» et «Economie circulaire» apparaissent comme prioritaires ;
- le sujet de la performance énergétique apparaissant déjà bien maîtrisé, il est nécessaire d'aller plus loin et de continuer de devancer la réglementation d'après les parties prenantes, de se fixer de nouveaux d'objectifs dès que les objectifs actuels sont proches d'être atteints ;
- le véritable enjeu pour l'immobilier aujourd'hui est de travailler son l'empreinte carbone globale. Des réglementations sont en cours à ce sujet, et ce n'est pas encore maîtrisé techniquement. Il faut savoir calculer le poids carbone de la

construction d'un immeuble et impliquer la chaîne de fournisseurs participant au chantier ;

- même si pour des groupes industriels l'immobilier pèse peu dans le bilan carbone, avoir des locaux exemplaires constitue un levier pour impliquer les équipes et créer de la crédibilité autour de leurs propres objectifs RSE ;
- l'économie circulaire est au centre de l'actualité, avec la question de l'approvisionnement et des circuits courts. Aujourd'hui le cycle de vie et la performance environnementale du matériau sont peu pris en compte. On peut même imaginer que Gecina gère un jour des banques de matériaux ou incite ses preneurs à agir, par exemple au niveau des moquettes, qui sont retirées alors qu'elles sont neuves dans un tiers des cas ;
- la performance globale, l'empreinte carbone totale et les impacts élargis doivent être analysés (ex : un matériau peut être biosourcé mais venir de loin, ou le poids carbone des travaux peut-être supérieur aux économies d'énergies créées) ;
- les équipes de conception, construction et exploitants peuvent mieux communiquer pour éviter les décalages entre le design et l'usage qui sera fait du bâtiment. Les promoteurs doivent aussi mieux projeter la vie de l'immeuble ;
- le modèle économique de l'immobilier est questionné de plusieurs manières : sur l'équilibre charges/loyers, sur la taille moyenne du parc, la révolution digitale, le développement d'alternatives aux baux longs, l'immobilier de service, le bâtiment à «économie positive ». Pour autant, il faut savoir prendre du recul vis-à-vis de toutes ces tendances, qui ne contribuent pas toujours au développement durable, évoluent rapidement (ex : certaines entreprises changent leur poste de travail tous les trois ans) et questionnent la sobriété des immeubles. Le véritable enjeu pour Gecina est de faire des bâtiments qui permettent cette flexibilité sans travaux lourds ;
- la digitalisation (intelligence artificielle et big data) peut être au service de la RSE, en modélisant les comportements pour adapter la quittance, le confort etc pour que le citoyen devienne acteur de la performance environnementale, sociale et sociétale de la ville ;
- la logique de rotation d'actif et le comportement la gestion de type asset management est conflictuelle avec l'idée d'une performance globale et de long terme de l'actif sauf à intégrer concrètement dans l'évaluation des actifs des critères extra-financiers ;
- la profusion des labels et le fait qu'ils correspondent d'abord à une logique d'investisseur les rend moins intéressants pour une ambition RSE forte ;
- la réduction de l'artificialisation des sols autour des immeubles, bien que mobilisant une surface limitée par rapport à des sites plus importants ; contribuerait à stimuler la biodiversité urbaine. Des actions peuvent être menées avec les fournisseurs, en excluant par l'exemple l'utilisation de granulats d'origine marine, dont l'impact est majeur sur la biodiversité ;
- le transport reste un enjeu incontournable et corrélé à de nombreux sujets tel que le bien-être, les émissions de gaz à effet de serre, l'impact local ;
- les interconnexions entre le bâtiment et son environnement direct ne sont pas assez prises en compte, en particulier au niveau de la qualité de l'air, qui est un enjeu montant. C'est par exemple la première cause d'insatisfaction des locataires. Comment avoir un bâtiment favorisant la santé de ses occupants si l'air extérieur est très pollué ? C'est le même sujet pour la qualité acoustique ;

- de bons exemples venant d'Europe du Nord, où les intentions écologiques sont beaucoup plus ancrées, sont à répliquer : les immeubles développent le confort, l'ouverture sur la ville, sont publics dans leurs étages inférieurs, accueillent une partie de mixité (comme des initiatives ESS) etc.

Concernant les enjeux sociaux :

- Des quatre enjeux identifiés pour la matrice de matérialité, l'enjeu «Transformation d'entreprise» apparaît comme le plus important avec une dimension forte sur les conséquences en matière de mode de management compte tenu des caractéristiques des effectifs Gecina :
 - o l'ancienneté moyenne est forte (14 ans), ce qui crée une fierté d'appartenance ;
 - o l'ouverture de l'entreprise à de nouveaux collaborateurs et de nouvelles compétences est progressive, le renouvellement s'est d'abord fait parmi les dirigeants, et des formations diplômantes pour les collaborateurs permettent plus de mobilité ;
 - o Des valeurs d'entreprise ont été mises en place mais ne sont pas encore assez incarnées ou opérationnalisées.
- La première enquête d'opinion interne (2015) a révélé deux sujets :
 - o une satisfaction des employés vis-à-vis de la politique de rémunération et les avantages sociaux de Gecina ;
 - o un réel enjeu de management, avec une verticalité très présente, des questions sur l'exemplarité, la définition des rôles, et une certaine inertie du management en termes de prises de décisions.
- Le pilier «qualité de vie au travail», avec la notion d'attractivité des bureaux qui génèrent du bien-être et une meilleure productivité, est montant. Chez Gecina, l'expérimentation du télétravail était appréhendée mais les premiers retours semblent positifs.

Conclusion

Gecina remercie l'ensemble des parties prenantes qui ont participé à ces échanges formels et éclairants, complémentaires aux processus traditionnels d'identification des attentes des partenaires de Gecina. Leurs avis et leurs interpellations ont bien été pris en compte sur plusieurs enjeux spécifiques, en particulier l'adaptabilité, la contribution à la ville durable, la biodiversité urbaine, l'économie circulaire et l'implication client.

Le mot de la fin revient à l'une de nos parties prenantes :

«La RSE doit permettre à Gecina de ne pas seulement apparaître comme un acteur capitalistique au service de la ville, mais de la création de richesse et de valeur pour un territoire.»