

RAPPORT RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

2019

© Propriété Naval Group SA 2020 - tous droits réservés.

Ce document/logiciel dans son contenu et dans sa forme est la propriété de Naval Group et/ou de tiers. Toute utilisation, reproduction, modification, traduction, communication ou représentation intégrale ou partielle du présent document/logiciel qui n'a pas été préalablement autorisée par écrit par Naval Group est formellement interdite. Une telle utilisation, reproduction, modification, traduction, communication ou représentation intégrale ou partielle non autorisée, par quelque moyen que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par la loi au plan pénal et civil et d'une manière générale, une atteinte aux droits de Naval Group.

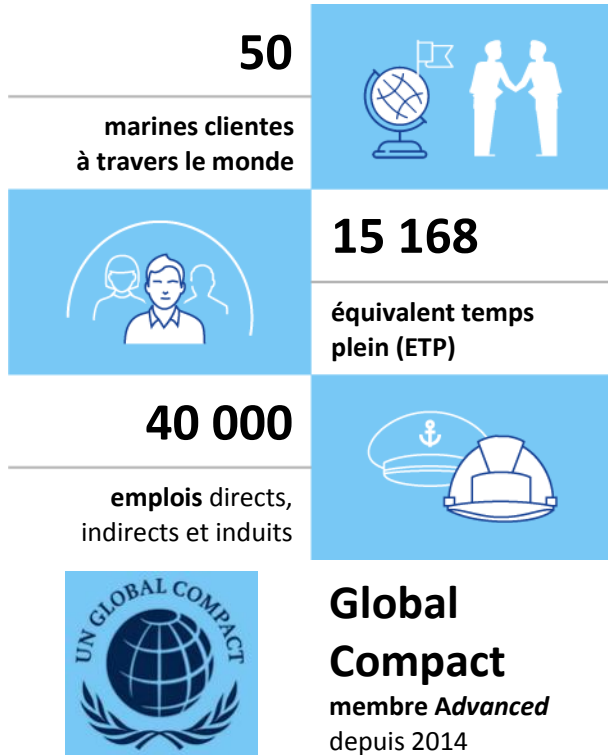
Table des matières

I. GOUVERNANCE DU GROUPE	7
1. Les ambitions	9
a. Profil de l'organisation	9
b. Stratégie et analyse	9
c. Aspects et périmètres pertinents identifiés	11
2. La gouvernance	11
a. Administration et contrôle	11
b. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	12
c. Mode d'exercice de la Direction générale	20
d. Gouvernance des filiales et des sociétés communes	20
e. Dispositif intégré de maîtrise des risques	20
3. Gouvernance RSE	25
II. DROITS DE L'HOMME	27
1. Santé et sécurité au travail : un droit pour chacun et une priorité pour Naval Group	28
a. Politique	28
b. Organisation	28
c. La communication santé et sécurité au travail (SST)	30
2. La diversité, un engagement fort de Naval Group au service de la performance	32
a. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	33
b. Une politique dynamique de recrutement des jeunes générations	34
c. La force des générations qui se rencontrent : le pouvoir de la transmission des savoirs	35
d. Une intégration proactive des personnes en situation de handicap	36
III. RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	38
1. 2019, une année majeure dans la rénovation du dialogue social	38
2. La poursuite de la dynamique de transformation managériale et culturelle	39
a. L'innovation collaborative par la prise en compte des idées terrain et l'ancrage des expérimentations dans les modes de fonctionnement des équipes	39
b. Le renforcement de la coopération au sein des équipes -du manager au compagnon- par une démarche d'engagement impliquant l'ensemble des collaborateurs du groupe	40
c. Le développement de la communauté managériale par une démarche prenant appui sur des dispositions spécifiques en matière de coaching terrain	40
d. Un parcours de formation spécifique pour les managers visant à mieux appréhender ce qui est attendu d'eux et qui devient le référentiel de management chez Naval Group	41
3. Une dynamique de transformation pour renforcer la marque employeur	42

a.	Le déploiement des « partenariats écoles » au service des enjeux de développement	42
b.	Focus sur le Campus des Industries Navales (CINAV), un dispositif pour contribuer à l'émergence des talents du monde maritime de demain	43
4.	Le développement et le maintien des compétences pour garantir la pérennité des activités et la performance du groupe	44
a.	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	44
b.	Le développement des compétences	45
c.	La transmission des savoirs pour garantir le maintien des compétences	46
5.	L'évolution professionnelle, un enjeu majeur de développement	47
6.	Une politique de rémunération et d'avantages sociaux attractive	48
a.	La politique de rémunération et d'avantages sociaux	48
b.	La rémunération des dirigeants	49
7.	Une organisation du temps de travail et du travail rendue plus flexible	50
a.	L'organisation du temps de travail	50
b.	Le télétravail	50
8.	La qualité de vie au travail, levier d'épanouissement et de performance ..	51
IV.	ENVIRONNEMENT	52
1.	Ecoconception	56
a.	Blue Ship	58
b.	Empreinte carbone	59
c.	L'océanothermie	61
d.	Datacenter	61
e.	Actions participatives	61
2.	La gestion des sites	62
a.	Empreinte environnementale de Naval Group	62
b.	Rejets atmosphériques	63
c.	Rejets dans l'eau	65
d.	Gestion des déchets	66
e.	Bio-déchets	67
f.	Bruit	67
g.	Consommation d'eau	68
h.	Consommation d'énergie	68
i.	Réalisations immobilières	69
j.	Biodiversité	69
3.	Energies marines renouvelables (EMR)	70
a.	Global Naval Energies	70
b.	Ligne de produit Eolien Flottant	70
c.	Ligne de produit ETM / Valorisation de l'eau de mer des profondeurs	71
d.	Implication proactive de Naval Energies dans son écosystème national et international	71
e.	Maîtrise des activités	72
f.	MERIC au Chili	72
V.	LOYAUTÉ DES PRATIQUES	74

1.	Dispositif de compliance – anti-corruption	74
2.	Organisation	75
3.	Cartographie des risques	75
4.	Sensibilisation, formation et communication	76
5.	Dispositif de déclaration et de <i>due diligence compliance</i>	76
6.	Dispositif de recueil et de traitement d’alertes	77
7.	Contrôle interne	78
8.	Protection de l’innovation et lutte contre la contrefaçon	79
VI.	QUESTIONS RELATIVES AUX CLIENTS	80
1.	Processus contractuel.....	80
a.	Les engagements de Naval Group en matière d’achats responsables.....	81
b.	Fournisseurs : une démarche de recherche de compétitivité partagée .	82
c.	Éthique et achats	83
d.	Partage de bilan et écoute des fournisseurs	85
2.	Le Plan de Progrès	87
3.	Résolution des réclamations	91
4.	Satisfaction clients	92
5.	Les Clubs	93
6.	Management qualité.....	95
VII.	COMMUNAUTÉS ET DÉVELOPPEMENT LOCAL	96
1.	Intégrer nos parties prenantes	96
2.	L’innovation, enjeu de développement	97
a.	Open innovation	98
b.	Subventionnement	99
c.	Les partenariats innovation	100
3.	Le développement des communautés locales	102
a.	Contribution des achats de Naval Group à l’impact socio-économique	103
b.	Investissements	104
4.	Mécénat, éducation et partenariats	106
a.	Lien armées-nation	106
b.	Les œuvres sociales et solidaires de la Marine Nationale	108
c.	La valorisation du savoir-faire et du patrimoine de la construction navale.	109
d.	Partenariats	109
VIII.	CONCLUSION	112
IX.	TABLEAU GRI	113
1.	Note méthodologique pour le reporting des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de Naval Group.....	113
a.	Périmètre	113
b.	Indicateurs	114

NAVAL GROUP EN UN CLIN D'OEIL



Dans un monde où règne de plus en plus l'instabilité économique et politique, Naval Group se doit de définir une vision stratégique claire afin de répondre aux enjeux sociétaux et d'assurer la pérennité de sa croissance. Dans cet environnement complexe, Naval Group met en place une politique active et volontariste en matière d'innovation, de respect des droits humains, de diversité, de combat contre toutes les formes de corruption et a fait de la lutte contre le changement climatique l'une de ses grandes préoccupations. Implanté dans de nombreux bassins d'emplois en France et à l'étranger, le groupe s'appuie sur ses fournisseurs et partenaires et travaille à donner à ses clients les meilleurs services et produits possibles.

Engagé au sein du Global Compact depuis 2014, Naval Group a atteint le niveau « *Advanced* » pour la cinquième année consécutive, soit le plus haut degré de distinction conféré par le Pacte mondial des Nations unies. Le groupe s'emploie également à répondre aux sept piliers de l'ISO 26000, comme le montrera ce rapport, tout en suivant six objectifs de développement durable, les objectifs de développement durable (ODD) 5, 7, 9, 13, 14 et 16. Le périmètre de sa responsabilité sociétale est ainsi défini et les domaines d'actions prioritaires identifiés.

GOVERNANCE DU GROUPE



FOCUS ODD 16










« Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous ».

Au-delà de son savoir-faire technologique, la stabilité et la pérennité de Naval Group dépendent largement de son modèle de gouvernance, et ce à un moment où l'internationalisation de la société la transforme profondément. Cette gouvernance s'appuie sur près de 400 ans d'innovation navale et sur une présence sur tous les continents. Elle a démontré sa capacité à s'adapter à des environnements toujours plus complexes et dangereux.



Implantation de Naval Group dans le monde

L'HISTOIRE, AU SERVICE DE L'AVENIR DU GROUPE

1631	1751	1778	1899
 <p>Premiers arsenaux créés par le Cardinal de Richelieu</p>	 <p>Fonderie de canons de marine à Ruelle</p>	 <p>L'arsenal de Lorient succède à la compagnie des Indes</p>	 <p>Lancement du <i>Narval</i> à Cherbourg, ancêtre du sous-marin moderne</p>
1967	1996	2003	2016
 <p>Lancement du <i>Redoutable</i>, 1er SNLE</p>	 <p>Admission au service actif des frégates furtives de type La Fayette</p>	 <p>DCN devient une société de droit privé à capitaux publics</p>	 <p>Sélection par l'Australie pour son programme de sous-marins</p>
<p>2017</p>  <p>DCNS devient Naval Group</p>			

Riche de son histoire, Naval Group est présent sur tous les continents et s'appuie sur ses atouts pour préparer l'avenir et répondre aux ambitions de grandes marines du globe.

LES CHIFFRES CLÉS

Les ambitions

Profil de l'organisation

Naval Group. Un leader mondial du naval de défense. Un innovateur dans l'énergie.

Entreprise de haute technologie et d'envergure internationale, Naval Group répond aux besoins de ses clients grâce à ses savoir-faire exceptionnels et ses moyens industriels uniques.

Le groupe conçoit, réalise, intègre, maintient en service, démantèle et déconstruit des sous-marins et des navires de surface. Maître d'œuvre industriel, concepteur et intégrateur d'ensemble des navires armés et des systèmes de combat, il fournit également des services pour les chantiers et les bases navals. Enfin, Naval Group propose leur système de combat et des solutions dans l'énergie nucléaire civile et les énergies marines renouvelables.

Naval Group réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires sur les constructions neuves de navires, et un tiers environ sur les activités de services.

Stratégie et analyse


Au service d'une marine nationale de premier rang, disposant d'un outil industriel et de compétences dont seulement deux ou trois sociétés au monde peuvent se prévaloir, Naval Group est le leader européen des systèmes navals militaires et s'appuie sur un socle national solide et sur des références significatives à l'export.


Selon Hervé Guillou, Président-Directeur général de Naval Group :


« Notre ambition est que Naval Group, dans dix ans, ancré en France, soit devenue naturellement et progressivement le consolidateur des systèmes navals européens, disposant d'une base industrielle pluri domestique, en Europe et dans le monde. Sa rentabilité et sa croissance seront tirées par un portefeuille de produits et de services innovants et compétitifs, soutenu par un personnel compétent et motivé, apte à imaginer, absorber et intégrer les technologies du futur, et à même de préserver les compétences nécessaires à la souveraineté de la France. Son chiffre d'affaires atteindra environ 5 milliards d'euros, en croissance à l'international et dans les énergies marines. Créatrice d'emplois de haute technicité, sa présence sera équilibrée entre la France, l'Europe et les


pays tiers. Sa compétitivité et sa rentabilité seront au niveau des meilleurs de ses pairs. »


L'ambition du groupe, déclinée dans un plan d'actions stratégiques, mis à jour fin juillet 2018 et approuvé en Conseil d'administration le 17 juillet 2018, se recentre autour de cinq enjeux prioritaires :

- 

Garantir la supériorité de la Marine nationale
- 

Développer notre chiffre d'affaires à l'international
- 

Etre au rendez-vous des échéances programmes
- 

Garder une longueur d'avance technique et industrielle
- 

Nous appuyer sur de nouveaux relais de croissance

Outre le Plan de progrès initié en 2015, et qui a montré de bons résultats sur la période 2015-2018, ce plan d'actions stratégiques est accompagné d'un plan de conquête visant à renforcer l'efficacité de l'approche commerciale et l'attractivité de ses produits, à assurer un développement pérenne de ses implantations à l'international, à accélérer la différenciation par l'innovation, à améliorer la compétitivité de l'offre globale de Naval Group et à maîtriser ses compétences clés.

La maîtrise des savoir-faire indispensables repose notamment sur la mise en place de cinq familles souveraines – architecture navale, nucléaire, aviation, sécurité plongée, invulnérabilité –, cette dernière ayant été créée en 2019.



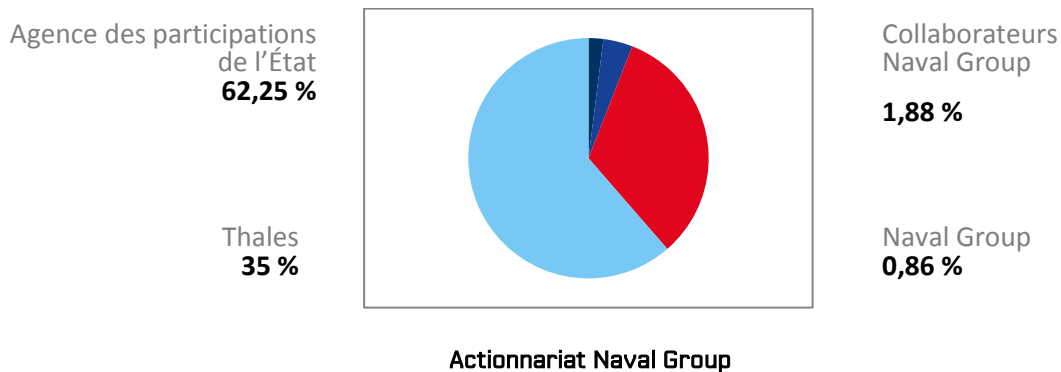
Aspects et périmètres pertinents identifiés

Ce point est traité dans le rapport financier 2019, publié sur internet, au paragraphe I.1. Présentation de Naval Group.

La gouvernance

Administration et contrôle

Naval Group, ci-après la « Société », est une société anonyme de droit français dont le capital est détenu au 31 décembre 2019 comme suit :



La composition, les attributions et les règles de fonctionnement du Conseil d'administration de la Société ont été mises en cohérence avec les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes, les dispositions de l'Ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014, ci-après l'« Ordonnance », les dispositions de la Loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du

secteur public, ci-après « loi de Démocratisation », pour ce qui concerne l'élection et le statut des administrateurs représentant les salariés, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil d'administration.

Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

Cf. Rapport financier 2019, publié sur internet, onglet Groupe, rubrique Responsabilité sociétale d'entreprise, [Notre référentiel documentaire](#).

En application de l'article L. 225-18-1, alinéa 1 du Code de commerce, la proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 %, étant précisé que le représentant de l'État désigné sur le fondement de l'article 4 de l'Ordonnance est pris en compte pour l'application de cette règle, conformément aux dispositions du 4^e alinéa de l'article 5 de l'Ordonnance.

Depuis le 25 mai 2018, le Conseil d'administration de la Société comprend cinq femmes sur un total de douze administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires ou désignés par l'État sur le fondement de l'article 4 de l'Ordonnance. Les dispositions de l'article L. 225-18-1, alinéa 1 du Code de commerce sont donc pleinement respectées au sein du Conseil d'administration de la Société. Naval Group répond également par ce biais à l'objectif de développement durable 5 sur l'égalité entre les sexes.

En application de l'article 6 de la Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, les listes de candidats présentées au suffrage des salariés devront être composées alternativement d'un candidat de chaque sexe sans que, sur chacune des listes, l'écart entre le nombre de candidats de chaque sexe ne puisse être supérieur à un, à compter du deuxième renouvellement du Conseil d'administration suivant la publication de la loi. Ces dispositions ont été mises en œuvre dans le cadre des élections des administrateurs représentant les salariés du 28 novembre 2019.

Conformément aux dispositions des statuts de la Société, les mandats des onze administrateurs nommés par l'Assemblée Générale arriveront à échéance à l'issue de l'assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Durée du mandat des administrateurs

Le mandat de l'ensemble des administrateurs siégeant au sein du Conseil d'administration de la Société est d'une durée de cinq ans, conformément à l'article 9 des statuts de la Société, étant précisé que le mandat des administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires du 19 décembre 2014 prendra fin par exception à cette règle à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019. Chaque administrateur reçoit, lors de sa

prise de fonctions, d'une part une copie des statuts de la Société et du règlement intérieur du Conseil d'administration, et d'autre part les informations et documents nécessaires à l'exercice de son mandat.

L'Assemblée générale ordinaire, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui sera convoquée en 2020, devra décider de la nomination de onze administrateurs.

Obligation et devoirs des administrateurs

Les travaux du Conseil d'administration sont régis par une charte du Conseil d'administration, qui fait partie intégrante du règlement intérieur du Conseil d'administration. Celle-ci définit les droits et devoirs des membres du Conseil d'administration, notamment au regard des situations de conflit d'intérêts auxquelles ils peuvent être confrontés, de l'indépendance d'analyse, de jugement, de décision et d'action dont ils doivent faire preuve, du temps qu'ils doivent consacrer à l'exercice de leur mandat et des obligations de confidentialité qui s'imposent à eux au regard des informations qui leur sont communiquées, par écrit ou oralement, pour les besoins de l'exercice de leur mandat et du fait de leur participation aux travaux du Conseil d'administration et des comités du Conseil d'administration.

Le règlement intérieur fait notamment obligation à chaque administrateur d'informer complètement et préalablement le Conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts avéré ou potentiel, soit directement entre la Société et lui-même, soit indirectement à travers une société dans laquelle il détient des intérêts, et lui fait prendre acte qu'il devra s'abstenir de participer aux débats et aux votes des délibérations correspondantes des comités et du Conseil d'administration.

Conformément aux dispositions de l'article 21 de la Loi de démocratisation, les administrateurs élus en qualité de représentants des salariés ont les mêmes droits et obligations que les autres administrateurs. Ils sont soumis à toutes les dispositions applicables aux autres administrateurs, sous réserve des dispositions spécifiques prévues par la loi précitée.

Rémunération versée aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires

Conformément aux dispositions de l'Ordonnance et de la Loi de démocratisation, seuls les administrateurs désignés par l'Assemblée générale des actionnaires, et la personne désignée par l'État sur le fondement de l'article 4 de l'Ordonnance pour le représenter en tant qu'administrateur, peuvent percevoir des jetons de présence en rémunération de leur mandat, dans la mesure où le mandat des administrateurs élus en qualité de représentants des salariés est exercé à titre gratuit, sans préjudice du remboursement par la Société des frais exposés par ces derniers pour l'exercice de leur mandat.

L'Ordonnance précise que toute rémunération perçue par le représentant de l'État à raison de l'exercice de son mandat est versée au budget de l'État en application des dispositions du 3^e alinéa de l'article 5 de l'Ordonnance.

L'article 6-V de l'Ordonnance prévoit que toute rémunération, perçue par les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État ayant la qualité d'agent public de l'État, est versée au budget de l'État.

L'article 1^{er} de l'arrêté du 18 décembre 2014 pris en application de l'article 6 de l'Ordonnance, tel que modifié par l'arrêté du 5 janvier 2018, prévoit que le montant des jetons de présence auquel les administrateurs nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État, n'ayant pas la qualité d'agent public de l'État, sera réparti comme suit :

- 85 % de ce montant est versé à l'administrateur ;
- 15 % de ce montant est versé au budget de l'État.

Les administrateurs éligibles au versement de cette rémunération reçoivent des jetons de présence en fonction de leur assiduité aux réunions du Conseil d'administration, et des jetons de présence supplémentaires pour ceux d'entre eux qui participent, soit en tant que présidents, soit en tant que membres, aux travaux des comités spécialisés du Conseil d'administration. Ces jetons sont également attribués en fonction de l'assiduité des administrateurs aux réunions des comités spécialisés du Conseil d'administration, étant précisé que le montant des jetons de présence perçus par les présidents desdits comités est plus élevé que le montant des jetons de présence perçus par les membres des comités pour tenir compte du temps consacré par ces derniers à leurs fonctions de Président et des responsabilités attachées à l'exercice de ces fonctions.

L'Assemblée générale réunie le 26 novembre 2015 a fixé l'enveloppe globale maximale à répartir entre le représentant de l'État désigné au sein du Conseil en application de l'article 4 de l'Ordonnance et les administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires, exclusion faite du Président-Directeur général de la Société, qui y a renoncé, à la somme de 175 000 euros par an à compter du 19 décembre 2014 et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 22 juillet 2015, a décidé de maintenir pour cette nouvelle enveloppe les mêmes critères de répartition que ceux décidés lors de sa réunion du 23 juillet 2013, à savoir 1 200 euros par séance et par administrateur, et 600 euros par séance et par administrateur pour les administrateurs qui sont membres d'un ou plusieurs comités spécialisés du Conseil d'administration.

Le commissaire aux participations de l'État, par délégation du ministre chargé de l'Économie, a approuvé le 27 août 2015 cette nouvelle enveloppe ainsi que ses modalités de répartition.

Pouvoirs et missions du Conseil d'administration

Les pouvoirs dévolus au Conseil d'administration de la Société sont tout d'abord ceux prévus par les dispositions du Code de commerce applicables aux sociétés anonymes et les statuts de la Société.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration précise également que le Conseil d'administration de la Société doit veiller en particulier à ce que les risques générés par l'activité de la Société, par les contrats qui la lient, ou par les opérations d'investissement et de désinvestissement qu'elle met en œuvre, soient identifiés et maîtrisés, marquant ainsi la responsabilité accrue qui incombe désormais aux conseils d'administration dans les domaines du contrôle interne et de la gestion des risques.

Fonctionnement du Conseil d'administration durant l'exercice 2019

Le Conseil d'administration s'est réuni à sept reprises durant l'exercice 2019. Le taux moyen de participation aux réunions du Conseil d'administration a été de 89 % en 2019. Le Conseil d'administration a été tenu informé à l'occasion de chaque séance ordinaire du Conseil, de l'évolution des sujets à caractère commercial, financier et opérationnel au moyen de rapports d'activités détaillés présentés par le Président-Directeur général et le Secrétaire général.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Afin de renforcer son efficacité et d'exercer au mieux les responsabilités qui lui incombent, le Conseil d'administration de la Société s'est doté pour la première fois le 16 juillet 2003 d'un règlement intérieur.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration a été modifié :

- le 29 mars 2007, consécutivement à la prise de participation de la société Thales dans le capital de la Société ;
- le 17 février 2010, notamment afin de tenir compte des nouvelles recommandations formulées par l'Institut français des administrateurs (IFA) en matière de contrôle interne et de gestion des risques ;
- le 19 décembre 2014 afin de porter de quatre à cinq le nombre de membres du Comité des rémunérations et des nominations, et de permettre ainsi à un administrateur élu en qualité de représentant des salariés de siéger au sein de ce Comité ;
- le 21 juillet 2017 afin de porter de cinq à six le nombre de membres du Comité des offres et de six à sept celui du Comité stratégique, et de

permettre ainsi à un administrateur élu en qualité de représentant des salariés de siéger au sein de chacun de ces deux comités ;

- le 4 avril 2018 afin de tenir compte des recommandations issues des travaux d’auto-évaluation du fonctionnement du Conseil ;
- le 18 octobre 2018 afin de changer la dénomination et adapter les missions du Comité des Rémunérations, des Nominations et de l’Éthique qui devient le Comité des Rémunérations, des Nominations, de l’Éthique et de la responsabilité sociale d’entreprise.

Le règlement intérieur précise le rôle et les principales responsabilités du Conseil d’administration. Il prévoit également la création de quatre comités spécialisés, dont il fixe la composition, les missions et les règles de fonctionnement.

Les comités précités sont chargés d’étudier les questions que le Conseil d’administration ou son Président leur soumet à titre consultatif. De façon générale, le rôle de ces comités est de recueillir et d’apporter au Conseil d’administration les compléments d’information appropriés et de faciliter ainsi la prise de décision en formulant des avis, des propositions ou des recommandations.

En conséquence, le Conseil d’administration demeure seul compétent pour se prononcer sur les questions relevant de sa compétence et soumises à l’examen préalable des comités spécialisés, qui n’ont qu’un rôle d’instruction et de recommandation dans ces domaines.

Les quatre comités spécialisés créés par le Conseil d’administration sont les suivants :

- le **Comité d’audit, des comptes et des risques**, qui est chargé d’assurer le suivi :
 - du processus d’élaboration de l’information économique et financière ;
 - de l’efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
 - du contrôle légal, exercé par les commissaires aux comptes, des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés de la Société ;
 - de l’indépendance des commissaires aux comptes ;
 - de l’identification et du suivi des conventions réglementées et des conventions entre parties liées visées aux articles L 225-38 et suivants du Code de commerce.

S'agissant des risques, il examine annuellement la cartographie des risques de toutes natures auxquels le groupe est exposé en raison de son activité opérationnelle, ainsi que les processus et plans d'action mis en place pour identifier et maîtriser ces risques, en tenant compte notamment des retours d'expérience des programmes passés.

Le Comité d'audit, des comptes et des risques est composé de Mme Isabelle Roué et de M. Luc Rémont, Pierre Jeannin (nommé membre de ce Comité par le Conseil le 16 juillet 2019) et Pascal Bouchiat. Il est présidé par M. Luc Rémont.

Le Comité d'audit, des comptes et des risques se réunit au moins trois fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni sept fois en 2019, avec un taux moyen de participation de 100 %.

- le **Comité des offres**, qui a pour mission d'examiner tout projet de remise d'offre engageant significativement la Société ou une des filiales du groupe en raison de son montant, de sa durée, de la nouveauté des domaines d'intervention ou de risques contractuels ou techniques particuliers (s'agissant notamment des nouveaux marchés, des transferts de technologie etc.).

Le Comité des offres est composé de Mme Eveline Spina (nommée membre de ce Comité par le Conseil le 16 juillet 2019), M. Bernard Réétat, Pierre Jeannin (nommé membre de ce Comité par le Conseil le 16 juillet 2019), Pascal Bouchiat, Jacques Hardelay et Thierry Barbarin. Il est présidé par M. Bernard Réétat.

Mme Caroline Laurent était membre de ce Comité jusqu'à sa démission de son mandat d'administrateur le 9 juillet 2019.

Le Comité des offres se réunit au moins une fois par semestre ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni 6 fois en 2019, avec un taux moyen de participation de 73 %.

- le **Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise**, qui a les missions suivantes.

a- En ce qui concerne les rémunérations :

- de proposer le montant des rémunérations, les régimes de retraite et de prévoyance, les avantages en nature des mandataires sociaux sur la base d'éléments comparatifs du marché ainsi que sur l'évaluation des performances individuelles ;

- de proposer la politique en matière d'attribution des jetons de présence et le montant annuel des jetons à soumettre à l'Assemblée générale ainsi que leur répartition entre les membres du Conseil d'administration ;
- d'examiner les grandes orientations de la Société en matière de politique de rémunération ;
- de donner son avis sur les principes de rémunération des membres du Comité exécutif de la Société et des dirigeants des filiales du groupe ;
- de donner son avis sur les principes arrêtés par la Société en matière d'intéressement, de participation et d'actionnariat salarié.

b - En ce qui concerne les nominations :

- d'examiner les propositions de nomination du Président-Directeur général de la Société ;
- de faire des propositions à la demande du Conseil d'administration sur le choix des membres du Conseil d'administration autres que celui représentant l'État ou ceux nommés par l'Assemblée générale sur proposition de l'État ou du partenaire industriel, et examiner les dossiers des personnalités pressenties ;
- d'examiner les propositions formulées par le Directeur général sur la composition, les nominations, ou la révocation des membres du Comité exécutif et les plans de succession qui concernent ces derniers.

c - En ce qui concerne l'éthique et la responsabilité sociale d'entreprise :

- d'examiner et de suivre les mesures adoptées au sein du groupe en matière d'éthique, de conformité, de gestion des conflits d'intérêt et plus généralement de responsabilité sociale d'entreprise.

d- En ce qui concerne la gouvernance :

- d'examiner et d'assurer le suivi des principales orientations adoptées par le groupe en matière de gouvernance ;
- de proposer au Conseil le mode d'évaluation du fonctionnement du Conseil.

Le Comité des Rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise est composé de Mmes Gabrielle Gauthey et Sandra Lagumina et M. Patrice Caine, Pierre Jeannin (nommé membre de ce Comité par le Conseil le 16 juillet 2019) et Jacques André. Il est présidé par M. Patrice Caine.

Le Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise se réunit une fois par semestre ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni 4 fois en 2019, avec un taux moyen de participation de 85 %.

- le **Comité stratégique**, qui a pour principale mission d'apprécier la stratégie du groupe dans ses principaux secteurs d'activité.

Le Comité stratégique est composé de Mmes Nathalie Ravilly, Sandra Lagumina et Eveline Spina (nommée membre de ce Comité par le Conseil le 16 juillet 2019), et M. Hervé Guillou, M. Pierre Jeannin (nommé membre de ce Comité par le Conseil le 16 juillet 2019) M. Patrice Caine, et M. Laurent Chagnas. Il est présidé par M. Hervé Guillou. Le Comité stratégique se réunit trois fois par an ou plus fréquemment en fonction des besoins. Il s'est réuni 5 fois en 2019, avec un taux moyen de participation de 81 %.

Évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que ce dernier procède à intervalles réguliers, et au moins annuellement, à une évaluation de son propre fonctionnement. Le Président du Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la responsabilité sociale d'entreprise, en liaison avec un des administrateurs indépendants, propose les modalités de l'évaluation qui est menée par cet administrateur indépendant.

De plus, au moins une fois tous les trois ans, il est procédé à une auto-évaluation plus approfondie avec, le cas échéant, l'aide d'un consultant extérieur.

Le Conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 16 juillet 2019, de procéder une nouvelle fois à l'évaluation de son propre fonctionnement et a désigné Mme Gabrielle Gauthey à l'effet de présenter le rapport sur les résultats de ce nouvel exercice.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 17 octobre 2019, Mme Gabrielle Gauthey a présenté les conclusions de ces travaux d'évaluation et les recommandations qui en sont issues.

Mode d'exercice de la Direction générale

Les fonctions de Président-Directeur général de M. Hervé Guillou ont été renouvelées par décret du Président de la République en date du 13 février 2015.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, il organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il rend compte à l'Assemblée générale des actionnaires. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Les mandats d'administrateur, de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général de M. Hervé Guillou arriveront à expiration à l'issue de l'Assemblée générale qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration sera appelé, à l'issue de cette Assemblée, à proposer au Président de la République la désignation du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général (ces deux mandats pouvant être exercés par la même personne).

Gouvernance des filiales et des sociétés communes

La Société dispose de filiales et de participation à la fois en France (DCN International, Sirehna, Naval Group Support, Naval Energies, Défense Environnement Services, DES, Les Chantiers de l'Atlantique, Technicatome) et à l'étranger (Naval Group India, Naval Group Far East, Naval Group BR Sistemas de Defesa LTDA, Naval Group Coopération, Naval Group Arabia, Naval Group Malaysia Sdn. Bhd, PROSIN, Naval Group Technologies Canada Inc., Naval Group Australia Pty Ltd, Alexandria Naval for Maintenance and Industry, Naval Group Nederland B.V, Naval Group Pacific et Naval Group Belgium).

Il n'est volontairement pas fait mention des filiales françaises n'exerçant aucune activité ou exerçant une activité de détention de titres.

Dispositif intégré de maîtrise des risques

Les différents facteurs de risque sont traités dans [le rapport financier 2018](#), publié sur internet, au paragraphe I.2.7.

a) Processus de maîtrise des risques

Avec l'objectif d'atteindre ses objectifs, Naval Group a mis en place un dispositif intégré de maîtrise des risques qui consiste à :

- anticiper les risques, qui peuvent affecter négativement le résultat ;

- mettre en œuvre des opportunités, qui peuvent contribuer favorablement aux résultats.

Le management des risques et opportunités est réalisé par la mise en œuvre de démarches structurées permettant :

- d’identifier et de caractériser les risques et opportunités à court et moyen terme (année courante + 3 ans) ;
- d’estimer et évaluer la criticité des risques et l’attractivité des opportunités afin de les prioriser ;
- de définir, décider et mettre en œuvre les actions permettant de maîtriser les risques et de réaliser les opportunités, proportionnées aux enjeux ;
- d’évaluer l’efficacité des contrôles mis en place et les actions de maîtrise ;
- d’améliorer de façon permanente le dispositif en place par une boucle retour ;
- d’auditer le dispositif intégré.

De par sa nature même, le management des risques et opportunités est un processus transverse, impliquant directement ou indirectement tous les acteurs des projets, des programmes et des entités qui y contribuent et dont la mise en œuvre peut être critique quant à la tenue des objectifs de l’entreprise. C’est une des entrées du Plan à moyen terme (PMT).

Cadre de référence

Avec l’ambition de tendre vers les meilleures pratiques des plus grandes entreprises internationales, Naval Group, entreprise privée ayant pour actionnaire industriel de référence un groupe coté en bourse, a retenu comme standard de référence le COSO¹ (version 2013) pour la conception, la mise en œuvre et l’évaluation du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne du Groupe.

La gestion des risques

La gestion des risques relève de la responsabilité de chaque direction et fait partie intégrante des processus opérationnels. Son objectif est d’abord de recenser, d’analyser et d’anticiper les principaux risques du groupe et d’en maîtriser l’évolution. Il est ensuite de s’assurer que ces risques sont pris en

¹ COSO : Committee Of Sponsoring Organizations de la Commission Treadway est un groupe de réflexion constitué aux Etats-Unis en 1985, qui a développé un référentiel méthodologique d’analyse du contrôle interne.

compte et que les moyens mis en œuvre pour les réduire et les contrôler sont efficaces.

En complément, la supervision du dispositif de la gestion des risques est assurée par la direction de l'Audit et des Risques. Pour ce faire, elle s'appuie sur un réseau de responsables Risques et Opportunités au sein des entités.

Une cartographie des risques au niveau groupe est élaborée annuellement afin de prendre en compte les évolutions de l'environnement et du groupe, ainsi que leur éventuel impact sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels. En outre, les risques inhérents à des enjeux particuliers sont supervisés par des organisations spécifiques (par exemple : *compliance*, inspection nucléaire et pyrotechnie, RSE, etc.), qui composent la deuxième ligne de maîtrise et apportent le support méthodologique et l'évolution des outils, indispensables pour répondre aux besoins de l'activité du groupe.

L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne

Le contrôle interne contribue à la maîtrise des opérations en termes d'efficacité des processus internes de l'entreprise, à la protection du patrimoine, au respect des lois et des règlements, à la fiabilité et à la qualité des informations produites et communiquées, et à l'application des instructions et orientations fixées par le groupe.

Ce dispositif contribue à la réalisation des objectifs du groupe, sans constituer toutefois de garantie absolue en raison des limites inhérentes à tout système.

Le contrôle interne est intégré au management de l'entreprise : il est de la responsabilité des opérationnels. Ces derniers ont à disposition un dispositif d'alerte éthique en place depuis 2015, constituant une voie de communication et d'alerte (complémentaire des canaux déjà existants, qui protège la personne auteure de l'alerte en assurant la confidentialité des données) destinée à détecter les atteintes aux procédures. Ce dispositif peut être utilisé en cas d'atteinte aux procédures comptables.

Les responsables opérationnels et fonctionnels sont responsables de la réalisation des contrôles, mais aussi de l'autoévaluation de l'efficacité du contrôle interne dans leur domaine de responsabilité. Cette autoévaluation permet aux entités d'évaluer leur maturité et d'identifier des zones d'amélioration. Une matrice de contrôle interne adaptée pour les filiales contrôlées a été déployée en 2017 et 2018. La direction de l'Audit et des Risques assure la supervision du contrôle Interne, s'assure de sa pertinence et évalue son efficacité. Elle s'appuie sur un réseau de responsables Risques et Opportunités

La direction de l'Audit et des Risques teste la qualité des réponses à sa matrice de contrôle interne à travers les audits.

Lettres d'affirmation annuelles

Les entités de Naval Group et ses filiales établissent annuellement une lettre d'affirmation, signée par leur dirigeant ou mandataire social. Il s'agit d'un engagement personnel du directeur de l'entité sur la maîtrise de ses risques et de son contrôle interne et qui porte sur l'ensemble des activités de l'entité. Cette lettre couvre également le *reporting* éthique et compliance des dirigeants.

Audit interne du dispositif intégré

L'objectif est de parvenir à une appréciation pertinente et indépendante de l'efficacité du contrôle interne et de la maîtrise des risques. Des audits internes sont régulièrement effectués par la direction de l'Audit et des Risques pour donner l'assurance à la Direction générale et au Comité d'audit, des comptes et des risques du Conseil d'administration que le dispositif de maîtrise des risques et que le dispositif de contrôle interne sont mis en œuvre, fiable et pertinent. Sur la base de ces audits internes, la direction de l'Audit et des Risques émet un avis indépendant annuel sur le niveau de maîtrise du groupe des risques et du contrôle interne.

Boucle d'amélioration du dispositif

Les sujets suivants font l'objet de revues régulières au sein des entités du groupe et par ses organes de gouvernance :

- suivi des actions de maîtrise des risques importants ;
- suivi des plans d'actions issus des recommandations d'audit ;
- avancement de la mise en œuvre des plans de contrôle.

La direction du Contrôle interne et des Risques anime la boucle d'amélioration continue du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne des entités et leur adaptation aux évolutions du groupe.

Gouvernance du dispositif

Les organes décrits ci-dessous assurent le pilotage du dispositif intégré de maîtrise des risques.

Le Comité exécutif (Comex)

Il oriente et valide le plan d'audit interne annuel. Il réalise le suivi périodique de la bonne mise en œuvre des recommandations (au moins deux fois par an). Il oriente et valide le plan de renforcement du contrôle interne et de maîtrise des risques, conformément aux priorités du groupe.

Le Comité d'audit et des risques internes

Co-présidé par le SVP Finances, Juridique, des Achats et de l'Immobilier et le Secrétaire Général, il se réunit tous les semestres et plus, en tant que de besoin. Il a pour mission de :

- d'aider les membres du Comex dans l'identification, l'évaluation et la maîtrise des principaux risques du groupe ;
- d'assurer le suivi des systèmes d'efficacité de contrôle interne ;
- de donner la visibilité sur les sujets à forts enjeux pour le groupe identifiés dans les audits.

Il statue sur la cartographie des risques stratégiques, opérationnels et financiers, leur criticité et les objectifs de réduction à atteindre ; il vérifie la mise en place le pilotage et l'aboutissement des actions pour les maîtriser.

La direction de l'Audit et des Risques

La direction de l'Audit et des Risques dirige les activités et encadre les ressources de l'Audit interne, de contrôle interne et de management des risques et opportunités. Cette direction intervient sur l'ensemble du groupe et ses activités sont conduites en toute indépendance, conformément à la charte d'audit, de maîtrise des risques et de contrôle interne et dans le respect des normes professionnelles internationales. Elle est certifiée depuis 2012 aux normes internationales de l'IIA, *Institute of Internal Auditors*, par l'IFACI, l'Institut français de l'audit et du contrôle internes.

Elle fournit au groupe une évaluation sur le degré de maîtrise de ses opérations et contribue à introduire une gestion des risques au sein de chaque entité via un réseau de responsables des Risques et Opportunités.

La direction de l'Audit et des Risques rend compte de ses travaux au Président-Directeur général et au Comité d'audit, des comptes et des risques, ce qui lui confère l'indépendance nécessaire à son action. Elle leur soumet ses recommandations et ses propositions de plans de travail.

Le Comité d'audit, des comptes et des risques du Conseil d'administration

Ce comité examine les comptes et les procédures comptables présentés par la direction Financière ; les résultats des audits internes et les travaux liés au contrôle interne ainsi que les travaux liés aux principaux risques du groupe présentés par la direction de l'Audit et des Risques (une attention particulière est portée sur les risques d'exécution des programmes majeurs du groupe) ; le contenu du programme prévisionnel des activités d'audit interne par la direction de l'Audit et des Risques.

Il garantit la qualité du processus de sélection, d'approbation du choix des commissaires aux comptes et des règles de rotation.

Il examine également les résultats des travaux des commissaires aux comptes, dont il s'assure par ailleurs de l'indépendance ; les points sur les principaux contentieux présentés par la direction Juridique ; la charte de l'audit interne du groupe, validée par le président du Comité d'audit et des risques.

Le Conseil d'administration s'assure que la société dispose des procédures d'identification, d'évaluation et de suivi de ses engagements et risques².

Les commissaires aux comptes

Dans le cadre de leur mission de contrôle et de certification des états financiers annuels et consolidés du groupe, les commissaires aux comptes examinent les procédures de processus des entreprises participant à l'élaboration de l'information comptable et financière. Ils rendent compte de leurs conclusions au Comité d'audit, des comptes et des risques, et au Conseil d'administration.

Gouvernance RSE

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un enjeu majeur pour le groupe et pour ses actionnaires. Aussi, le Conseil d'administration de Naval Group traite désormais des sujets de RSE au Comité des rémunérations, des nominations, de l'éthique et de la RSE qui a été élargi en 2018 aux questions de l'éthique et de la RSE. La cartographie des risques RSE est toujours examinée au Comité d'audit, des comptes et des risques.

Naval Group a, en outre, décidé en octobre 2019, de renforcer ses ambitions en termes de responsabilité sociétale de l'entreprise et réfléchit à l'intégration de la RSE dans sa feuille de route stratégique à 5 ans à définir en 2020.

Dans le cadre de la loi relative à la croissance et la transformation des entreprises (Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019), Naval Group mène également des réflexions sur la définition de sa raison d'être.

En interne, le Comité éthique et responsabilité sociétale de l'entreprise (CERSE) a pour mission de fixer les orientations générales en matière d'éthique et de responsabilité sociétale d'entreprise, telles qu'applicables à toutes les sociétés du groupe. L'ensemble des actions est réparti dans six commissions : signalements, plan de vigilance, objectifs du développement durable, internationalisation, communication et intelligence artificielle. Le CERSE en assure le pilotage. Il a la liberté de mener tous les travaux qu'il estime utiles dans le cadre de ses missions et de son rôle. Par ailleurs, son Président met en œuvre le processus des signalements relatifs aux comportements contraires au

² Cf. règlement intérieur du Conseil d'administration (version du 17 février 2010)


référentiel éthique et RSE lorsque la ligne d'alerte éthique est saisie : ethics@naval-group.com.

Le CERSE est composé de onze personnes désignées par le Président-Directeur général. Son organisation est précisée par son règlement intérieur, revu en 2019, publié dans le *Business Management System* – BMS3- de l'entreprise. Le Comité s'appuie sur un réseau de « relais éthique et RSE » dans chaque site en France et à l'international. Ceux-ci sont conviés à des téléconférences tous les deux mois pour partager l'actualité et les bonnes pratiques, l'état d'avancement des actions en cours et des objectifs. En outre, ils participent à des actions spécifiques comme l'animation et la réalisation des sessions dédiées à la RSE de leur site ou filiale, ou encore à la Journée éthique et compliance en décembre de chaque année, et au séminaire annuel regroupant les animateurs de la RSE (*Compliance Officers*, relais éthiques et RSE, membres du CERSE).

Le déploiement de la démarche est porté par la direction Éthique, *Compliance* et Gouvernance et par l'ensemble du groupe, laquelle est hébergée par le Secrétaire général, en lien direct avec le Président-Directeur général.

³ Le *Business Management System* (BMS) constitue le référentiel système de Naval Group. Il définit les règles et modalités d'application pour répondre aux objectifs stratégiques et politiques du groupe. Un portail permet d'accéder à la description de l'ensemble des processus, sous-processus et activités de Naval Group et aux documents associés.

DROITS DE L'HOMME

FOCUS	
<p style="text-align: center; margin: 0;">CHARTRE DES DROITS HUMAINS</p> <hr style="width: 20%; margin: 10px auto;"/> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>	<p>Par la formalisation de la charte des droits humains, Naval Group complète et précise son engagement dans le pacte mondial, notamment pour accompagner sur ce sujet son développement à l'international. Cette charte est conforme aux principes et règles posés par les grands textes internationaux, le pacte mondial, le rapport John Ruggie de 2011, les principes directeurs de l'OCDE des entreprises multinationales (2011), la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998), la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (OIT 2006), la loi Grenelle 2 (art. 225) et son décret de 2012. Elle répond également aux critères de l'ISO 26000.</p> <p>Elle explicite et précise les engagements dans les domaines des droits humains et des normes internationales de travail ; elle précise leur application pour chacune des parties prenantes.</p> <p>Cette charte contribue ainsi à porter au plus haut les ambitions du groupe en matière de responsabilité sociale et sociétale.</p>

En septembre 2018, Naval Group a adhéré au Cercle d'éthique des affaires qui s'est donné pour mission de promouvoir l'éthique et la conformité dans le management et la gouvernance des entreprises françaises et, par ses travaux, d'influencer les décideurs privés et publics. Suite aux échanges avec le Conseil d'administration d'EDH, les Entreprises pour les droits de l'homme, Naval Group adhérera à EDH en janvier 2020. Cette association vise à favoriser la compréhension et l'intégration des droits de l'homme au sein des entreprises par le déploiement de démarches de vigilance, initiative volontaire et multisectorielle. Elle est un lieu d'échanges, de partage de bonnes pratiques et de réflexion collective.

Santé et sécurité au travail : un droit pour chacun et une priorité pour Naval Group

Politique

Le premier droit fondamental pour tout collaborateur Naval Group est de pouvoir travailler en toute sérénité dans un environnement permettant de préserver sa santé physique et psychique.

La politique de santé et sécurité au travail (SST), est intégrée au sein d'une politique globale de qualité, sécurité et environnement (QSE), révisée et signée par le Président-Directeur général. Cette politique met en perspective et en cohérence les ambitions et les exigences du groupe afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients, de développer la culture de l'identification et de la maîtrise des risques, et d'assurer la conformité réglementaire.

L'audit de renouvellement des certifications AFNOR réalisé durant l'année 2017 a confirmé la certification du système de management global QSE de Naval Group sur les référentiels ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Organisation

La politique de santé et sécurité au travail est portée par le département central Hygiène, Sécurité et Environnement et déployée en local par les équipes de prévention. Celles-ci veillent à impliquer l'ensemble des collaborateurs dans une démarche de dynamisation de la vigilance individuelle et collective afin que chacun soit conscient du rôle et de la responsabilité qui lui incombent.

Ces équipes, présentes sur chaque site, sont composées d'animateurs et de conseillers de prévention, pilotés par des managers de prévention. Ces managers assurent le rôle de conseil auprès des directeurs de site. Ensemble, ils veillent à assurer la prévention des risques, à apporter conseil et expertise aux opérateurs et au management, et à gérer la coordination des activités sous l'angle SST.

Ce réseau SST s'appuie également sur des experts afin de maîtriser l'ensemble des risques générés par les activités industrielles. L'ergonomie, les agents chimiques dangereux ou encore l'amiante sont des sujets sur lesquels ces spécialistes apportent leur expertise.



Figure 1 : exemple de campagne de communication SST sur le thème « ergonomie »

Le développement à l'international est un élément clef pour Naval Group, la croissance de l'entreprise dépend de sa capacité à satisfaire ses clients en France comme à l'international en garantissant la sécurité des collaborateurs. Pour cela le réseau de santé et sécurité au travail international, lancé en 2018, a travaillé durant l'année 2019 à la maîtrise des risques et l'amélioration de la performance SST. Ce réseau regroupe les responsables prévention des sept filiales de Naval Group ayant l'effectif le plus important implantées en Australie, Malaisie, Arabie saoudite, Inde, Égypte, au Brésil et à Singapour. L'objectif de ce réseau est de définir les exigences et les attendus en matière de santé et de sécurité au travail, et d'échanger régulièrement afin de partager les bonnes pratiques.

Par ailleurs, afin de garantir un niveau de maîtrise optimal de sécurité des collaborateurs expatriés ou en mission, des actions lancées les années précédentes sont poursuivies :

- identification des informations de chaque chantier extérieur localisé en France ou en dehors ;
- mise en œuvre de plans de prévention entre Naval Group et les activités du client afin de prévenir les risques et assurer une bonne coordination entre les différents acteurs ;
- organisation et suivi réalisés par la médecine du travail des salariés et l'implication du médecin référent à l'international ;
- définition des formations indispensables préalablement au départ en expatriation.

La communication santé et sécurité au travail (SST)

Les actions de communication restent un vecteur essentiel pour partager avec l'ensemble des collaborateurs les résultats, actions et programmes, et obtenir l'adhésion de chacun. Elles sont réalisées à travers l'intranet, le magazine interne de Naval Group et les journaux SST locaux, en lien avec des événements tels que la semaine de santé sécurité au travail ou la Journée mondiale de l'environnement.

Des opérations de communication locales et nationales sont également réalisées périodiquement sur les thématiques majeures des sites ; des interviews des principaux acteurs de la prévention des risques dans l'entreprise sont menées afin d'informer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs aux mesures de prévention développées.

En 2019, un plan de communication SST a été mis en œuvre à un rythme mensuel. Ces campagnes, déployées sous la forme de vidéos, d'affiches, d'articles sur l'intranet et de support pour des « causeries sécurité », ont permis de présenter et détailler chacune des dix règles d'or.



Figure 2 : affiche des 10 règles d'or de la sécurité de Naval Group

La diversité, un engagement fort de Naval Group au service de la performance

Naval Group s'investit fortement pour que chaque collaborateur trouve sa place au sein de l'entreprise et considère la diversité, dans toutes ses composantes comme un levier majeur d'amélioration de fonctionnement et donc de performance pour le groupe.

L'accord, signé le 25 janvier 2018, favorisant la diversité et relatif à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes et à l'emploi des personnes en situation de handicap, ancre l'ambition de Naval Group, et des organisations syndicales, d'aider les collaborateurs à travailler ensemble avec leurs différences et de permettre à chacun, au seul regard de ses compétences, de trouver un emploi qui lui convienne, de s'y maintenir et de progresser dans son parcours professionnel, contribuant ainsi à une meilleure performance tant individuelle que collective.

Ainsi, Naval Group met en œuvre une politique de ressources humaines active permettant l'accès à l'entreprise et les évolutions professionnelles sans aucune discrimination. Cela se traduit notamment par :

- la sensibilisation et la formation des managers et collaborateurs impliqués dans le recrutement, la formation et la gestion des carrières aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité ;
- la promotion et le respect de l'application du principe de non-discrimination sous toutes ses formes et dans toutes les étapes de gestion des ressources ;
- l'intégration des collaborateurs aux profils variés au regard des compétences recherchées ;
- la communication auprès des collaborateurs de l'engagement de Naval Group en faveur de la non-discrimination et de la diversité, et des résultats pratiques de cet engagement.

En complément de la ligne d'alerte éthique mise à disposition, un dispositif spécifique et novateur de prévention des discriminations est institué afin de permettre, aux collaborateurs s'estimant discriminés dans leur situation professionnelle, une voie particulière d'examen et de traitement de leur dossier individuel.

FOCUS

Un référent discrimination sera désigné prochainement au sein de chaque établissement, après avoir bénéficié d'une formation le qualifiant pour cette mission. Ce référent pourra être saisi en cas de difficulté d'interprétation ou d'application des règles relatives à la non-discrimination ainsi qu'à la suite d'une demande relative à toute forme de discrimination constatée et pour laquelle il sera en charge d'analyser la situation, assurer un rôle de médiation et proposer, le cas échéant, un plan d'action afin de remédier à la situation.

À l'international, des politiques visant à promouvoir la diversité et la non-discrimination ont été définies. En Australie par exemple, la politique Diversité et Inclusion porte des engagements sur l'égalité des genres, l'emploi de personnes handicapées et l'égalité des chances pour les minorités en particulier d'origine indigène. En Inde, une politique de promotion de la diversité a également été établie : outre l'implication dans des réseaux et événements spécifiques, les *Women's Days*, ou encore le festival Holi, la filiale dispose d'une politique de lutte contre le harcèlement sexuel.

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Le taux de féminisation de Naval Group étant de l'ordre de 20 %, le groupe cherche à obtenir une plus grande mixité dans l'exercice de ses métiers, afin de réduire le déséquilibre structurel. Ce dernier s'explique par le secteur dans lequel s'inscrit l'activité, mais aussi par le fait que peu de femmes suivent des études dans le domaine de l'ingénierie et de la production.

Naval Group s'engage donc dans les domaines suivants :

- le développement de la mixité dans les métiers avec l'objectif d'accroître le nombre de femmes occupant des emplois dans les spécialités techniques et occupant des postes à responsabilité. Il est important de sensibiliser les femmes aux différentes opportunités et aux carrières variées qu'offre Naval Group afin de susciter une vocation auprès de jeunes étudiantes mais également auprès de femmes qui envisageraient une reconversion en externe et en interne du groupe ;
- la promotion en amont des filières et métiers techniques auprès, notamment, des jeunes femmes dans le cadre d'actions de communication - films métiers - vers le système éducatif ;
- l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans le déroulement de la carrière professionnelle, à tous les niveaux de responsabilités, en proposant au moins une femme parmi les candidats à une évolution professionnelle, en sensibilisant les acteurs aux stéréotypes,

en accompagnant les talents féminins, en intégrant les indicateurs d'égalité professionnelle dans les objectifs du groupe ;

- l'augmentation du nombre de femmes dans les postes de management et au sein des instances de direction pour une représentation plus équilibrée entre les femmes et les hommes ;
- l'égalité de rémunération entre les femmes et les hommes.

A titre indicatif, l'index d'égalité professionnelle femmes - hommes en 2019 est de 88/100.

- la conciliation entre la vie professionnelle, la vie privée et les responsabilités familiales par la réduction des contraintes liées à la parentalité grâce à des possibilités d'aménagement dans l'organisation du travail - horaires, mesures temps partiel - et à l'attribution d'aides financières pour la garde d'enfants - dispositif CESU.

A horizon 2025, Naval Group a pour ambition de parvenir à recruter dans les fonctions managériales et de production 35 % de femmes.

Spécialités de production au sens de l'Education nationale	Taux Femmes en sortie de formation par niveau (source Education Nationale)	Taux cible de femmes lors des recrutements			
		Cible 2018	Cible 2019	Cible 2021	Cible 2025
Cadre (bac + 5)	28 % (Ecole ingénieur)	25%	28%	35%	35%
TAM (bac +2 à bac +3)	22% (Bts production)	18%	22%	25%	35%
OE (bac Pro)	11,5 % (bac Pro)	9%	12%	15%	

Cibles de recrutement des femmes à l'horizon 2020 par spécialités de production

Pour soutenir ces engagements, différentes actions sont menées, à la fois en matière de recrutement mais également de communication sur les réseaux sociaux, de forums et de partenariats, notamment avec l'association « Elles bougent » : Naval Group compte aujourd'hui 110 marraines qui se mobilisent régulièrement au travers de ces différentes initiatives.

Une politique dynamique de recrutement des jeunes générations

Naval Group développe une politique dynamique de recours à l'alternance qui offre l'opportunité aux jeunes de réaliser des missions identifiées dans la durée et en lien avec leurs projets professionnels.

Ainsi, ce sont, en moyenne, 350 stagiaires et 350 alternants par an qui sont accueillis. Actuellement, plus de 500 alternants sont comptés dans les effectifs, dont 60 % se trouvent dans les métiers de production.

Afin de faciliter leur intégration, un parcours est organisé à leur arrivée et un livret d'accueil leur est remis pour accompagner leurs premiers pas dans

l'entreprise. Ce livret détaille les interlocuteurs qu'ils rencontreront et les informe sur les aspects logistiques utiles : sécurité, badge, vie du site, restaurant d'entreprise, etc. Un guide de bonnes pratiques est remis aux managers et aux tuteurs pour les aider dans la gestion de ces populations.

Des journées spécifiques d'intégration des nouveaux alternants sont mises en place sur l'ensemble des sites afin de présenter l'activité et créer une « communauté » d'alternants pouvant ainsi échanger entre eux.

Ces alternants, qui auront bénéficié d'une formation solide, sont ainsi immédiatement opérationnels et ont naturellement vocation à être recrutés en CDI au sein du groupe en fonction des postes disponibles et de leur souhait.

Par ailleurs, une fois par an, une revue carrière des alternants est mise en place, sur la base des appréciations portées par les tuteurs et managers. Cette revue permettra d'analyser le cas de chaque alternant en fin de contrat.

Ainsi, même si Naval Group ne peut garantir un emploi pérenne à tous les alternants, ces contrats permettent de donner un vrai tremplin pour faciliter leur intégration dans la vie professionnelle.

Naval Group a notamment développé des ateliers « objectif emploi » afin de les aider à décrocher leur premier emploi : atelier CV, simulation d'entretien, utilisation de réseaux sociaux professionnels, etc. Lors de ces rencontres, des postes en interne leur sont proposés et ils ont également l'opportunité d'échanger avec des entreprises partenaires.

La force des générations qui se rencontrent : le pouvoir de la transmission des savoirs

2017 a été l'année de la signature d'un nouvel accord de contrat de génération intégré dans l'accord GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il reprend les éléments de l'accord précédent en poursuivant une politique volontariste en termes de recrutement de jeunes de moins de 30 ans et de seniors de plus de 50 ans, ainsi qu'un volet de maintien dans l'emploi.

Les résultats sur l'exercice se terminent sur un bilan positif avec un taux de recrutement en CDI chez les moins de 30 ans de 40 % et de 7 % chez les plus de 50 ans.

En outre, le taux de maintien dans l'emploi des seniors -collaborateurs de plus de 50 ans - s'élève à 29,4 % : l'objectif accord GPEC était de 25 %.

Les seniors sont fortement sollicités sur la transmission intergénérationnelle en tant que tuteur, formateur interne ou par des missions de conseil.

Par ailleurs, le nouvel accord GPEC a prévu un nouveau dispositif d'amélioration de l'indemnité de départ à la retraite permettant de se déclarer, d'anticiper la connaissance des départs et de gérer, le plus en amont possible, le maintien des compétences.

Une intégration proactive des personnes en situation de handicap

En 2019, Naval Group poursuit sa politique volontariste d'intégration des personnes en situation de handicap à travers des actions concrètes :

- 18 recrutements de personnes en situation de handicap ;
- 26 nouvelles reconnaissances de la qualité de travailleurs handicapés ;
- plus de 2M€ d'achats au secteur protégé ;
- 93 aménagements de poste.

La Mission handicap a poursuivi et terminé sa réorganisation entamée en 2018. Un effort particulier a été fait sur la sensibilisation des collaborateurs et la formation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Ainsi, plusieurs dispositifs ont été déployés :

- un *roadshow* a été organisé sur chaque site sur l'accueil des personnes en situation de handicap et l'utilisation des outils comme le guide d'entretien de recrutement par exemple, mis à la disposition des équipes RH pour déployer la politique handicap de l'entreprise. Ces moments ont été l'occasion de faire témoigner des personnalités impliquées sur le sujet comme Virginie Delalande, Fabien Hérault ou Loïc Blaise ;
- Naval Group est devenu partenaire de l'évènement TousHanScène avec 16 autres grandes entreprises. Ce concours de vidéos étudiantes permet à chaque collaborateur de voter pour les vidéos de son choix et ainsi de mieux comprendre les enjeux de la formation et de l'insertion des personnes en situation de handicap. Ce partenariat sera reconduit en 2020 car il constitue également un vecteur de communication sur la politique diversité de l'entreprise, notamment en direction des étudiants ;



- Les conventions de partenariat ont été renouvelées avec :
 - Osons l'égalité, association qui construit des actions d'animation, de sensibilisation et d'accompagnement pour favoriser le parcours des jeunes en situation de handicap ;
 - HandiSup qui apporte son expertise sur le handicap à tous les établissements d'enseignement supérieur et met en place des actions visant à faire découvrir les entreprises aux étudiants handicapés, et réciproquement ;
 - le réseau Gesat qui regroupe des entreprises et des établissements du secteur protégé et adapté.

Enfin, les parcours et les aides spécifiques sont systématiquement proposés pour les salariés en situation de handicap : intégration avec un tuteur et un intervenant extérieur, maintien dans l'emploi, formations, aménagement de poste et des horaires, CESU.

RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL

PARLMARES

Pour leurs dix ans, les Randstad Awards ont consacré Naval Group comme l'entreprise la plus attractive auprès du grand public parmi les grands groupes en France. Ainsi, en 2019, plus d'une personne sur deux connaissant le groupe souhaitait l'intégrer.

L'étude mesure l'attractivité relative des entreprises. Naval Group est ainsi perçu comme une entreprise innovante, solide sur le plan financier et proposant des missions intéressantes qui font rayonner la France à l'international.

Naval Group s'inscrit depuis plusieurs années dans une transformation sociale et culturelle visant à faire évoluer les modes de fonctionnement, les relations au travail et proposer des conditions attractives aux collaborateurs afin de les fidéliser et attirer de nouveaux talents.

2019, une année majeure dans la rénovation du dialogue social

La qualité et le dynamisme du dialogue social sont des leviers essentiels dans la performance de Naval Group et dans la réussite de sa transformation. Ils contribuent à la construction d'un socle social contractuel, élément déterminant de la confiance des collaborateurs à l'égard de la direction de l'entreprise, mais également à l'égard de ses représentants.

Naval Group est donc particulièrement vigilant sur la qualité du dialogue social notamment pour mener les projets de transformation de l'entreprise, pour mettre en œuvre des nouvelles organisations ou pour modifier des modes de fonctionnement et pour tout ce qui peut impacter l'emploi et les effectifs.

Un conseil économique et social, le CSE, a été mis en place. Il s'agit de la nouvelle instance unique de représentation du personnel. C'est un profond changement par rapport aux pratiques antérieures fondées sur un fonctionnement à trois instances. Grâce au cadre contractuel négocié (Avenant n°2 à l'accord d'entreprise) définissant les modalités de mise en place et de fonctionnement de cette nouvelle instance, l'installation du CSE s'est globalement bien passée et les nouveaux élus ont bien intégré le nouveau cadre de leur action.

La poursuite de la dynamique de transformation managériale et culturelle

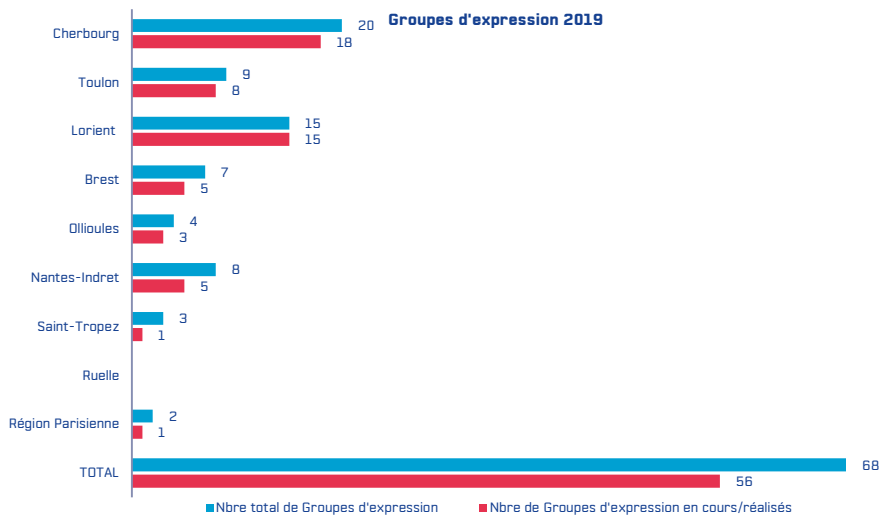
En 2019, la transformation culturelle et managériale s’est matérialisée par la conduite de plusieurs chantiers visant la libération de l’innovation collaborative, la responsabilisation des équipes ainsi qu’un management orienté métier favorisant également les conditions propices à leur engagement.

Naval Group est ainsi entré dans une nouvelle phase de transformation culturelle et managériale avec le développement des quatre orientations prises en 2018, indiquées ci-dessous. Ces dernières forment un tout cohérent au service de la transformation recherchée.

L’innovation collaborative par la prise en compte des idées terrain et l’ancrage des expérimentations dans les modes de fonctionnement des équipes

L’objectif fixé de nombreux groupes d’expression et d’expérimentation a été largement dépassé, montrant l’intérêt des collaborateurs pour ce type d’initiatives.

À titre indicatif, le nombre de personnes impliquées s’élève à plus de 1000 personnes et le nombre de groupes d’expression s’élève à 68, aboutissant à 56 plans d’actions et expérimentations mis en œuvre, selon la répartition suivante :



Groupes d’expression en 2019

FOCUS

Quelques exemples d'initiatives issues des groupes d'expression : mise en place d'un modèle d'atelier dernière génération sur le site de Brest, une expérimentation visant un meilleur accueil des nouveaux arrivants sur le site d'Ollioules ou encore la création d'une bibliothèque en libre-service sur le thème du management à Indret.

Le renforcement de la coopération au sein des équipes -du manager au compagnon- par une démarche d'engagement impliquant l'ensemble des collaborateurs du groupe

La performance d'une entreprise est corrélée au taux d'engagement de ses collaborateurs. Pour situer Naval Group dans ce domaine, une première enquête a été menée en janvier 2019 dans le cadre de la démarche triennale d'engagement Forward. Cette démarche se fonde sur des études et un processus d'amélioration mondialement reconnus.

La démarche d'engagement Forward intègre également les collaborateurs des filiales consolidées, permettant de véhiculer une identité commune et un socle de pratiques managériales propices à l'engagement des équipes.



À l'échelle du groupe, une forte mobilisation a été enregistrée :

- Taux global de réponse à l'enquête : 77% ;
- 1689 équipes concernées ;
- 8 pays participant à la démarche.

Pour accompagner les managers dans cette démarche, un réseau de 175 ambassadeurs s'est développé, dont 12 à l'international, essentiellement issus de la filière RH ou managers.

Le développement de la communauté managériale par une démarche prenant appui sur des dispositions spécifiques en matière de coaching terrain

Afin de renforcer la cohésion des équipes et de favoriser les échanges, plusieurs dispositifs ont été mis en place :

- les visites managériales intersites et la rencontre des managers du Top 300 de Naval Group pendant lesquelles un temps a été consacré au

partage des bonnes pratiques managériales en lien avec la démarche Forward ;

- les clubs de managers sur les différents sites permettant d’avoir une vision transverse de l’activité de chacun ;
- la mise en place d’une formation au coaching d’équipe qui permet depuis 2018 de démultiplier des actions de cohésion au sein d’équipes Codir ou autres.

Un parcours de formation spécifique pour les managers visant à mieux appréhender ce qui est attendu d’eux et qui devient le référentiel de management chez Naval Group

Deux formations, « Engager son équipe » et « Management Positif », ont été déployées auprès de près de 1500 managers du groupe.

L’objectif de ces formations est de donner les clés aux managers pour savoir motiver leurs collaborateurs, les accompagner, formuler des demandes exigeantes et les recadrer lorsque cela est nécessaire.

En complément de ce référentiel commun, un plan d’actions, pour développer la compréhension des équipes évoluant dans un environnement interculturel, a également été mis en place, avec notamment l’organisation de formations interculturelles ciblées.

Plus globalement, des actions pour sensibiliser l’ensemble des collaborateurs ont été initiées : après une première expérimentation, des semaines internationales sont organisées dans les sites et filiales.

Suite à la mise en place de ces quatre axes de travail, des effets se font d’ores et déjà ressentir dans les relations entre les managers et leurs équipes tels que :

- des demandes de coaching d’équipe visant à une meilleure compréhension du fonctionnement de chacun pour une redistribution des tâches plus équilibrée en fonction des talents individuels ;
- de multiples dispositifs d’échanges de bonnes pratiques managériales positivement perçus par les managers ;
- des thèmes de discussion entre managers et collaborateurs qui n’étaient que très rarement abordés auparavant tels que le feedback, la prise en compte des opinions ainsi que des aptitudes, talents, de chacun, les progrès réalisés, etc

Une dynamique de transformation pour renforcer la marque employeur

La signature de contrats structurants en France et à l'étranger, le développement du groupe à l'international, notamment au Brésil, en Inde et en Australie font s'accroître les besoins de recrutement.

Les créations d'emplois prévues chaque année concernent tous les types de profils, et ce à tous les niveaux d'enseignement, afin de répondre à des besoins de production très variés. Les ouvriers, techniciens et ingénieurs sont la cible principale. En 2019, Naval Group a recruté plus de 1300 collaborateurs.

Face à ces enjeux de taille, la priorité est le développement de l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats : expérimentés ou non, venant de tous les bassins d'emploi de France ou d'ailleurs, tous les candidats ont leur place chez Naval Group.

Pour les convaincre de rejoindre le groupe, une politique d'attractivité ciblée a été mise en œuvre : cela passe par l'organisation de forums, en partenariat avec la Marine nationale et le ministère de la Défense, des Conventions de Mobilité avec des entreprises spécialisées et s'adressant à des candidats expérimentés, et la participation des équipes RH à plus d'une cinquantaine de forums annuels dans toute la France.

Pour faire face à la concurrence et attirer les profils les plus recherchés, les équipes en charge du recrutement ont mis en place des méthodes innovantes et plus réactives telles que le *matching* de CV, les échanges avec les candidats sur les réseaux sociaux. En outre, quel que soit le métier recherché, des événements « recrutement » sont organisés. Ils s'intitulent « journée usineurs », « *afterwork* techniciens » ou « *open days* », ou encore « *immersion days* » pour un recrutement de proximité immersif !

Le déploiement des « partenariats écoles » au service des enjeux de développement

L'enjeu pour Naval Group est de taille : il s'agit de faire gagner en visibilité des métiers méconnus et de faire connaître la richesse et l'importance des professions telles que chaudronnier, soudeur, mécatronicien, usineur, électricien, appareilleur, etc., tout en mettant en avant leurs spécificités lorsqu'elles s'inscrivent dans le secteur du naval de défense.

Naval Group consolide donc sa présence et sa visibilité au sein des écoles notamment par la mise en place d'un programme *School Partners*, permettant à 28 collaborateurs d'être des référents et de partager leur passion avec des étudiants des écoles, IUT, BTS dont ils sont issus, animant ainsi activement leur cercle d'Alumni.

Au total, ce sont plus d'une centaine d'actions qui ont été menées en 2019 - forums, conférences, visites de sites Naval Group, etc.-, dont une bonne partie dans les écoles cibles et partenaires, au profit de l'ensemble des sites du groupe.

Ces actions sont diverses :

- rencontres informelles au cours desquelles les candidats peuvent échanger directement avec des professionnels passionnés qui ont déjà travaillé sur plusieurs navires et sous-marins. Ce dispositif permet aux jeunes diplômés de se projeter de manière concrète et d'identifier si cette voie correspond à leur vocation ;
- journées métiers se déroulant régulièrement sur les sites et qui sont une opportunité pour les personnes intéressées par les métiers de Naval Group de plonger au cœur de l'activité et de découvrir, sur le terrain, la complexité du travail effectué ;
- navire des métiers, un dispositif itinérant se matérialisant par deux conteneurs aménagés pour présenter aux jeunes les métiers de l'industrie navale et qui a vocation à être présent dans les grands événements du maritime et de l'emploi tout au long de l'année ;
- stages de découverte pour les élèves de troisième sur l'ensemble des sites de Naval Group.

Par ailleurs, en réponse à des besoins de recrutement importants, Naval Group a accentué sa présence sur des forums et organisé de nombreuses actions dans le domaine de la cybersécurité.

En 2019, l'ancrage à l'international des relations écoles s'est intensifié notamment par l'accueil de stagiaires et doctorants dans le cadre de la signature en 2017, d'un *Memorandum of Understanding* (MoU) entre quatre écoles d'ingénieurs françaises, regroupées en consortium, et l'Université de Flinders en Australie.

Focus sur le Campus des industries navales (CINAV), un dispositif pour contribuer à l'émergence des talents du monde maritime de demain

Lancé en novembre 2017 sous l'impulsion de la région Bretagne et de Naval Group, le Campus des industries navales est le fruit d'un partenariat public-privé regroupant 16 organismes :

- quatre industriels : Naval Group, Piriou, Chantier de l'Atlantique et CMN ;
- quatre ministères : ministère de l'Éducation nationale, ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, ministère de l'Enseignement

supérieur et de la Recherche, ministère de la Transition écologique et solidaire/ministère chargé des Transports ;

- quatre régions : Bretagne, Pays de la Loire, Normandie, Nouvelle Aquitaine ;
- quatre partenaires : le Groupement des industries de construction et activités navales (GICAN), l'Union des industries et métiers de la métallurgie (IUMM), la Marine nationale et le Bretagne Pôle Naval (BPN).

Créés pour répondre aux besoins de recrutements des industriels de la filière marine, ses champs d'actions sont multiples :

- constitution d'un vivier à partir des formations initiales professionnelles, des demandeurs d'emploi et des reconversions pour alimenter en priorité les 17 métiers en tension pour lesquels il est difficile de recruter ;
- « navalisation » des formations pour apporter les connaissances du domaine de la construction navale et de ses métiers avec des parcours labellisés en lien avec l'Education nationale ;
- promotion de la filière et de ses métiers en rendant lisibles les perspectives de carrière et en créant des lieux d'incarnation « vitrines » pour le grand public (Navire des métiers).

Le développement et le maintien des compétences pour garantir la pérennité des activités et la performance du groupe

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Naval Group poursuit sa politique en matière de gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Deux réunions de l'observatoire paritaire des métiers ont été organisées pour échanger sur l'évolution des spécialités au sein du groupe.

Par ailleurs, la GPEC opérationnelle s'est traduite par la réalisation des plans locaux d'anticipation des compétences et des emplois dans les sites. L'année 2019 est marquée par la réouverture des négociations portant sur l'accord GPEC : un bilan intermédiaire a été partagé en avril 2019.

Un travail conséquent de prospective des métiers a été conduit et a permis d'analyser les impacts qualitatifs et quantitatifs de la digitalisation, de l'internationalisation, des évolutions sociétales, des évolutions des processus métier et des besoins du marché sur chaque spécialité.

Par ailleurs, Naval Group déploie une démarche d'identification des compétences lui permettant de satisfaire les besoins en matière de compétences clés et souveraines.

FOCUS

Aux quatre familles souveraines gérées de façon spécifique par un chef de famille, s'ajoute en 2019 la famille invulnérabilité. Un plan d'action est défini, mis en œuvre et suivi au sein de chaque famille et fait l'objet d'une présentation annuelle au Comex.

Le développement des compétences

Naval Group s'appuie sur des compétences rares et de très haut niveau dont il faut garantir la pérennité par le biais de différents dispositifs de formation, transmission et maintien.

La politique de formation permet de répondre aux enjeux et aux priorités stratégiques de Naval Group pour :

- garantir la maîtrise des compétences nécessaires à la réalisation de ses programmes, dont les compétences clés, sur l'ensemble du cycle de vie des produits ;
- veiller à préparer les compétences de demain -métiers émergents, nouveaux métiers, évolution de compétences, nouvelles compétences, digitalisation et internationalisation ;
- permettre également de répondre aux enjeux sociétaux et individuels : en individualisant le développement des compétences de chaque collaborateur, en cherchant à améliorer l'employabilité, en accompagnant les trajectoires professionnelles, et en favorisant l'apprentissage en continu et son agilité à l'aide de nouvelles modalités pédagogiques, modulaires et progressives.

Les formations dispensées concernent essentiellement le cœur de métier Naval Group : les formations obligatoires et règlementaires que sont les normes HSE et les normes métiers, représentent 23 % du plan de formation et les formations liées aux compétences métiers technique et tertiaire 35 %.

Chiffres clefs 2019 :

- 404 000 heures de formation dispensées ;
- 75 % des collaborateurs ont une formation ;
- 4,5 % de la masse salariale brute dédiés à l'investissement formation.

L'offre doit évoluer pour s'adapter aux nouvelles pratiques et aux évolutions de la société. C'est pourquoi Naval Group a initié des chantiers d'innovation pédagogique portant sur la digitalisation, la création de parcours « *blended* », c'est-à-dire de dispositifs d'apprentissage mixte utilisant conjointement la pratique du *e-learning* et l'apprentissage en présentiel, et l'accès de l'offre aux filiales à l'étranger.

Enfin, un socle commun de formations accessibles à l'international est à présent disponible via la plateforme de formations en ligne, *Learning Management System* : modules « embarquement » et linguistiques, acquisition d'une bibliothèque de formations digitales disponibles en version multilingue.

La transmission des savoirs pour garantir le maintien des compétences

Pour répondre aux enjeux que sont les évolutions technologiques et managériales, l'utilisation des pratiques d'apprentissage les mieux adaptées, le maintien des compétences critiques, ou encore la dimension internationale, Naval Group mise également sur la transmission des savoirs. Cela passe par le biais de formations ou par l'accompagnement des collaborateurs en situation de travail.

- Les chantiers écoles : il s'agit d'une modalité pédagogique spécifique s'appuyant sur l'expérimentation, sous le regard d'un tiers expert. En 2019, Naval Group a élargi l'offre dans les métiers de production et d'étude. Ils sont, par exemple, dédiés à la sécurité plongée, au nucléaire, au montage de la tuyauterie ou encore à la chaudronnerie.
- Le matelotage : ce dispositif permet d'apprendre et de se perfectionner en immersion auprès de professionnels chevronnés et reconnus. Cette modalité est utilisée dans le cadre de l'intégration des nouveaux arrivants ou de la prise d'un nouveau poste.
- Les tutos : solution de formation de type tutoriel. L'objectif est de capter les gestes techniques afin de transmettre le savoir-faire. Les tutos contiennent donc des séquences filmées accompagnées de commentaires et de quizz accessibles à tous les collaborateurs via le portail LMS, *Learning Management System*. En 2019, plus de 70 « naval tutos » ont été mis à disposition.
- L'école « intégrateurs projeteurs » : dans le cadre de son développement, Naval Group doit former plusieurs centaines d'intégrateurs projeteurs. Ce métier consiste à réaliser, au sein d'une maquette 3D, l'intégration des matériels et réseaux qui constituent un sous-marin. Une formation spécifique, en coopération avec les organismes de formation, la région Normandie et le CINAV, a été conçue. Reconnue sur le plan national, cette formation d'un an s'inscrit dans le cadre d'un certificat de qualification

paritaire de la métallurgie (CQPM), en « gestion de projet industriel ». Certifiée d'un niveau bac+3, elle s'adresse à des étudiants ayant un diplôme technique de niveau bac+2, ou équivalent, avec expérience.

L'évolution professionnelle, un enjeu majeur de développement

Naval Group considère le développement de ses collaborateurs comme un enjeu fondamental. Cet accompagnement au développement des compétences permet à chacun de progresser, d'améliorer sa performance, d'accroître son autonomie et de s'adapter aux évolutions de l'entreprise.

Ce processus reconnaît l'évolution des compétences et des responsabilités par la promotion et l'avancement en France et à l'international. Chaque collaborateur enrichit ainsi ses compétences tout au long de sa carrière et peut évoluer selon les différentes opportunités offertes.

Naval Group organise et développe également des parcours de promotion professionnelle au sein de l'entreprise :

- la promotion interne : les parcours de promotion interne sont organisés autour de trois possibilités : un parcours qualifiant ou diplômant, un parcours de reconnaissance par l'expérience et un parcours modulaire individualisé. Plus de 90 personnes ont bénéficié d'une promotion à l'issue de l'un de ces parcours en 2019 ;
- le parcours passage cadre : passage de technicien agent de maîtrise (TAM) à cadre. En 2019, 36 collaborateurs TAM ont pu en bénéficier ;
- l'évolution professionnelle des ouvriers et employés (OE), vers technicien ou agent de maîtrise (TAM). En 2019, 83 OE sont passés TAM ;
- les formations et promotions managériales : les évolutions internes sont encouragées (formations responsables d'équipe, formations promotions des cadres) ;
- les talents : les « hauts potentiels » identifiés pour bénéficier d'une formation managériale et d'un accompagnement spécifique les préparant à des prises de poste de niveau supérieur, de type cadres dirigeants.

Naval Group a conçu une politique spécifique de caractérisation de ses experts et de développement professionnel adapté. Cette politique est mise en œuvre sous l'égide de la direction technique, de la direction des Ressources humaines et des directions opérationnelles.

Une politique de rémunération et d'avantages sociaux attractive

La politique de rémunération et d'avantages sociaux

La politique de rémunération de Naval Group vise à :

- favoriser et reconnaître la performance individuelle et collective ;
- assurer à chacun une rémunération équitable ;
- garantir la compétitivité des rémunérations en comparaison avec le marché externe.

Pour atteindre ces objectifs, cette politique s'appuie sur de solides bases. À l'embauche, la rémunération est fixée selon un référentiel interne objectif prenant en compte les niveaux pratiqués en interne et ceux du marché. Le salaire minimum est par ailleurs bien supérieur aux minima légaux, notamment ceux de la branche - groupe des industries métallurgiques de la région parisienne.

Grâce à un dialogue social riche et constructif, mené avec les représentants du personnel, les négociations annuelles obligatoires (NAO) de 2019 ont abouti à un budget socle d'augmentation de 2 % pour 2019, 2020 et 2021, ce budget pouvant varier annuellement selon la performance commerciale et opérationnelle de Naval Group. En 2019, le budget d'augmentation s'est ainsi élevé à 2,2 % auquel a été ajouté un budget complémentaire de 0,6 % consacré à des ajustements salariaux.

Quant aux cadres, ils bénéficient également d'une rémunération variable, dont 40 % dépendent de l'atteinte d'objectifs collectifs financiers et opérationnels et 60 % d'objectifs individualisés liés à leur poste et à leur collectif de proximité. La rémunération variable des ingénieurs et cadres accorde une importance prépondérante à l'aspect collectif. Cette orientation fait écho aux valeurs de Naval Group. Le taux d'atteinte des objectifs individuels fait l'objet d'une évaluation lors d'un entretien durant lequel manager et collaborateur disposent d'un temps privilégié pour échanger sur la performance par rapport aux missions du poste.

À cela s'ajoutent des éléments de rémunération collective : la prime de participation et la prime d'intéressement liées à l'accord d'intéressement signé avec les partenaires sociaux. L'accord d'intéressement 2018-2020 vise la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle et de la qualité, autrement dit de la satisfaction de nos clients, et de la qualité de vie au travail des collaborateurs. Le supplément d'intéressement accordé par le conseil d'administration en 2019, atteste de la volonté de Naval Group de faire bénéficier l'ensemble des collaborateurs des réussites de l'entreprise.

Tous les collaborateurs bénéficient d'un plan d'épargne groupe (PEG) et d'un plan d'épargne pour la retraite collective (PERCO). Les versements des collaborateurs sur l'un ou l'autre de ces plans sont abondés par l'entreprise. Les ingénieurs et cadres bénéficient également d'un plan de retraite supplémentaire au titre de l'article 83 du code général des impôts.

Outre ces avantages sociaux pérennes, Naval Group a lancé avec succès à l'été 2019 un plan d'actionnariat collectif, offrant ainsi la possibilité aux collaborateurs de souscrire indirectement des actions de l'entreprise. L'investissement des salariés dans ce projet - 9500 collaborateurs ont participé à cette opération - témoigne de leur confiance envers l'entreprise, ainsi que de leur fierté d'appartenance.

Enfin, la protection sociale fait partie intégrante de la politique de rémunération de Naval Group. Elle fait d'ailleurs l'objet d'un socle commun à l'international : l'ensemble des filiales étrangères bénéficie d'une couverture en cas de décès. En France, une mutuelle complète les prestations de la sécurité sociale en matière de remboursement de frais de santé et un contrat de prévoyance fournit une assurance face aux aléas de la vie qu'il s'agisse d'une longue maladie, d'invalidité ou d'un décès.

La rémunération des dirigeants

Le Président-Directeur général est le seul mandataire social de Naval Group ; les autres membres du Comité exécutif sont salariés.

La rémunération du mandataire social est fixée par l'État, par le ministre des Finances, sur proposition du Comité des rémunérations et nominations du Conseil d'administration et conformément à l'ordonnance n° 2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique.

La rémunération des membres du Comité exécutif est composée d'un salaire fixe et d'une part variable déterminée en pourcentage de la rémunération fixe. La rémunération variable a la même structure que celle des cadres : objectifs collectifs et individuels.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires, le montant des dix plus hautes rémunérations est inscrit dans le rapport de gestion, dans le bilan social et dans l'attestation des commissaires aux comptes, et fait l'objet d'une déclaration fiscale, selon l'imprimé 2027 relatif aux rémunérations et frais alloués aux personnes les mieux rémunérées de la Société.

Une organisation du temps de travail et du travail rendue plus flexible

L'organisation du temps de travail

Dans le cadre de sa transformation culturelle, de nouvelles organisations de travail ont été expérimentées tout le long de l'année 2018 ainsi qu'en 2019, afin d'adapter les plages horaires aux rythmes inhérents aux activités opérationnelles concernées.

Ainsi, des plages horaires ont été aménagées pour adapter le rythme de travail des collaborateurs aux spécificités des besoins des organisations ou des sites concernés :

- des cycles de plages horaires variables communes ont été mis en place pour favoriser la collectivité de travail ;
- des adaptations d'horaires sur une durée limitée afin d'accomplir des opérations spécifiques ont été déployées ;
- des aménagements de la pause méridienne ont été organisés.

Ces expérimentations, qui tiennent compte des nécessités « locales », ont fait l'objet de discussions avec les partenaires sociaux à l'échelle locale et nationale.

Plus généralement, la promotion du temps partiel ou d'un forfait jours à temps réduit est réalisée à tous les niveaux de l'entreprise permettant ainsi à tout collaborateur d'en bénéficier sans que cette disposition ne soit un obstacle à l'évolution de carrière ou salariale.

Le télétravail

Pour répondre à cet enjeu de flexibilité et apporter davantage de souplesse aux collaborateurs dans l'organisation de leur travail, le groupe a signé le 15 juillet 2019 un accord, avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives, sur la mise en place et la promotion du télétravail.

Ce mode d'organisation s'intègre dans une démarche globale de qualité de vie au travail, permettant notamment un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, une prise en compte des enjeux environnementaux -baisse du nombre de déplacements, réduisant ainsi l'empreinte carbone et les risques d'accidents des collaborateurs, au service de la performance.

Une fois accordé, le télétravail peut être effectué depuis le domicile ou tout autre lieu au cours d'une journée fixe par semaine et/ou 2 jours « flottants » par mois. En cas d'événements météorologiques inattendus, d'épisodes de pollution ou de

situations impactant fortement les conditions de circulation, Naval Group prévoit la possibilité de recourir au télétravail ponctuel.




Enfin, pour les personnes en situation de handicap, atteintes d'une maladie chronique évolutive, ayant la qualité de proches aidants, ou les femmes enceintes, les conditions requises pour télétravailler sont assouplies et la nécessité de justifier de six mois d'ancienneté n'est, dans ces cas-là, pas requise.

La qualité de vie au travail, levier d'épanouissement et de performance

Naval Group et les organisations syndicales ont signé en avril 2017 un accord relatif à la qualité de vie au travail (QVT). Cet accord intègre les éléments précédemment cités relatifs à la transformation culturelle et managériale aujourd'hui déployée.

Des dispositions complémentaires visent à faciliter l'accessibilité au travail des collaborateurs telles que : la qualité de l'environnement physique, l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le plan de déplacements entreprise encourageant l'utilisation des transports en commun et du covoiturage et l'usage du vélo : possibilité de bénéficier d'une indemnité kilométrique annuelle plafonnée à 200 euros.

ENVIRONNEMENT

 <p>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE</p>	<p>FOCUS ODD 7</p> <p>« Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable »</p>
 <p>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</p>	<p>FOCUS ODD 13</p> <p>« Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions »</p>
 <p>14 VIE AQUATIQUE</p>	<p>FOCUS ODD 14</p> <p>« Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable »</p>

Dans la perspective de répondre aux exigences de l'ODD 13, Naval Group s'attache à diminuer de façon continue l'impact de ses activités sur l'environnement, notamment en réduisant les consommations d'énergie via la réduction du nombre de datacenters informatiques ou en diminuant les émissions de gaz à effet de serre en développant les visioconférences et l'ouverture de services de webconférence ainsi qu'en améliorant le traitement des déchets.

Des objectifs forts d'amélioration de la performance environnementale sont ainsi fixés, notamment en matière de réduction du nombre d'incidents ayant un impact temporaire sur l'environnement.

Afin de maîtriser ses risques, Naval Group s'est doté d'une démarche d'amélioration continue dans le domaine de l'environnement grâce à la mise en place d'un système de management dédié. C'est ainsi que, depuis 2008, Naval Group est certifié ISO 14001 sur l'ensemble de ses sites et de ses activités, sans discontinuité. La version 2015 de la norme a été mise en application dès le début de l'année 2016, renouvelée chaque année et reconduite avec succès en 2019.

Le groupe s'appuie également sur une politique globale qualité, sécurité et environnement renouvelée en 2019, et déclinée dans l'ensemble des entités.

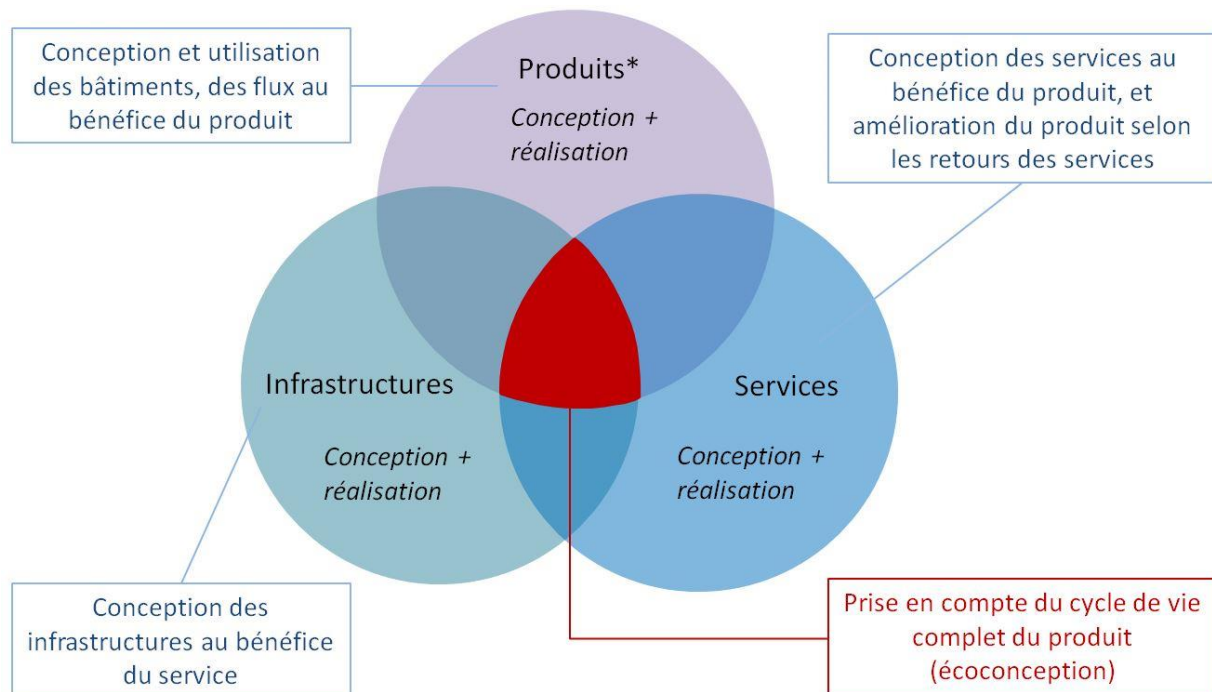
Pour challenger les équipes en matière d'environnement, le groupe a identifié les principaux acteurs et contributeurs à l'environnement dans ses principales activités : produits, infrastructures et services.

Dans la continuité de ce défi environnemental, le groupe a fixé des objectifs ambitieux à 3 ans, 2018-2020, partagés entre ces différentes directions,

notamment en nombre d'incidents concernant la performance environnementale industrielle :

- zéro accident industriel environnemental grave de niveau 3 ;
- événements ayant un impact temporaire sur l'environnement de niveau 2 : 4 en 2018, 4 en 2019 et 3 en 2020.

L'approche environnementale de Naval Group englobe l'ensemble de ses activités, les produits, les services et les infrastructures. Cette approche se décline dans les processus de conception et de réalisation/production de l'entreprise.



L'environnement chez Naval Group

Un réseau de contributeurs à l'environnement au sein de Naval Group s'est constitué afin de clarifier les rôles et les responsabilités :

- l'environnement industriel, composé de responsables environnements : répartis sur l'ensemble des sites Naval Group, ils traitent de la conformité réglementaire, déploient et mettent en œuvre des moyens de prévention et de lutte contre les pollutions sur leurs sites ainsi qu'à l'extérieur, etc... ;
- la direction des Achats : elle prend en compte l'environnement dans les achats de matériels comme dans les achats de prestation ;

- la direction Gestion de site, composée d'un réseau de responsables en local : elle est en charge de la gestion de l'utilisation des ressources telles que les consommations d'énergie (eau, électricité, gaz...) et des rejets (gaz à effet de serre, les déchets).

L'environnement étant devenu un sujet de société, le groupe continue de faire progresser la culture environnementale des salariés par deux moyens : la formation et la communication.

Chaque nouveau collaborateur est sensibilisé aux questions d'environnement lors de son parcours d'intégration. Celui-ci est composé de trois étapes de formations :

- l'accueil sur site ;
- la formation au poste de travail ;
- la formation à l'environnement de travail.

Naval Group University propose par ailleurs aux collaborateurs des formations complémentaires suivant leur domaine d'emploi et leur fonction. Elles sont dédiées à l'environnement lorsqu'il s'agit de sensibiliser un collaborateur à l'écoconception, ou plus généralement partagées avec la SST lorsqu'il s'agit de former à la prévention des risques.

En complément des actions de formation, des communications ciblées sont réalisées à l'échelle du groupe suivant un plan de communication annuel portant sur les domaines de la sécurité et de l'environnement. Celui-ci intègre autant que possible les célébrations nationales ou internationales : développement durable, énergie, mobilité, déchets pour la partie environnement. Les communications nationales sont ensuite déclinées et complétées en local sur chacun des sites France.

Pour mettre l'accent sur les règles en matière d'environnement, le groupe a mis à jour l'ensemble des « standards environnement » en 2018. Ceux-ci sont désormais disponibles dans le *Business Management System* (BMS) du groupe. Chacun de ces standards traite d'une thématique particulière en apportant des éléments de compréhension et en rappelant les bonnes pratiques telles que les ACD, « les agents chimiques dangereux », « les déchets », « la lutte contre les pollutions », « les techniques de l'information et de la communication, Green IT » ou encore « la maîtrise des énergies ».

STANDARD ENVIRONNEMENT - N°1

COMPRENDRE

- Les ACD sont des produits chimiques qui peuvent présenter un risque pour la santé et la sécurité des travailleurs et/ou pour l'environnement.
- Les ACD peuvent être produits ou utilisés de façon volontaire mais aussi être émis au cours d'un procédé.
- Les ACD se présentent sous la forme de gaz, de liquides, de solides, de poussières, de fumées ou de vapeurs.
- Les ACD doivent être utilisés avec des mesures de prévention adaptées au risque et stockés dans des conditions particulières.
- Les ACD doivent être transportés suivant les réglementations relatives au Transport de Marchandises Dangereuses (ADR, IATA, IMDG...).

INCOMPATIBILITÉS

	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●
	●	●	●	●	●	●

● Peuvent être stockés ensemble

● Ne peuvent pas être stockés ensemble

● Peuvent être stockés ensemble sous conditions (voir FDS)

AGENTS CHIMIQUE DANGEREUX (ACD)

<p>Toxicité aigüe</p> Xn-Nocif T-Toxique T+ - Très toxique	<p>Corrosivité</p> C-Corrosif	<p>Comburant</p> O-Comburant
<p>Dangereux pour le santé</p> C-Corrosif Xn-Nocif Xi-Irritant	<p>Explosif</p> E-Explosif O-Comburant	<p>Gaz sous pression</p>
<p>Dangereux pour le santé</p> Xn-Nocif T-Toxique T+ - Très toxique	<p>Inflammabilité</p> F-Facilement inflammable F+ - Extrêmement inflammable	<p>Dangereux pour l'environnement</p> N-Dangereux pour l'environnement

NON SENSIBLE

POWER AT SEA

NON SENSIBLE

Figure 3 : exemple de standard environnemental sur la thématique « agent chimique dangereux » (ACD)

En complément des actions de prévention menées pour maîtriser les risques, le groupe se prépare à l'éventualité de situations accidentelles, en étroite collaboration avec les acteurs locaux. Une organisation, et des moyens matériels, sont en place sur chaque site et testés au minimum une fois par an dans le cadre d'exercices. Les sites investissent également chaque année dans du matériel de prévention des pollutions du milieu naturel. À Brest, Toulon et Cherbourg, la proximité de la Marine nationale permet de disposer par convention de moyens importants de lutte contre les pollutions. À Lorient, une charte lie depuis 2014 les principaux acteurs économiques de la rade, qui mutualisent ainsi leurs moyens de lutte.

La dépollution des sols est entreprise au cas par cas en fonction des besoins, qu'il s'agisse d'un changement d'activité ou d'une cession. Le traitement des terres est alors réalisé, autant que possible *in situ*, pour limiter l'impact sur l'environnement. Toute nouvelle construction ne peut être envisagée sans la réalisation systématique d'un diagnostic de pollution des sols a priori.

Naval Group a constitué des garanties financières, conformément aux arrêtés du 31 mai 2012, destinées à couvrir l'éventuelle remise en état des sites en cas de

défaillance du groupe. Trois sites sont soumis à ces dispositions : Nantes-Indret, Angoulême-Ruelle et Cherbourg.

Les mesures de prévention des risques environnementaux et la vigilance des opérateurs se traduisent par une baisse régulière des incidents. Depuis 2013, le groupe n'a déploré aucune pollution non maîtrisée ou nécessitant l'intervention de moyens extérieurs. Quant aux incidents responsables d'un impact temporaire - dépassements ponctuels de seuils ou pollutions localisées -, ils sont en constante diminution depuis plusieurs années. Ces incidents font l'objet d'une analyse poussée (8D) pour éviter toute nouvelle survenue de l'événement.

Tous ces éléments concourent à montrer l'engagement de Naval Group dans le suivi des objectifs de développement durable 13 et 14.

Ecoconception

Depuis 2008, Naval Group a développé une démarche d'écoconception et est certifié ISO 14001. Initiée sur les navires, la démarche s'étend progressivement aux infrastructures et aux offres de service du groupe afin de répondre pleinement à l'ODD 13. Elle est appuyée par des objectifs fixés et revus lors des revues « performance » du groupe :

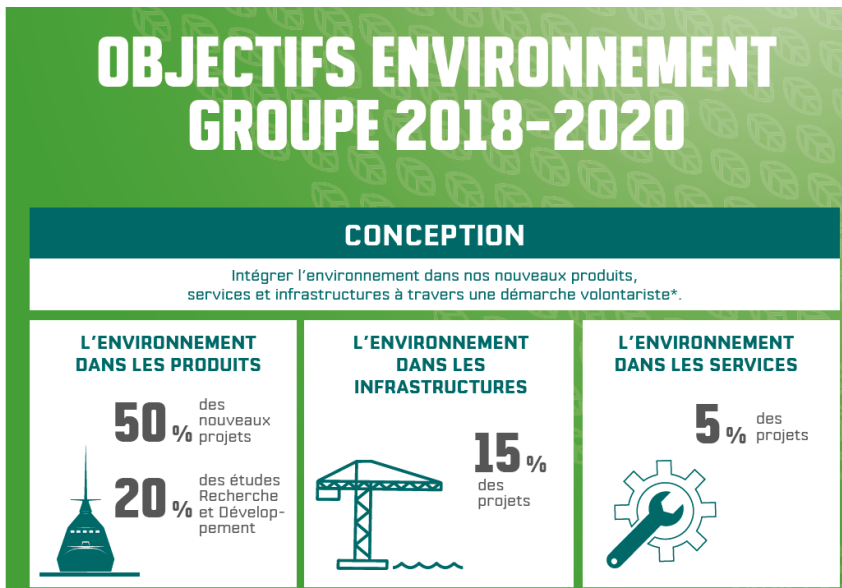


Figure : objectifs « Environnement » de Naval Group pour 2018-2020

En 2019, les objectifs sont atteints pour les navires tant pour les projets, qui intègrent l'environnement comme une composante de leurs exigences de performance, que pour la R&D, pour laquelle les fiches de projets d'innovation technologiques contribuent à la protection de l'environnement. Pour les infrastructures et les offres de services, la démarche vient tout juste d'être lancée et l'atteinte de ces objectifs devrait être mesurable dans les années à venir.

Pour clarifier les attendus, le but de l'écoconception est d'aider les architectes à développer des produits plus respectueux de l'environnement, avec une empreinte carbone plus faible, en proposant un maximum de « *cleantech* » tout en respectant les règles environnementales internationales et nationales, et ce, sans dégrader les performances opérationnelles.

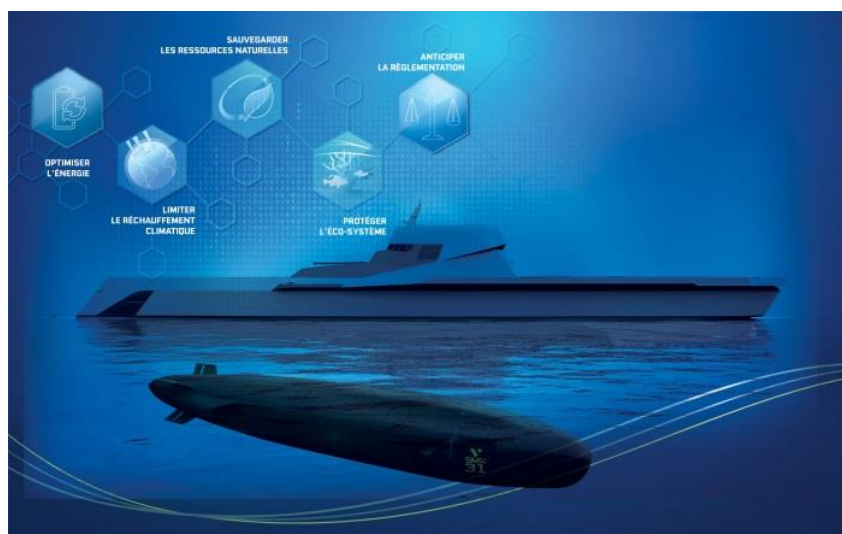
Il est important de préciser que le naval militaire est, en principe, exempt du respect des réglementations internationales issues en particulier de l'organisation maritime internationale (OMI). Pour autant, Naval Group s'engage à être exemplaire et participe, depuis plusieurs années, très activement à cette instance afin d'anticiper les règles à venir.

Concrètement cela se traduit par des travaux sur les programmes et sur la R&D. Pour les programmes cela passe par la déclinaison, le suivi puis le contrôle d'exigences environnementales tout au long de celui-ci par des équipes conception dédiées.

Pour la R&D, les axes d'effort portent sur la définition de méthodes de mesures des impacts sur l'environnement sur le cycle de vie complet des produits, l'anticipation réglementaire, la gestion des déchets et des émissions, la protection du milieu marin et les répercussions des produits sur le biotope, les *cleantech* ou « *green technologies* », les énergies décarbonnées et l'efficacité énergétique.

Deux éléments ont plus particulièrement conforté cette démarche de R&D, en 2019 :

- le projet fédérateur de R&D *Blue Ship* ;
- la continuité des mesures des empreintes carbonées des navires.



Blue Ship

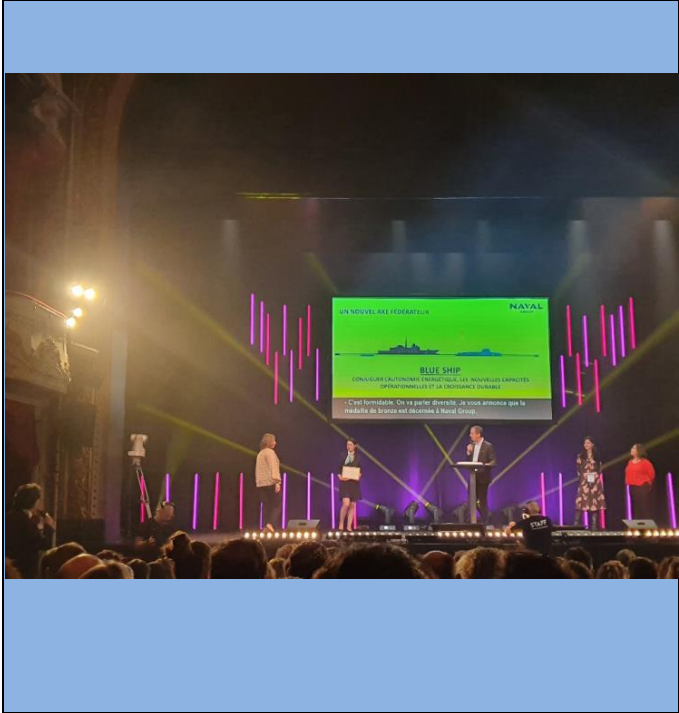
Blue Ship

Blue Ship s'engage sur le thème de la croissance bleue. La R&D est partie intégrante de cette démarche car, en plus de proposer des innovations techniques, elle doit motiver des choix responsables.

Blue Ship, en tant qu'un des six axes fédérateurs de la R&D du groupe, s'inscrit dans cette démarche. En regroupant toutes les thématiques environnementales, *Blue Ship*, entend conjuguer innovations, nouvelles capacités opérationnelles et croissance durable. Il s'applique à prendre en compte le cycle de vie complet des navires, de la conception à la fin de vie, en se fondant sur les concepts d'économie circulaire. Ainsi, par exemple, la gestion des déchets à bord, ou la déconstruction des navires, sont étudiées pour limiter les impacts environnementaux et pour intégrer progressivement des critères de valorisation. L'optimisation énergétique s'intéresse à la disponibilité des énergies actuelles, mais aussi aux besoins du futur, ou aux nouveaux modes de propulsion s'attachant à réduire les consommations et les impacts sur l'environnement. Naval Group ne travaille pas seul sur ces thématiques. Le groupe propose des solutions novatrices à ses clients en collaboration étroite avec ses fournisseurs, les start-up et le monde académique. Pour être certain que la chaîne de valeur environnementale ne soit pas rompue, c'est tout l'écosystème de Naval Group qui participe à *Blue Ship*.

Blue Ship est, pour Naval Group, l'engagement que le groupe participe pleinement à la croissance bleue, la stratégie européenne, pour qui les océans sont un réel potentiel d'innovation et de croissance durable.

À travers son programme *Blue Ship*, Naval Group étudie tous les axes du « *GreenShip* » afin de faire monter en maturité les différentes technologies concernées, à la fois pour les besoins des marines militaires et pour ceux des armateurs et des chantiers civils. Via ce programme fédérateur, Naval Group vise l'excellence et le leadership dans le domaine.



RÉCOMPENSE

Le projet a d'ailleurs été récompensé aux trophées de la 7^{ème} Nuit de la RSE, organisée par l'APF France Handicap, en recevant la médaille de bronze pour la catégorie « Démarche centrée sur des pratiques durables et alternatives ».



Empreinte carbone

Le contrôle de l'empreinte carbone des navires, est une démarche qui a été initiée il y a désormais deux ans. La frégate multimission FREMM et la corvette Gowind® ont été les deux premières, en 2019, le sous-marin Scorpène® est le troisième produit évalué. Les résultats sont attendus pour le premier trimestre 2020. L'objectif de Naval Group est de connaître, à terme, l'empreinte carbone de chacune de ses lignes de produit.

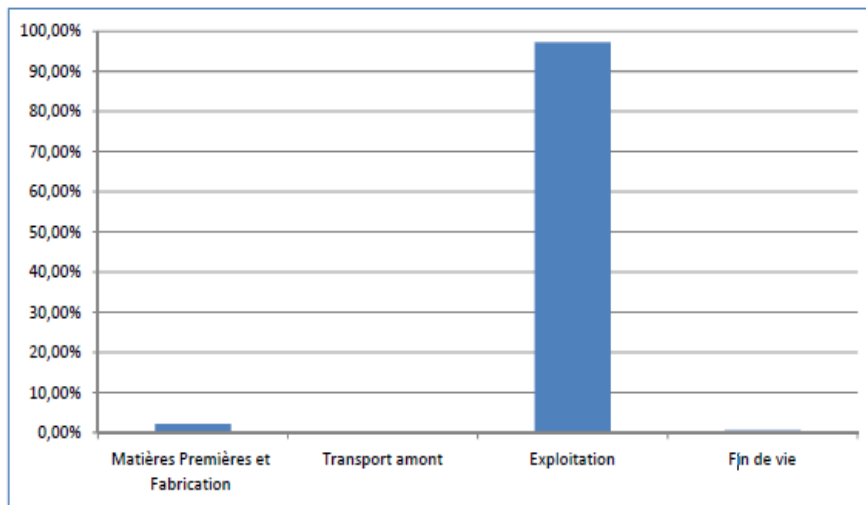
L'empreinte vise à évaluer, en équivalent CO₂, les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble du cycle de vie du produit, selon un périmètre et une méthodologie de calcul définis et si possible normalisés. Il s'agit d'une évaluation monocritère qui inclue les phases d'extraction des matières premières et celles de fabrication, de transport, d'utilisation et de fin de vie du produit.

L'empreinte carbone ne doit pas être confondue avec le bilan de gaz effet de serre ou bilan carbone® de l'association bilan carbone, créé historiquement par l'ADEME. La méthodologie choisie par Naval Group pour définir l'empreinte carbone la plus complète de ses produits, repose sur la vision croisée d'études environnementales :

- l'analyse de cycle de vie (ACV) des produits ;
- le bilan carbone des sites.

Le croisement de ces études est primordial car elles se complètent. En effet, l'étape de fabrication modélisée dans les ACV est enrichie par les informations collectées du bilan GES. Une fois ces études analysées et les résultats croisés, des hypothèses de travail, ainsi que les clés d'allocations et de répartition des impacts carbone des produits sur les différentes étapes du cycle de vie, sont établies, afin d'obtenir l'empreinte carbone globale.

L'analyse des résultats des analyses de cycle de vie croisés avec les bilans GES des sites de fabrication a permis d'évaluer l'empreinte carbone en tonne équivalent CO₂.



Empreinte carbone produit tout au long du cycle de vie

Les empreintes carbone de la FREMM, comme de la Gowind®, ont mesuré entre 80 et 90 % la part d'émissions de gaz à effet de serre imputable à la phase d'utilisation, sur l'ensemble de son cycle de vie. Naval Group attend de voir si le Scorpène® a les mêmes résultats, mais cela serait tout à fait logique, la phase de vie la plus longue étant celle de l'exploitation.

Naval Energies, de son côté, développe des sous-systèmes de production d'électricité renouvelable et décarbonée à partir de deux différentes sources d'énergie marines : les vents en mer et le potentiel thermique des mers tropicales. Naval Energies contribue ainsi à développer une énergie alternative, renouvelable et respectueuse de l'environnement.

Des études de site à la construction des sous-systèmes, du déploiement sur zone aux connexions sous-marines ramenant l'énergie à terre, Naval Energies se positionne sur tout le cycle de vie des produits : conception, fabrication, installation et maintenance, en mer comme sur les zones côtières afin de contribuer à l'atteinte de l'ODD n°7.

L'océanothermie

L'océanothermie, ou énergie thermique des mers (ETM), exploite la différence de température de l'eau entre la surface à environ 25°C et les profondeurs marines où la température est d'environ 5°C à moins de 1000 mètres, sur la base du principe d'un échange thermique. Prévisible et disponible en continu, l'énergie ainsi produite est décarbonée. Naturellement présente dans les zones intertropicales, cette source inépuisable d'énergie constitue une réponse efficace aux enjeux environnementaux et aux problématiques énergétiques des régions isolées de la planète.

Naval Energies intervient à plusieurs niveaux dans le domaine de l'ETM. La société conçoit et réalise les échangeurs thermiques - condenseurs et évaporateurs -, mais aussi des systèmes complets d'ETM à terre, avec possibilité d'associer des co-produits comme le dessalement, l'*organic rankine cycle* (ORC)- l'aquaculture ou encore le *sea water air conditioning* (SWAC)-, en lien avec d'autres partenaires industriels.

Les experts de Naval Energies développent également des briques technologiques innovantes, comme la lutte contre le biofouling et l'optimisation de la performance du système d'énergie.

Les développements techniques sur les échangeurs de chaleur ETM ont fait l'objet d'une campagne d'essais sur le prototype à terre à La Réunion qui a permis la qualification des deux technologies - évaporateur noyé et arrosé.

Datacenter

Naval Energies a également participé avec Microsoft et Naval Group au projet Natick de datacenter immergé. Celui-ci a été déployé avec succès au début du mois de juin 2018 au large de l'archipel des Orcades (Royaume-Uni). Il est installé dans un cylindre immergé inspiré des constructions sous-marines de Naval Group. Une base triangulaire, aussi appelée structure d'amarrage sous-marine, assure le positionnement du datacenter au fond de l'océan. Un système d'échange air-eau permet de profiter de la température de l'environnement sous-marin pour refroidir le datacenter. L'installation sous-marine permet de réduire les besoins énergétiques liés au refroidissement de près de 95 %.

Actions participatives

Naval Energies est impliqué dans plusieurs instances et groupes de discussion au niveau européen. Naval Energies a ainsi participé à la réunion du *Clean Energy Industrial Forum* en janvier piloté par la Direction générale pour l'énergie de la Commission européenne.

Naval Energies a, en outre, contribué au débat français sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) en participant à plusieurs tables rondes et conférences, comme par exemple la conférence sur la place des énergies marines dans la PPE organisée par des députés bretons en octobre à l'Assemblée nationale, ou encore au niveau régional et local :

- à Cherbourg en juin lors d'une table ronde organisée par la députée Sonia Krimi ;
- à Narbonne lors du Rassemblement de l'éolien flottant en Occitanie, organisé par la région en novembre.

Enfin, Naval Energies a été signataire de l'Appel de Cherbourg pour soutenir le développement des énergies marines renouvelables en France et du Pacte de Narbonne pour soutenir les ambitions de la région Occitanie sur l'éolien en mer flottant.

Naval Energies a également répondu à la consultation en ligne organisée par la Conférence nationale du débat public (CNOP) sur la PPE.

La gestion des sites

Empreinte environnementale de Naval Group

Naval Group a réalisé, pour la première fois, en 2017 l'évaluation de l'empreinte environnementale produite par l'ensemble des achats de ses sites français. Cette étude a pu évaluer 96 % des achats français et étrangers du groupe.

Le modèle d'évaluation d'impacts *Local Footprint*[®] fondé sur des équivalences monétaires a été utilisé. Il a permis de reproduire le comportement de toute la chaîne de fournisseurs, du rang 1 au rang N, par secteur et par pays.

Les principaux indicateurs analysés sont les émissions de gaz à effet de serre (GES), la consommation de ressources, la consommation d'eau et l'occupation des sols.

Ainsi, 723.148 tonnes de CO₂ équivalent ont été émises en 2016 dans le monde dans la chaîne de fournisseurs de Naval Group. Dans le même temps, près de 14,2 millions de m³ d'eau et 1,5 millions de tonnes de ressources (fossiles, minérales, animales et végétales) ont été consommées ; 1 000 ha de sols ont été occupés.

Au-delà de cette évaluation, cette étude a permis de mieux comprendre l'intensité environnementale de certains secteurs fournisseurs. Par exemple, le secteur industrie-énergie atteint 71 % des émissions de GES, alors qu'il représente 48 % des montants d'achats réalisés par Naval Group.

Rejets atmosphériques

Dans le cadre de ses activités industrielles, Naval Group utilise des solvants qui sont à l'origine de l'émission de COV, composés organiques volatils. Une cartographie des émissions de COV et des moyens de maîtrise a été réalisée en 2016 sur l'ensemble du groupe afin d'identifier et étendre les bonnes pratiques.

Les quantités de peinture consommées dans le groupe dépendent éminemment des activités de construction et d'entretien. À titre d'exemple, un grand carénage du porte-avions fait doubler les volumes habituellement utilisés sur une année. Néanmoins, les émissions de COV par tonne de peinture utilisée ne cessent de diminuer chaque année, grâce notamment aux efforts réalisés par les fabricants sur les produits et l'évolution favorable des procédés de pulvérisation.

Conscient de l'importance de renforcer les normes pour diminuer les émissions, Naval Group participe régulièrement aux groupes de travail de l'OTAN et de l'ACQPA, l'Association pour la certification et la qualification en peinture anticorrosion.

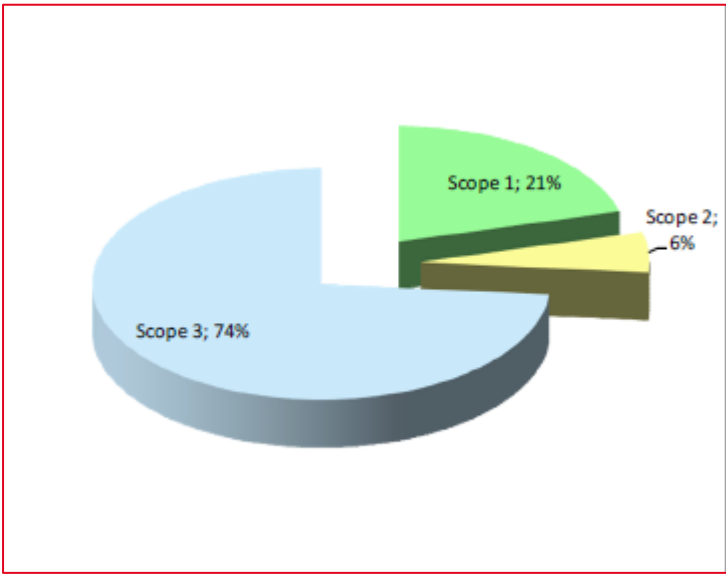
Outre les COV, les activités du groupe sont émettrices de dioxyde de soufre (SO₂) et d'oxyde d'azote (NO_x) produits par la combustion des combustibles fossiles. Ces émissions baissent régulièrement, en lien direct avec les économies d'énergie qui sont réalisées sur les sites.

Dans une démarche de progrès continu, Naval Group contribue activement à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre et réalise annuellement depuis trois ans ses bilans d'émissions de gaz à effet de serre pour les 11 sites du groupe, les facteurs d'émission provenant de la base carbone réglementaire.

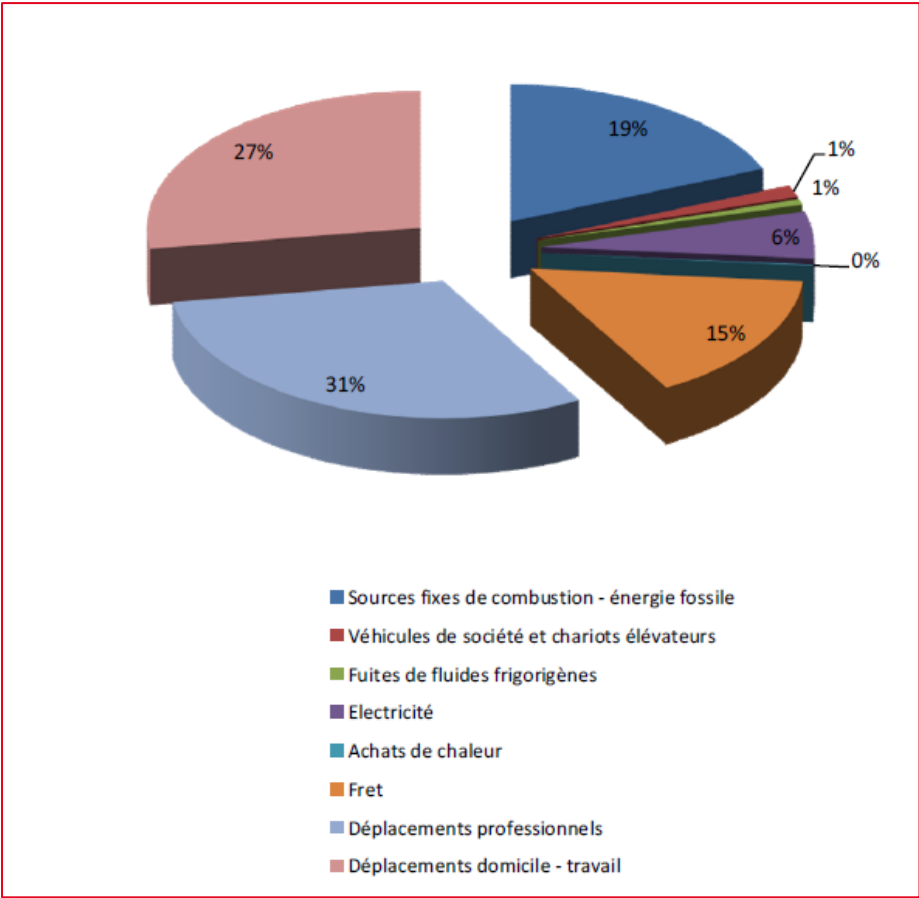
Les postes d'émission pris en compte sont les suivants :

- scope 1 : émissions directes liées aux consommations d'énergies fossiles et aux fuites de fluides frigorigènes ;
- scope 2 : émissions indirectes associées à l'énergie, telles que l'électricité et l'achat de chaleur liées aux consommations d'électricité ;
- scope 3 : autres émissions indirectes liées aux déplacements professionnels en mission sur le territoire national et à l'international (voiture de location, train, avion), aux déplacements domicile-travail et au fret transport de marchandises (national et international). Les émissions de gaz à effet de serre liées aux achats et à l'utilisation des produits (navires en exploitation) font l'objet d'études séparées et ne sont pas intégrées au scope 3 de Naval Group. Depuis le bilan 2015, les émissions en amont liées à la production des énergies des scopes 1 et 2 sont comptabilisées dans le scope 3.

Le dernier bilan 2018 qui a été réalisé sur l'exercice 2017 indique que la majeure partie des rejets atmosphériques de Naval Group est liée au SCOPE 3.



Rejets atmosphériques



Origine des émissions de GES

Les déplacements domicile-travail, les sources fixes de combustion et les déplacements professionnels représentent les trois principaux postes d'émissions, avec respectivement 27 % des émissions totales du groupe pour les déplacements domicile-travail, 19 % pour les sources fixes de combustion, et 31 % pour les déplacements professionnels.

Afin d'agir sur ce périmètre, Naval Group a mis en place une indemnité kilométrique pour les utilisateurs de vélos afin de favoriser ce mode de transport et avoir un impact sur ces émissions. De plus, des stations de recharges pour les voitures électriques sont disponibles pour les sites parisiens afin de promouvoir et de faciliter l'utilisation de ce type de véhicule par les salariés. Par ailleurs, à l'image de Saint-Tropez, le site de Cherbourg a désormais son site de covoiturage permettant aux collaborateurs de partager leur trajet et réduire leurs impacts environnementaux. Des aires de covoiturage ont été ouvertes à Lorient.

À l'image des autres sites Naval Group, le site de Toulon a déployé un plan de déplacement d'entreprise visant à promouvoir les modes de transports alternatifs par rapport aux modes individuels motorisés (application d'une exigence locale du plan de protection de l'atmosphère du Var). Ceci vise bien à l'atteinte de l'objectif de développement durable n°13 « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ».

Par ailleurs, les filiales internationales s'attachent à déployer des mesures de prévention environnementale pour lutter contre les émissions de gaz à effet de serre. C'est le cas de la filiale Naval Group Malaysia, qui, pour limiter voire diminuer les émissions nocives, utilise des voitures hybrides et a mis en place un système de co-voiturage pour les employés amenés à faire des déplacements réguliers.

Rejets dans l'eau

Les sites industriels étant tous situés en bord de mer ou de rivière, les effluents liquides font l'objet d'une attention toute particulière. Généralement liés à des procédés industriels, ils ne sont renvoyés dans le milieu naturel qu'après contrôle et traitement in situ si nécessaire. Lorsque ce dernier n'est pas possible, ils sont considérés comme des déchets dangereux et envoyés dans des filières adaptées.

À titre d'exemple, lors des opérations de nettoyage des carènes, les effluents de peinture - antifouling mêlé à l'eau - sont systématiquement recueillis en fond de bassin puis traités (filtration, décantation, épuration) avant d'être rejetés à la mer lorsque les analyses démontrent que les taux admissibles sont respectés, en particulier pour le cuivre et le zinc. Les sites de Brest, Toulon et Lorient sont particulièrement concernés.

Durant le second semestre 2016, le département Hygiène, Sécurité et Environnement (HSE), le laboratoire régénération-contrôle atmosphère sous-marins (R-CASM) et le service R&D du département Méthodes Performances du site de Brest ont mené un projet qui vise à améliorer la maîtrise en temps réel des effluents issus du carénage des navires. Cette méthode est désormais appliquée sur les opérations de carénage sur la Base navale de Brest et sur le site de l'Île Longue. Naval Group a aujourd'hui la capacité en interne de détecter une dérive ou de démontrer la conformité des analyses en 48 heures, au lieu de trois semaines par le passé. Il peut désormais réagir très rapidement si les résultats montrent une anomalie et corriger en cours d'opération.

Des exemples locaux montrent l'engagement de Naval Group à conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable (ODD n°14) :

- à Lorient, le dragage des boues marines est régulièrement réalisé ;
- à Angoulême-Ruelle, des mesures sont prises pour que la rivière de la Touvre ne soit pas polluée ;
- à Toulon, l'impact des rejets aqueux est réduit par la filtration des effluents de décapage en bassin de carénage en application de la directive bassin de l'État-Major de la Marine, la qualité des rejets industriels issus des ateliers et des eaux souterraines – piézomètres - est suivie et le site participe à l'opération annuelle « rade propre » menée par la Préfecture maritime.

Gestion des déchets

Les déchets non dangereux représentent en tonnage les deux tiers des déchets produits par Naval Group. Leur valorisation dépend en amont de la qualité du tri qui est réalisé dans les sites et en aval de la proximité des unités de traitement. Ce dernier critère géographique entraîne des disparités importantes entre les sites.

Focus Malaisie

Pour réduire sa consommation de bouteilles en plastiques, Naval Group Malaysia a mis à la disposition de ses employés des fontaines à eau. De même, elle recherche actuellement une entreprise pouvant reprendre et recycler les biens inutilisés de la filiale ou des collaborateurs. Enfin, dans un souci de recyclage, sur le chantier naval de Lumut, il est demandé aux entreprises de nettoyage et blanchisserie d'éviter et/ou de réduire la consommation de sacs plastiques lors de la livraison des vêtements de travail.

En application des principes de l'économie circulaire, Naval Group cherche à réduire et à mieux valoriser ses déchets en fixant des objectifs.

C'est ainsi qu'un objectif de conformité du tri ($\geq 90\%$) a été fixé à chacun des sites, tandis qu'un objectif global de valorisation matière et énergie a été déterminé pour l'ensemble du groupe ($\geq 70\%$) avec un minimum par site de 50 %.

Les déchets dangereux sont particulièrement difficiles à valoriser car les procédés sont souvent complexes et onéreux. C'est pourquoi Naval Group cherche à réduire ses déchets à la source.

Bio-déchets

Les restaurants collectifs du groupe continuent d'améliorer la valorisation des biodéchets. Ainsi, après les sites de Lorient, Brest et Nantes-Indret, ce sont les sites de Toulon, Finlay et Bagneux qui ont mis en place le tri et la valorisation de leurs biodéchets, bien que pour les sites Finlay et Bagneux le seuil réglementaire des 10 tonnes de biodéchets produits ne soit pas encore atteint.

À l'instar des bonnes pratiques des sites Naval Group France, les filiales internationales mettent en place des actions pour maîtriser l'impact de leurs activités sur l'environnement, notamment la gestion de leurs déchets. Pour réduire la consommation de bouteilles en plastiques, par exemple, Naval Group Malaysia met à disposition des employés des fontaines à bonbonnes d'eau et encourage ces derniers à utiliser des gourdes. La filiale a pour projet de fournir aux collaborateurs des gourdes Naval Group.

Naval Group Malaysia recherche actuellement une entreprise pouvant reprendre et recycler les biens inutilisés de la filiale ou des collaborateurs. Dans un souci de recyclage et d'environnement durable, sur le chantier naval, il est demandé aux entreprises de nettoyage et blanchisserie d'éviter et/ou réduire la consommation de sacs en plastiques lors de la livraison des vêtements de travail.

Bruit

Certaines activités génèrent du bruit à l'intérieur des sites et parfois à l'extérieur, les implantations de Naval Group étant généralement situées à proximité immédiate d'habitations. Ce sujet est géré comme un risque environnemental à part entière : les niveaux sonores sont périodiquement mesurés pour vérifier la conformité aux arrêtés d'exploitation des installations, et des actions sont menées en conséquence.

Consommation d'eau

Les quantités d'eau qui servent à la réfrigération des installations ne cessent de diminuer chaque année, la plupart des installations étant passées en circuit fermé.

Seul Nantes-Indret continue à pomper des volumes importants en Loire lorsque le site réalise des essais de machines thermiques ; ceux-ci ne durent cependant que quelques semaines, et plusieurs années peuvent s'écouler entre deux essais. Afin de réduire ces consommations ponctuelles, le site a prévu de réaliser des travaux dans les toutes prochaines années pour adapter les installations de pompage au juste besoin.

Consommation d'énergie

Conscient des enjeux énergétiques et de leur incidence sur le climat, Naval Group a fixé un objectif ambitieux de réduction de 10 % des consommations du talon énergétique pour les années 2020 et 2021.

Pour améliorer sa performance énergétique, le groupe applique les principes de la norme ISO 50001, sans rechercher la certification mais en s'appuyant sur le système de management Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) déjà en place. Dans chaque site, une personne est ainsi désignée pour animer la démarche et coordonner les actions de progrès.

En 2019, un audit énergétique a été réalisé sur chaque site du groupe. Il a permis de disposer d'un avis externe actualisé sur la performance énergétique de l'ensemble des activités et d'identifier de nouveaux axes d'amélioration. Il constitue une réelle opportunité de dynamiser la démarche de performance dans l'ensemble du groupe, même si la plupart des sites n'avait pas attendu cette obligation réglementaire pour déployer un programme de réduction des consommations. En effet, la plupart des sites industriels a ancré cette démarche dans ses pratiques depuis de nombreuses années, que ce soit pour l'éclairage, le chauffage ou les activités industrielles.

Le site de Lorient a travaillé depuis 2012 sur la baisse de son « talon » qui correspond aux consommations hors temps de production. L'analyse des consommations a permis d'identifier des actions à la fois sur les comportements - éteindre en fin de séance ce qui n'est pas utile -, ou encore sur les techniques utilisées : éclairage LED, destratificateur d'air, etc. Cela a permis de diviser par deux le niveau du « talon » sur la période 2012-2017. Depuis 2019, cet exercice est réalisé sur l'intégralité des sites afin de continuer la démarche de réduction des énergies.

En 2019, Naval Group a également édité un manuel de l'énergie qui est un guide d'aide à l'amélioration de la performance énergétique. Ce document détaille les

démarches à mettre en œuvre pour diminuer la consommation d'énergie sur les sites.

Ces différentes actions montrent l'engagement de Naval Group à garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à un coût abordable (ODD N°7).

Réalisations immobilières

De même que les sites en France, les filiales internationales s'attachent à bâtir des locaux durables et respectueux de l'environnement. C'est le cas de la filiale Naval Group Malaysia située dans un « *Green Building* », à Menara Binjai.

Ce bâtiment rentre dans les critères du respect de l'environnement pour plusieurs raisons : consommation d'environ 30 % en moins d'électricité par rapport à la moyenne des buildings malaisiens, jardins à ciel ouvert, climatisation et éclairages à économie d'énergie, etc.



Le bâtiment certifié de la filiale Malaisie

Biodiversité

Le groupe est naturellement intéressé aux questions de biodiversité en raison de la situation de ses implantations et de la nature de ses activités. Chaque site industriel est situé à proximité d'un site naturel terrestre ou marin qui a été identifié pour la rareté ou la fragilité des espèces sauvages, animales ou végétales, et de leurs habitats.

Ainsi, deux sites Naval Group disposent de zones contenues dans un site Natura 2000 :

- Angoulême-Ruelle : le linéaire de la Touvre, qui traverse le site Naval Group, est inclus dans le site « vallée de la Charente entre Angoulême et Cognac et ses principaux affluents » ;

- Nantes-Indret : une zone de 40 hectares, sans activité industrielle, est incluse dans le site « estuaire de la Loire ».

Cinq autres sites, Cherbourg, Brest, Lorient, Toulon et Saint-Tropez, sont situés à proximité immédiate d'un site Natura 2000 ou d'un site naturel protégé (ZNIEFF).

Dans chacun de ces cas, les choix industriels et économiques ne se font pas au détriment de la préservation de la nature, les deux dimensions sont bien prises en compte dans le respect de chacune. Ainsi, le site de Nantes-Indret pratique l'éco-pâturage sur une partie de son site en remplacement des produits phytosanitaires et a obtenu le label « refuge chauves-souris » pour avoir aménagé un ancien bâtiment afin de permettre l'accueil des chauves-souris. En 2017, le site a également mis en place des ruches afin de promouvoir la biodiversité de la région et la sauvegarde des abeilles.

Energies marines renouvelables (EMR)

Global Naval Energies

Naval Energies développe des systèmes et sous-systèmes de production d'électricité renouvelable et décarbonée à partir de deux différentes sources d'énergie marines : les vents en mer et le potentiel thermique des mers tropicales. Naval Energies contribue ainsi à développer une énergie alternative, renouvelable et respectueuse de l'environnement.

Des études de site à la construction des systèmes, du déploiement sur zone aux connexions sous-marines ramenant l'énergie à terre, Naval Energies se positionne sur tout le cycle de vie des produits : conception, fabrication, installation et maintenance, en mer comme sur les zones côtières.

Ligne de produit éolien flottant

L'éolienne flottante exploite le gisement énergétique des vents de pleine mer, puissants et réguliers, et des zones maritimes profondes, plus éloignées des côtes. Contrairement à l'éolienne « posée », qui est directement fixée au sol marin par une fondation gravitaire, cette solution s'appuie sur une structure reliée au fond de l'océan par un système d'ancrage qui en contrôle les mouvements. Cette technologie innovante permet, par rapport à l'éolien posé, de résoudre les contraintes de l'installation en profondeur et de produire de l'énergie renouvelable plus loin des côtes et avec un faible impact visuel.

Naval Energies assure le design et la construction des flotteurs des 3 éoliennes du projet des « Éoliennes flottantes de Groix et Belle-Île », piloté par Eolfi, ainsi

que l'installation en mer des 3 éoliennes de 9.5 MW chacune pour la production de l'électricité nécessaire à la consommation de 20 000 foyers de la côte atlantique.

Ligne de produit ETM / valorisation de l'eau de mer des profondeurs

Les centrales de valorisation d'eau de mer des profondeurs consistent à utiliser les atouts de l'eau de mer des profondeurs pour de multiples usages. À partir d'un système d'énergie thermique des mers, conçu pour produire de l'électricité, d'autres technologies peuvent être ajoutées telles que le *Sea Water Air Conditioning* (SWAC), le dessalement, le refroidissement industriel, ou encore l'aquaculture. Ainsi, le pompage d'eau de mer, utilisé pour la production d'électricité, bénéficie aux autres acteurs.

Dans le cadre de ces projets, Naval Energies apporte son expertise tant dans l'ingénierie et le dimensionnement du système global de la centrale, que dans la conception, la réalisation et l'installation des échangeurs thermiques - condenseurs et évaporateurs- pour la production d'électricité et de froid.

Implication proactive de Naval Energies dans son écosystème national et international

À l'échelle française, Naval Energies a contribué au débat sur la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) en participant à plusieurs tables rondes et conférences.

En 2018, Naval Energies a ainsi répondu à la consultation en ligne organisée par la Conférence nationale du débat public (CNDP) sur la PPE et a été signataire de l'Appel de Cherbourg pour soutenir le développement des énergies marines renouvelables en France et du Pacte de Narbonne pour soutenir les ambitions de la région Occitanie sur l'éolien en mer flottant.

Naval Energies a également participé, en 2019, à l'initiative gouvernementale « territoires d'industrie », qui vise un objectif global de réindustrialisation des territoires, et qui a donné lieu à la signature en octobre 2019, dans le cadre du déplacement présidentiel d'Emmanuel Macron sur l'île de La Réunion, d'une convention sur le projet d'écotechnoport de Bois Rouge avec l'Etat et l'ensemble des partenaires, dont Naval Energies.

Au niveau international, Naval Energies a signé, le 28 septembre 2019, aux Nations Unies, un protocole d'accord avec SIDS DOCK - organisation intergouvernementale lancée en 2015 sous l'égide de l'ONU et de la Banque mondiale, regroupant les états-membres de l'Alliance des petits états insulaires - pour soutenir le développement de projets de valorisation d'eau de mer des profondeurs et de projets d'éoliennes flottantes dans les petites îles et

contribuer ce faisant à l'objectif de transformation de ces pays en économies à faibles émissions de carbone pour s'adapter au changement climatique.

Naval Energies dispose par ailleurs d'une filiale au Chili, Energia Marina, qui a célébré en octobre 2019 la réussite de la première phase du projet MERIC de recherche scientifique sur le développement des énergies marines renouvelables (EMR), avec la CORFO et les deux partenaires universitaires du projet : la Pontifica Universidad Católica de Chile et la Universidad Austral de Chile.

Energia Marina se positionne au Chili et en Amérique du Sud comme acteur clé de la recherche scientifique interdisciplinaire appliquée aux EMR. Les résultats obtenus sont innovants tant au niveau scientifique que dans les sciences humaines et sociales. Ils couvrent de larges domaines comme le bio-fouling et la corrosion, l'étude de la ressources en mer, la cartographie interactive du Chili pour fournir l'ensemble des données dont a besoin tout acteur public ou privé pour évaluer la pertinence de projets EMR, l'évaluation de la perception par les communautés locales des projets EMR, ou encore la contribution au suivi, au niveau mondial, des habitudes de vie des grands mammifères marins pour mieux identifier et limiter les impacts des futurs projets...

Maîtrise des activités

Naval Energies déploie de façon systématique les analyses des Aspects et Impacts environnementaux significatifs (AIES), sur ses opérations et installations, afin de pouvoir prendre en compte le plus en amont possible la doctrine « éviter réduire compenser ». Elle inclut par ailleurs les mesures de prévention des risques environnementaux dans son management des opérations extérieures, à terre et en mer.

Naval Energies dispose par ailleurs d'une ACV sur le flotteur des éoliennes et travaille actuellement à l'élaboration d'une ACV sur l'ETM on shore.

MERIC au Chili

Le 31 octobre 2018 dernier, à Santiago, MERIC a célébré, avec la ministre de l'Énergie du Chili, trois années de recherche scientifique sur le développement des énergies marines renouvelables (EMR). Puis, fin novembre 2018, MERIC a réuni, avec ses deux partenaires universitaires la Pontifica Universidad Católica de Chile et la Universidad Austral de Chile, des chercheurs tant chiliens que français, britanniques, allemands, brésiliens, coréens et espagnols lors des troisièmes rencontres scientifiques internationales des EMR (*Wave & Tidal Energy Workshop*) de Valdivia.

MERIC se positionne au Chili et en Amérique du Sud comme acteur clé de la recherche scientifique interdisciplinaire appliquée aux EMR et apporte la visibilité sur le Chili au reste du monde.

Les résultats obtenus sont innovants tant dans les sciences dites « exactes » que dans les sciences humaines et sociales. Ils couvrent de larges domaines comme :

- le bio-fouling et la corrosion qui apportent des résultats d’essais en mer sur divers échantillons de matériaux. les comparent aux résultats expérimentaux en laboratoire et ouvrent la voie à de futurs processus de caractérisation ;
- l’étude de la ressource en mer qui évalue et développe de nouveaux modèles numériques de mesure d’énergie et d’interaction des dispositifs EMR, grâce à une collaboration avec l’industrie ;
- la cartographie interactive du Chili qui fournit l’ensemble des données dont a besoin tout acteur pour évaluer la pertinence de projets EMR, qu’il soit public ou privé ;
- le processus d’évaluation de la perception, par les communautés locales des projets, qui mesure qualitativement la perception des impacts supposés, les compare aux autres sources d’énergie, et établit une échelle des enjeux pour les parties prenantes en identifiant la confiance accordée aux différentes informations fournies suivant leurs sources ;
- la contribution, au niveau mondial, sur le suivi des habitudes de vie des grands mammifères marins qui permet de connaître et de limiter les impacts des futurs projets, en application de l’ODD 14 ;
- l’analyse comparée des droits chilien et français appliqués aux projets EMR comme première étape pour que MERIC présente au gouvernement chilien les recommandations au bon développement de projets au Chili ;
- l’étude économique comparative des technologies EMR lorsqu’un développement projet est réalisé au Chili, identifiant les sources potentielles de compétitivité de la chaîne logistique chilienne.

En 2019-2020, MERIC apportera aux autres sites d’essais en mer internationaux, la possibilité d’adapter les dispositifs à des conditions en mer extrêmes (tremblements de terre et tsunamis) et au Chili. Il s’agira de l’*Open Sea Lab*, un outil d’essai et de mesure, installé au large des côtes chiliennes. Ce sera une première en Amérique du Sud. L’*Open Sea Lab* constituera l’étape essentielle au développement possible des énergies marines au Chili et en Amérique latine et préparera le lancement, au Chili, de premiers projets pilotes ou de démonstrateurs à l’horizon 2023. Ces travaux se poursuivent en collaboration entre universités et industriels tant au niveau chilien qu’au niveau international.

LOYAUTÉ DES PRATIQUES

PALMARÈS

En 2019, l'équipe *Compliance* de Naval Group a reçu, devant 700 professionnels du droit, le Trophée, « Mention Spéciale », à l'occasion de la 5^{ème} édition des Trophées du Droit Edition Entreprise.



Dispositif de compliance – anti-corruption

La démarche de *Compliance* - anti-corruption et trafic d'influence - est impulsée au sein du groupe et de ses sociétés contrôlées par le PDG qui signe annuellement **la politique** dans ce domaine, réaffirmant ainsi les engagements du groupe, la nécessaire implication du management ainsi que les axes de progrès décidés pour l'année.

La mise en œuvre de cette politique s'appuie sur un dispositif conforme à la loi française n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à « la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin 2 », ainsi qu'au droit applicable dans les pays où Naval Group opère.

Il comprend une organisation dédiée, un référentiel documentaire établi sur la base d'une cartographie des risques mise à jour régulièrement et composé d'un code de conduite compliance et de plusieurs instructions opérationnelles (cf. document « Instructions clés » publié sur le site internet du groupe), d'un programme de sensibilisations et de formations, d'un plan de communication, et enfin d'un plan de contrôle interne.



Le déploiement du dispositif est détaillé dans le document « Brochure anti-corruption » disponible sur le site internet du groupe.

Organisation

Pour mettre en œuvre et animer ce dispositif, Naval Group s'est doté d'une équipe dédiée de six personnes qui constitue la deuxième ligne de maîtrise du risque de corruption et s'appuie sur un réseau de *Compliance Officers* placés auprès des directeurs d'entité : directions, sites et filiales. Pour mémoire, la première ligne de maîtrise est constituée des entités opérationnelles qui agissent en conformité avec les processus et la troisième ligne de maîtrise s'appuie sur l'activité d'audit interne qui évalue l'ensemble des dispositifs et activités du groupe.

Cartographie des risques

Dans un contexte de développement international, Naval Group se conforme aux standards et aux législations nationales et internationales qui lui sont applicables, notamment pour ce qui concerne la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

Le risque de corruption et de trafic d'influence est pris en compte pour des raisons éthiques et légales mais également pour ses impacts potentiels négatifs, sur l'activité économique, les finances et l'image du groupe et *in fine* sur l'emploi et la viabilité de l'entreprise.

Afin de mettre en œuvre les mesures préventives nécessaires, Naval Group établit une cartographie des risques de corruption qui couvre toutes les activités conduites en France comme à l'international. Elle prend en compte l'ensemble des éléments de contexte du groupe, notamment son secteur d'activité, les parties prenantes, les processus, les métiers et les pays concernés.

À l'étranger, le niveau de risque pris en compte lors de l'exercice de cartographie, est éminemment variable et dépend de plusieurs facteurs :

- le périmètre de nos activités (filiale, bureau de représentation, représentant régional) ;
- l'importance des échanges réalisés (contrats signés, chiffre d'affaires, prospects) ;
- la nature de nos activités (vente, construction navale, entretien naval) ;
- le niveau de perception de la corruption via les classements établis par des institutions et organismes internationaux reconnus tels que celui de *Transparency International*.

Pour ce qui concerne les tiers avec lesquels Naval Group est en relation contractuelle, un classement a été établi suivant leurs attentes et la nature des relations entretenues. Un niveau de risque a été défini et des mesures de prévention sont mises en œuvre (telles que les *due diligences compliance*, cf. infra).

Sensibilisation, formation et communication

Chaque nouveau collaborateur arrivant dans le groupe est sensibilisé aux risques de corruption et s'engage à prendre connaissance du code de conduite compliance. Un module de *e-learning* bilingue spécifique à la lutte contre la corruption a en outre été mis en place à destination de l'ensemble des collaborateurs du groupe.



Sur la base de la cartographie des risques, mise à jour chaque année, les personnes les plus exposées au risque de corruption sont identifiées et formées en conséquence. Au-delà du *Top management* de la société et des middle managers, trois familles de métiers sont particulièrement ciblées : le commerce, les achats et les prescripteurs. Ces populations reçoivent une formation au minimum tous les trois ans.

Pour compléter les sensibilisations et les formations, un plan de communication annuel permet au groupe d'animer le dispositif anti-corruption, du niveau le plus élevé de chaque entité jusqu'aux collaborateurs. L'organisation chaque année, d'une journée de l'éthique et de la *compliance*, à l'occasion des journées internationales des droits humains et de la lutte contre la corruption, de l'ONU, illustre cette démarche.

Le risque de conflit d'intérêt fait l'objet d'une instruction groupe établissant des mesures adaptées sur quatre niveaux :

- détection : cartographie, auto-déclaration, signalement ;
- intégration, dans le processus de recrutement, d'une évaluation préalable, due diligence, sur le candidat prévoyant une déclaration d'intérêt ;
- gestion et traitement, en cas de suspicion ;
- sanction en cas de faits avérés.

Cette instruction permet également d'encadrer l'embauche de directeurs venant du secteur public conformément aux lois et règlements applicables relatifs à l'emploi d'anciens agents publics dans le secteur privé.

Dispositif de déclaration et de *due diligence compliance*

Les cadeaux, repas et marques d'hospitalité donnés ou reçus peuvent être perçus comme naturels dans un pays et illégaux dans un autre.

C'est pourquoi, les collaborateurs de Naval Group doivent déclarer les cadeaux, repas et marques d'hospitalité offerts comme reçus dans le logiciel *Compliance* (outil spécifiquement développé par Naval Group) ou dans un registre dédié. Ces démarches sont ensuite soumises à autorisation du manager et, le cas échéant,

de la direction Ethique *Compliance* Gouvernance groupe, en fonction de leur montant et de la partie prenante concernée.

De la même façon, les projets de contrat ou d'accord avec des tiers identifiés comme à risque sont soumis à des vérifications préalables et périodiques (*Due diligence compliance*) réalisées par DECG ou le *compliance officer*. Ces *due diligence compliance* ont vocation à évaluer avant toute contractualisation engageante et au minimum tous les trois ans, le niveau d'exposition au risque de corruption du projet. Cette évaluation est exprimée dans un avis de *compliance* comportant si nécessaire un plan de mitigation des risques ou des signaux d'alerte identifiés.

Les *due diligence compliance* sont appliquées dans l'ensemble des sites et filiales du groupe et se focalisent en particulier sur les natures d'activités identifiées comme les plus exposées dans la cartographie des risques groupe, comme par exemple :

- les clients à risque ;
- les fournisseurs à risque ;
- les projets d'offset ;
- les conseillers commerciaux et partenaires industriels ;
- les projets de partenariats stratégiques et de fusion-acquisition ;
- les activités de bienfaisance, de philanthropie, de mécénat ou de *sponsoring* ;
- le *lobbying*.

Les *due diligence compliance* sur ces activités comportent des investigations permettant notamment d'identifier les bénéficiaires ultimes et les principaux dirigeants du ou des tiers concernés et d'en vérifier l'honorabilité.

Si les risques identifiés ne peuvent être mitigés de façon satisfaisante, l'entité en charge de la relation contractuelle prendra les mesures adaptées, pouvant aller jusqu'à l'abandon du projet de contrat ou jusqu'à l'arrêt du contrat en cours en cours.

Dispositif de recueil et de traitement d'alertes

Naval Group encourage toute personne à faire part de son témoignage lorsqu'elle a connaissance d'un comportement contraire au référentiel éthique et RSE du groupe, en particulier lorsqu'il s'agit de faits de corruption ou de trafic d'influence.

Dans cette perspective, Naval Group a établi une instruction groupe définissant les modalités de recueil et de traitement des signalements relatifs aux comportements contraires au référentiel Ethique et RSE. Il existe de nombreux moyens de faire remonter un signalement :

- la ligne managériale, les relais locaux ;

- relais éthique, *Compliance officer* ;
- la direction des ressources humaines ;
- la ligne d’alerte éthique (ethics@naval-group.com).

L’utilisation de bonne foi de cette dernière, garantit au lanceur d’alerte la protection de son identité ainsi que l’absence d’exposition à une quelconque sanction ou licenciement, une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, ou des représailles, quand bien même les faits ne s’avéreraient pas matériellement établis après traitement et enquête.

La ligne d’alerte est également accessible aux parties prenantes externes du groupe (clients, fournisseurs, sous-traitants, consultants employés dans un site de Naval Group) qui souhaitent émettre un signalement : l’adresse est indiquée sur le site internet de Naval Group. Ce signalement peut être effectué en anglais ou en français et dans la langue utilisée dans la filiale.

Lorsque la ligne d’alerte est actionnée, les enquêtes sont réalisées par deux membres du Comité éthique et RSE (CERSE) du groupe selon une méthode d’investigation commune. Tous les enquêteurs reçoivent une formation aux techniques d’investigation garantissant la confidentialité des données traitées et l’impartialité de la procédure.

L’émetteur et les personnes directement concernées sont informées, autant que nécessaire, du traitement du signalement, par le CERSE lorsqu’il est remonté via la ligne d’alerte éthique. Lorsque les résultats de l’enquête sont susceptibles d’entraîner une procédure disciplinaire ou des poursuites judiciaires, ils sont transmis aux directions concernées dans les plus brefs délais afin que toutes mesures soient prises.

Au-delà du traitement des alertes elles-mêmes, Naval Group s’engage à ce qu’aucune sanction ne soit dirigée à l’encontre de l’un de ses salariés qui refuserait, de bonne foi, d’appliquer un ordre ou d’accomplir une action qui serait contraire à l’éthique ou aux valeurs du groupe. Naval Group les encourage à prendre la parole en utilisant les divers moyens à leur disposition pour faire remonter un signalement.

Contrôle interne

Le groupe réalise régulièrement des contrôles en interne pour s’assurer de la bonne mise en œuvre du dispositif anti-corruption et du respect du référentiel du groupe selon un plan défini annuellement.

Une grille de contrôle a été établie pour permettre aux lignes de maîtrise de réaliser un contrôle et de mesurer précisément le niveau de maîtrise de l’entité concernée. Au-delà des contrôles, cette grille permet d’expliquer et de partager les attendus du groupe concernant le déploiement du dispositif de *compliance*.

Des indicateurs de performance ont été établis par la direction Ethique, Compliance Gouvernance groupe afin de lui permettre de suivre précisément la

progression et l'état de la maîtrise du dispositif de compliance dans le groupe et d'en rapporter annuellement au Comité exécutif et aux actionnaires du groupe.

Des objectifs annuels sont fixés par le groupe aux directeurs de site et de filiale pour améliorer le niveau de maîtrise global (cf. politique anti-corruption).

Outre les autocontrôles réalisés par les entités, la direction en charge de la lutte contre la corruption et le trafic d'influence au sein du groupe réalise des contrôles dans les sites, autant que dans les filiales contrôlées, suivant un cycle triennal.

Protection de l'innovation et lutte contre la contrefaçon

Naval Group protège l'ensemble de ses savoir-faire et innovations par le secret d'affaire et la propriété intellectuelle. En particulier, les innovations dans le domaine de l'énergie aux fins de développement durable font l'objet de dépôts réguliers de brevets. Ces derniers représentent une part significative du portefeuille de brevets du groupe.

Par exemple, le système de propulsion anaérobie de seconde génération, AIP FC-2G, de Naval Group associe deux technologies de rupture protégées par 70 brevets. Ce système permet une sécurité accrue pour les hommes par l'absence de stockage d'hydrogène à bord.

En 2018, Naval Energies a déposé plus de 10 brevets pour protéger ses systèmes innovants exploitant l'énergie du vent en mer et l'énergie thermique des mers.

Le recours à la capacité d'innovation des instituts académiques et des petites et moyennes entreprises (PME), est un levier essentiel d'optimisation du programme R&D en France et à l'étranger de Naval Group. Naval Group s'inscrit dans une démarche de coopération responsable. Dans le cadre de cette démarche, Naval Group s'attache à proposer des régimes de propriété intellectuelle ou des licences qui prennent en compte les modèles économiques et les perspectives marchés de ses partenaires.

La présence de matériels contrefaits dans un produit de Naval Group serait critique en particulier si ces matériels affectent directement ou indirectement les performances sécurité ou sûreté du produit. Ainsi, en 2019, Naval Group a déployé un dispositif pour lutter contre la contrefaçon dans sa *supply chain*. Ce dispositif repose sur des contrôles et des audits fournisseurs conduits par la direction des Achats, la direction Qualité et la direction de la Propriété intellectuelle de Naval Group.

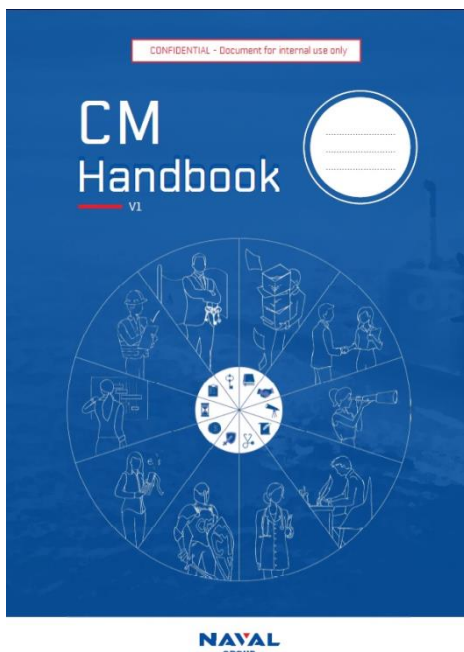
QUESTIONS RELATIVES AUX CLIENTS

Pour répondre à ses ambitions, Naval Group s'appuie sur une innovation durable, comme nous l'avons vu et le verrons encore plus loin, mais aussi sur l'excellence opérationnelle afin de répondre aux attentes fortes de ses clients.

Les engagements du groupe en termes de qualité et de sécurité constituent le socle de la confiance et de la satisfaction de ses clients. Pour répondre à leurs exigences, Naval Group compte sur de nombreux fournisseurs et conduit une politique d'achats de référence.

Processus contractuel

En phases d'offre et de lancement, la direction Juridique et *Contract Management* du groupe s'emploie à l'élaboration et l'établissement de termes et conditions contractuels clairs, précis, équilibrés et transparents, tant du point de vue client que de celui des fournisseurs et sous-traitants, dans l'intérêt commun de l'ensemble des parties. Ceci garantit notamment un accord et une mobilisation rapides, sur la base d'engagements fermes et éclairés. Cela permet également de faciliter la bonne exécution des travaux et prestations.



Les équipes juridiques s'assurent, dans ce cadre, que les contrats sont complets et équilibrés, qu'ils ne comportent pas de termes abusifs, de droits ou exclusions de nature déloyale, et que l'ensemble des contraintes légales et réglementaires applicables au moment de la signature sont comprises et respectées. Les équipes de *Contract Management* s'assurent, quant à elles, de la faisabilité des objectifs fixés ainsi que du caractère clair, équilibré, transparent, raisonnable, suffisant et conforme aux règles de l'art des hypothèses, conditions, règles, mécanismes, droits et obligations définis, notamment ceux relatifs à la réception et l'acceptation, mais aussi le paiement, des différents produits et services.

Les opérationnels utilisent, pour ce faire, de multiples outils mis à leur disposition :

- un « *Contract Manual* » définissant la politique contractuelle du groupe ;

- des « conditions générales d’achat » standards destinées aux fournisseurs et sous-traitants ;
- une liste de questions issues du retour d’expérience (REX) et bonnes pratiques, à se poser en phase d’offres, garantissant l’évaluation de l’ensemble des risques majeurs ou récurrents,
- une liste de thèmes à couvrir dans les clarifications apportées aux équipes de réalisation, en phase de transfert et de lancement,
- une matrice de transposition servant de support à l’élaboration des notes de cadrage à destination des achats.

En phase de réalisation, la direction Juridique et *Contract Management* veille à ce que l’ensemble des parties prenantes remplisse ses engagements et traite toute déviation ou écart de manière ouverte mais formelle, à travers des modifications, avenants ou protocoles d’accord, de manière à ce que les conditions contractuelles soient mises à jour et continuent de décrire au mieux les droits, obligations et engagements des parties.

Sont prises en compte, à ce titre, toute circonstance exceptionnelle, toute modification majeure - typiquement celles impactant les prix, délais, caractéristiques ou résultats, et toute évolution des dispositifs réglementaires ou légaux applicables, « *Change in law* ».

Cette démarche participe, de manière active, à établir des accords en cas de différend ou écart, un meilleur dialogue et une meilleure confiance et collaboration entre les parties prenantes.

Dans le cas où aucun accord ne serait pas trouvé, la direction Juridique et *Contract Management* s’emploie, en dernier recours, à élaborer le dossier de réclamation qui permettra de rappeler les faits, déterminer les préjudices subis, les fondements pour l’indemnisation, et la répartition des torts et responsabilité, ceci pour permettre de fonder et préciser les demandes, saisir les autorités ou juridictions compétentes au règlement du litige, et trouver un terme définitif au conflit.

Les engagements de Naval Group en matière d’achats responsables

L’engagement de Naval Group dans les achats responsables s’inscrit dans une dynamique d’amélioration continue et pilotée au plus haut niveau. Il est diffusé à tous les fournisseurs, ceux-ci devant s’engager formellement au travers du code de conduite fournisseurs.

Naval Group traduit cet engagement par des actions opérationnelles très concrètes et par une participation active à des initiatives et instances de la

filière : implication dans le Groupement des industries de construction et activités navales (GICAN) et le Centre de documentation économie finances (CEDEF), dans le comité stratégique de filière et dans les Pôles Mer ; adhésion au Pacte PME et à la charte en faveur des PME innovantes de 2012 ; convention bipartite du plan défense PME de 2013, etc.

Fournisseurs : une démarche de recherche de compétitivité partagée

a) Les grands objectifs assignés à la direction Achats

Naval Group a intégré dans sa politique achat le fait de développer des relations durables avec ses fournisseurs. Les grands objectifs sont fixés à la direction des Achats et suivis par des indicateurs au niveau de la direction générale. Ils concernent notamment les achats réalisés auprès du secteur adapté, la maîtrise du délai de paiement des factures avec zoom systématique sur les fournisseurs fragiles concernés, la réduction du taux d'accident des sous-traitants, le suivi des comités de pilotage impliquant toutes les parties prenantes internes et la mise en place de plans de développement des fournisseurs.

Évaluation de la performance RSE des fournisseurs du panel

Naval Group a lancé, en 2019, une nouvelle campagne d'évaluation des performances RSE des fournisseurs de son panel, constitué de 1200 fournisseurs. L'objectif réaffirmé est de disposer de cette évaluation pour l'ensemble des fournisseurs de son panel. Tout nouvel entrant dans le panel fait ainsi l'objet d'une évaluation de ses performances RSE.

Pour mener cette opération, Naval Group s'appuie sur des cabinets spécialisés du domaine.

Le résultat des évaluations des performances RSE est pris en compte dans l'évaluation globale des performances des fournisseurs. Cette évaluation est réalisée annuellement pour ce qui concerne les fournisseurs principaux du panel, et une attention particulière est portée aux fournisseurs intervenant dans les natures d'achat identifiées comme les plus à risque dans la cartographie des risques RSE. Le cas échéant, des performances insuffisantes d'un fournisseur, comparées à celles de fournisseurs de même typologie et de même secteur d'activité, donnent lieu à la mise en place de plans d'actions.

Équité de traitement

Le choix du fournisseur résulte d'une décision collégiale à chaque étape du processus, concernant les critères de sélection, le *sourcing*, la comparaison des offres, etc. Ces décisions se prennent avec un président et par un visa de la direction de la qualité fournisseurs à travers trois jalons appelés GATE : entrée en consultation, objectif de négociation, et choix du fournisseur retenu.

Équité financière

Le respect des délais de paiement est un engagement légal et Naval Group y est particulièrement attentif. De plus, en cas de difficultés pressenties par l'acheteur ou signifiées par le fournisseur, le délai de paiement peut être réduit avec une simple validation du directeur Achats du site concerné.

Les contrats sont principalement négociés avec des délais de paiement compris entre 30 et 60 jours net. Les conditions générales d'achat adaptées aux PME fixent un délai de paiement à 30 jours.

Les demandes du fournisseur sont écoutées et prises en compte. L'acheteur a toute latitude pour négocier le délai de règlement, et le groupe pratique une politique d'avance et d'acompte étendue et fréquente, qui lui permet de soulager le fournisseur si les travaux nécessitent de forts décaissements de sa part. Cette politique d'acompte favorable aux fournisseurs est renforcée pour les PME et sociétés fragiles, pour lesquelles le versement d'acomptes représente, en 2019, 41 % des montants et 37 % en nombre, bien que les contrats concernent des prestations à durée plus brève.

La médiation

Naval Group privilégie le dialogue avec ses parties prenantes pour résoudre les différends. Pour ce qui concerne les relations avec les fournisseurs, Naval Group a mis en place une médiation interne dès 2010. La personne en charge de cette mission est rattachée directement au Secrétaire général du groupe, et participe régulièrement aux groupes de travail de la Médiation des entreprises. Le recours à la médiation est précisé dans les conditions générales d'achat et dans les contrats types pour tous les types d'achat. Une communication large existe en interne sur les missions et responsabilités du médiateur. Une information permanente est faite sur le site internet du groupe, avec un lien donnant la possibilité à tout fournisseur de saisir directement le médiateur du groupe.

Éthique et achats

a) Éthique et compliance

La fonction Achat applique notamment l'instruction « Entrée en relation avec un tiers désigné » qui décrit les règles à respecter lors d'un contact extérieur. Naval Group établit une traçabilité des cadeaux, invitations et marques d'hospitalité donnés ou reçus grâce au développement du logiciel Compliance. Le Logiciel de Compliance est accessible à l'ensemble des collaborateurs via le portail d'application IT dont le lien est disponible sur la page d'accueil de tout collaborateur. Son utilisation est obligatoire. Toutes ces dispositions, exposées au chapitre V, sont décrites dans le référentiel Achat utilisé au quotidien par tous les acheteurs. Un dossier complet nommé « référentiel Naval Group Éthique et Compliance » est distribué à tous les collaborateurs. Il contient notamment : le code éthique, le code de conduite *compliance*, la charte des droits humains, la

brochure « la compliance chez Naval Group », celle intitulée « l'éthique chez Naval Group », ainsi que les coordonnées où s'adresser en cas d'alerte.

Côté fournisseurs, lors de la pré-qualification d'un fournisseur, l'entreprise fait l'objet d'une due diligence fondée notamment sur les réponses données au questionnaire adressé par Naval Group à ses futurs fournisseurs et que ces derniers doivent notamment remplir et signer.

Code de conduite fournisseurs

Le code de conduite, résumé des exigences RSE du groupe, document contractuel, indique que la signature du code et l'adhésion à celui-ci est un pré requis nécessaire à l'entrée en relations contractuelles. Il indique également que des défauts importants peuvent entraîner la remise en cause de la relation avec le fournisseur. La signature du code de conduite fournisseurs est demandée à chaque fournisseur du panel de Naval Group et de ses filiales.

Le Code de conduite des fournisseurs intègre les points suivants :

- prévention des conflits d'intérêts ;
- prévention de la corruption ;
- respect de la concurrence ;
- l'environnement, dont la réduction des consommations d'énergie, le respect des textes réglementaires et le système de management environnemental ;
- les droits de l'homme et le domaine social, selon les principes directeurs OCDE et les huit conventions fondamentales.

Sondage éthique des affaires

Naval Group a reconduit, en 2016, l'autoévaluation éthique des affaires, mise en place pour la première fois en 2011. L'objectif de cette seconde édition de l'enquête était de vérifier la bonne appropriation, par une population représentative, des règles éthiques dans la relation entre Naval Group et ses fournisseurs, et de mesurer la progression de cette appropriation. Près de 600 collaborateurs de Naval Group ont été sollicités pour participer à l'enquête. Des points d'amélioration ont ainsi été identifiés. Ceux-ci ont fait l'objet de communications vers l'ensemble de la population achat.

En complément, un renforcement des actions de contrôle interne du processus achat a été mis en place, en particulier sur les sujets pouvant avoir un impact sur la compliance des actes d'achat. Ce renforcement est opérationnel depuis la fin de l'année 2018. Une prise en compte progressive des entités achat des filiales dans la démarche a démarré au cours de l'année 2019.

Label Relations fournisseurs et achats responsables et norme ISO 20400

Naval Group a obtenu le label Relations fournisseurs responsables en décembre 2014. Ce label, délivré par la Médiation des entreprises pour une durée de trois ans, récompense les organisations ayant mis en place des pratiques d'achat responsables, contribuant fortement de ce fait au renforcement des filières industrielles. 2017 a vu la convergence des exigences du label et les préconisations de la norme ISO 20400 « achats responsables ». Naval Group a affiché en 2017 la volonté de rallier cette démarche. Le groupe s'est donc de nouveau porté candidat au renouvellement du label, qui est devenu le label des Relations fournisseurs et achats responsables. Le comité d'attribution piloté par la Médiation des entreprises a octroyé en décembre 2017 ce label à Naval Group. Cette distinction récompense ainsi les actions menées par Naval Group depuis de nombreuses années quant à la mise en place de relations responsables avec ses fournisseurs. Ce label a été maintenu en décembre 2018 suite à l'audit de suivi, confirmant la mise en œuvre en 2018 des actions de progrès qui avaient été identifiées, comme la poursuite de la professionnalisation des acteurs de l'acte d'achat, la poursuite des actions contribuant au développement de relations équilibrées et pérennes avec les fournisseurs, et l'intégration des exigences RSE dans le processus achat.

Comité code de conduite des fournisseurs

Depuis 2013, ce comité multidirections a pour vocation de veiller à la performance RSE des fournisseurs et à la prévention des risques associés tout au long de la *supply chain*. Les textes réglementaires français sur la transparence de la vie économique et sur le devoir de vigilance élargissent les actions déjà menées par Naval Group, notamment depuis 2014, dans le cadre du label Relations fournisseur responsables de la Médiation interentreprises et du plan de développement des PME à l'international.

C'est ce comité qui a la responsabilité de s'assurer de l'engagement du groupe dans le domaine de la médiation vis-à-vis des fournisseurs et des lignes directrices de l'ISO 20400, norme internationale sur les achats responsables.

Ce comité se réunit périodiquement et comprend le médiateur vis-à-vis des fournisseurs ainsi que des représentants des achats et de la direction de l'éthique et de la compliance du groupe.

Partage de bilan et écoute des fournisseurs

a) Retour d'expérience

Une évaluation annuelle est réalisée au minimum pour chaque fournisseur stratégique et majeur. Elle adresse 5 critères : technique et qualité, délais, coûts, SST environnement et RSE, relationnel du management et plans de progrès. Elle comporte également les raisons de l'évaluation et les pistes d'amélioration correspondantes. Cette évaluation est communiquée au fournisseur et fait l'objet

d'un échange avec celui-ci, et peut conduire à la mise en place de plans de développement en cas de notation jugée insuffisante.

Ecoute des fournisseurs

Plusieurs dispositifs d'écoute sont utilisés par Naval Group :

- enquête de satisfaction fournisseurs, réalisée par un prestataire externe (voir ci-dessous) ;
- convention nationale annuelle : 250 fournisseurs majeurs, point de contact les Directions des fournisseurs. Au cours de cette convention une restitution de l'enquête de satisfaction fournisseurs est effectuée, et la parole est donnée à divers fournisseurs qui s'expriment sur leur relation avec Naval Group, sur les points positifs comme sur les axes d'amélioration ;
- conventions locales à fréquence variable selon les sites. Les interlocuteurs sont les directions locales des fournisseurs ;
- comités de pilotage avec les fournisseurs stratégiques et majeurs du panel : tenus à une fréquence *a minima* annuelle. Les interlocuteurs côté fournisseurs sont les points de contact business ou les représentants des directions pour les fournisseurs stratégiques, et, côté Naval Group, toutes les parties prenantes internes avec la participation d'un directeur opérationnel ;
- Evénements particuliers tels que les *Techdays*, journées de rencontre avec les sociétés innovantes, dédiées à l'innovation, ou les journées Qualité.

Enquête de satisfaction des fournisseurs

Outre la tenue de comités de pilotage avec ses fournisseurs stratégiques et majeurs, Naval Group organise annuellement une enquête auprès de l'ensemble des fournisseurs du panel. Cette enquête de satisfaction des fournisseurs a été reconduite en 2019, elle est réalisée en concertation avec le Pacte PME. Ses résultats sont agrégés et intégrés au rapport publié par le Pacte PME. L'enquête, comportant une quarantaine de questions traitant tous les domaines de la relation - innovation, relations contractuelles, relations partenariales et leviers de progrès -, est réalisée par un organisme indépendant, selon un processus garantissant la confidentialité des réponses. 853 fournisseurs ont été sollicités ; 50 % d'entre eux ont répondu, ce qui constitue un taux de réponse très satisfaisant pour ce type d'enquête.

Les résultats de l'enquête 2019 montrent à nouveau une progression par rapport aux résultats obtenus lors de l'enquête de 2017 : + 2 % de l'indice de satisfaction. Cette dernière avait permis de constater une amélioration très sensible par

rapport aux enquêtes précédentes. Cette édition 2019 confirme des résultats satisfaisants et en progrès sur de nombreux critères ce qui vient confirmer la pertinence des actions menées depuis plusieurs années :

Duverture à la médiation en cas de difficulté majeure	83 % de satisfaits	+ 2 points vs 2017
Délais de paiement	83 % de satisfaits	+ 4 points vs 2017
Soutien de Naval Group pour la mise en œuvre des exigences sociales-environnementales-éthiques	84 % de satisfaits	+ 4 points vs 2017

Les axes de progrès identifiés ont donné lieu à des plans d'action. Les résultats de cette enquête ont également été présentés, en juin 2019, à l'occasion de la convention fournisseurs annuelle, à laquelle étaient invités tous les fournisseurs majeurs et stratégiques du groupe. Cette enquête fournisseurs sera reconduite dans le courant de l'année 2020.

Le Plan de progrès

Le Plan de progrès arrive au terme de son premier cycle complet.

Initialement engagé en 2015 sur des constats de dérive des coûts et délais de performances ayant un impact sur la motivation des personnels, le Plan de progrès a conduit les actions de transformation de l'entreprise.

Celles-ci se traduisent notamment par des résultats financiers qui dépassent les attentes et projections faites il y a cinq ans, avec un EBITA qui approche les 8 %, un chiffre d'affaires de 3,7 milliards d'euros et un niveau de prise de commandes qui frôle les 5 milliards d'euros fin 2019.

Ces actions s'articulent autour de quatre thèmes majeurs : la simplification, la standardisation, l'innovation et l'ancrage et s'appuient sur quatre leviers : mise en place de méthodes, outils, indicateurs, mettre l'homme au centre de la démarche de transformation. Ces actions ont été lancées avec une approche frontale à tous les niveaux de l'entreprise : le groupe, les directions, les sites, les équipes sur les sites.

La logique de standardisation, d'innovation et de simplification prévaut dans nos activités, qui réclament d'être encadrées par des processus métier clairs et non interprétables. Cette logique s'illustre ci-après.

Le bureau Métiers Programmes a été créé mi 2016. Il a posé l'ensemble des bases du management d'un projet/programme avec un processus de management des affaires et de gestion de configuration dont la qualité de la mise en œuvre est contrôlée par la mise en service d'une approche CMMI - avec les WBS-type, OBS-type, *gates* systématiques tout au long des processus - ; un outillage de management des risques et opportunités a été déployé, une certification IPMA des managers de projet est en cours, le déploiement d'une planification intégrée est lancée.

FOCUS

L'objectif de la mise en place de la démarche CMMI niveau 2 vise donc à renforcer la capacité du groupe à concevoir et produire des solutions de manière cohérente avec la rapidité de mise à disposition, la maîtrise des coûts, l'adaptation aux évolutions, la satisfaction client et une qualité sans compromis.

La démarche CMMI permet d'évaluer la maturité du groupe sur le pilotage de programme par rapport aux meilleures pratiques internationales, modélisées par le niveau 2, et d'identifier celles qui conduisent à des performances plus élevées.

Conçu pour relever les défis de l'évolution des affaires, le modèle CMMI aide les organisations à améliorer leurs performances et leur rigueur en renforçant et en comparant les capacités clés requises pour conduire les programmes.

Ainsi, après une phase de montée en maturité sur diverses entités et programmes, Naval Group s'engage dans la généralisation de la démarche à l'ensemble des sites et programmes de constructions neuves.

Autres reflets de la standardisation, des approches métier nouvelles :

- l'évaluation de la maturité industrielle par le biais de l'outil SPID est réalisée depuis quatre ans sur les domaines d'activité management / conception / industrialisation / production / achats / *supply chain* / ressources humaines / qualité, démontrant une acquisition de réflexes industriels de plus en plus matures par l'ensemble des sites ;
- le choix d'un prestataire logistique unique pour le groupe et l'alignement des bonnes pratiques d'amélioration continue, notamment de SSTE avec un plan de prévention des risques en magasin ;
- des règles outillées et une sémantique partagée partout :
 - dans le référentiel de processus groupe BMS avec la structuration d'un glossaire unique groupe, la précision des définitions,

l'attribution claire des rôles et responsabilités associés à chaque activité ;

- dans l'outil de structuration des devis de référence associé aux offres de références d'une ligne de produits, dont le déploiement début avec la corvette Gowind® 2500 ;
 - dans le nouveau PLM (CDV), la nouvelle GPAO/GMAO (FIRA), le nouvel outil de gestion de configuration globale, dont les développements suivent une logique incrémentale ;
- un catalogue d'articles obligatoires, créé et géré sous la responsabilité de la direction Articles groupe, permettant de sélectionner un nombre limité d'articles nécessaires à la conception, la production et l'entretien des navires, à verrouiller les technologies sur les produits ;
 - la mise en place de bureaux de la sous-traitance pour mieux évaluer le recours à ces opérations en matière de capacité et en minorer le coût ;
 - une meilleure connaissance du fonctionnement économique et financier de Naval Group grâce à la formation « Soyons acteurs de notre souveraineté économique » et l'application de la norme IFRS15 à l'ensemble de nos programmes.

L'ancrage découle aujourd'hui de ces efforts engagés par l'ensemble de l'entreprise.

Il résulte aussi bien entendu de la création et de l'organisation d'équipes dédiées aux métiers de gestion de la planification, de la *supply chain*, de la gestion du référentiel articles, d'objectifs auquel le Plan de progrès a répondu favorablement en termes de réduction des dérives de coûts secs des programmes - de 443M€ fin 2014 à 131M€ fin 2018 -, mais aussi d'engagements d'actions Belt / Lean, portés par les sites et de travaux de mises à niveau des liasses de plans utilisés des phases de conception aux approvisionnements, avec un impact significatif sur le nombre d'anomalies identifiées à réception.

Il s'entend aussi directement par :

- la structuration et la mise en œuvre de solutions outillées pour le Plan industriel et commercial, le Plan directeur des études et le Plan directeur de production ;
- le renforcement des compétences des approvisionneurs, des collaborateurs en charge du contrôle export, des acheteurs, des planificateurs, des responsables de lot de programme, des managers dans

leur globalité, des ingénieurs système, des qualitatifs, par la mise en place d'un plan de formation sécurisé pour le Plan de progrès ;

- des formations et sensibilisations métiers au « Bon du premier coup » et au « Bien spécifier » ;
- du programme d'engagement Forward de l'ensemble des personnels Naval Group et des formations au « management positif » ;
- la contribution accrue de la *supply chain* dans les programmes, dès l'élaboration des offres ;
- le déploiement des solutions outillées clés telles OPTI, FIRA, Gestion de Configuration Globale, ARM et CDV ;
- le déploiement de solutions dédiées à la traçabilité de la conformité en temps réel, que ce soit à destination des constructions neuves, des opérations de maintien en condition opérationnelle ;
- des inspections préventives et des « murs qualité » préventifs des accidents qualité ainsi que l'utilisation d'une boîte à outils qualité complète qui ont favorisé un niveau de satisfaction DGA SQ nettement à la hausse ;
- le lancement d'une opération conjointe des directions financière, des programmes, des achats et de la *supply chain* d'une gestion renforcée des stocks se portant sur les livraisons des matériels à forte valeur, visant l'amélioration du *cash flow* de l'entreprise.

Par ailleurs, certaines actions de progrès démontrent, qu'engagées sous forme d'un chantier Lean dans les sites, elles se transforment en objectif clé pour l'entreprise en termes de réduction des délais de production et ainsi des coûts.

Elles se traduisent :

- en renforcement de la culture et par le pilotage délais/qualité/coûts/sécurité à tous les niveaux de l'entreprise ;
- à l'instar d'Indret, par la mise en pratique de la méthode de la chaîne critique sur les composants de la chaufferie nucléaire, mais aussi à l'analyse Faire ou Faire faire des tuyaux, conduisant à la ré-internalisation de la production par la création de l'usine à tuyaux groupe ;
- par la construction d'une approche partenariale novatrice avec les fournisseurs stratégiques pour réduire les coûts d'achats ;

- par l’identification et la mise en œuvre d’actions permettant de diminuer les délais de fabrication des navires et équipements et l’amélioration de la réactivité dans le traitement des demandes clients ;
- à l’instar de Lorient et Cherbourg, par la mise en œuvre des actions « anneaux pré armés » ainsi que du plan C20F30S60 de réduction des délais d’industrialisation et de production des navires ;
- à l’instar de Toulon, par la mise à disposition du catalogue de rechanges Navygate à l’ensemble des clients du soutien Logistique Intégré.

Le Plan de progrès se traduit aujourd’hui naturellement dans le quotidien des équipes, des sites et des filiales avec le rayonnement des sujets par-delà les directions et les spécificités.

Résolution des réclamations

Chaque exigence du client est inscrite dans un contrat, et Naval Group se doit de respecter, à la fois les exigences techniques et non techniques, exigences de management et d’assurance de la qualité dans les programmes, inscrites au contrat, mais aussi les exigences légales et réglementaires.

La conformité étant la satisfaction d’une exigence, tout écart à une exigence de la part de Naval Group, que ce soit sur le produit en lui-même ou sur les prestations ou livrables liés au produit, enclenche le processus de traitement des non-conformités. Ce processus est inscrit au référentiel de Naval Group.

Ce processus décrit les dispositions de traitement des non-conformités, les règles de traitement des demandes de dérogation, le traitement, le suivi de la mise en conformité et l’exploitation.

Chaque non-conformité fait obligatoirement l’objet d’une déclaration dans l’outil groupe de suivi des non-conformités et est suivi d’un plan d’actions.

Le cycle de vie de la non-conformité démarre par la déclaration et se poursuit par l’analyse, la décision, la vérification qualité, la réalisation selon la décision, la vérification, et enfin la clôture. Celle-ci est effectuée après vérification que sa correction est conforme à la décision.

Pour le cas particulier des non conformités détectées par le Client, elles déclenchent une analyse 8D ou QRQC et donc des fiches d’action complémentaires (FAC), pour traiter les causes racines du problème et éviter la récurrence.

Satisfaction clients

Naval Group est un leader européen du naval de défense, dont la stratégie repose sur deux piliers : assurer la supériorité technologique de la Marine nationale et accroître sa présence internationale pour le développement du groupe et l'amélioration de sa compétitivité. Pour cela, il doit répondre de façon réactive aux besoins de ses clients et démontrer sa capacité à innover sur l'ensemble de son cœur de métier, conception, réalisation et maintien en conditions opérationnelles des sous-marins et des navires de surface, mais aussi services pour les chantiers et bases navales.

Des « écoutes clients » sont réalisées depuis 2005 auprès de la Marine nationale, et, depuis 2012, auprès de la Direction générale de l'armement (DGA), du Service de soutien de la flotte (SSF) et du Service des infrastructures de défense (SID). Ces « écoutes » biennales ont vocation à mieux identifier et comprendre les attentes des clients, à évaluer la perception de la qualité de nos produits et services et à renforcer la qualité de la relation client.

En 2018, Naval Group a reconduit une écoute des clients France, auprès d'un panel de 120 personnes, afin de mesurer et analyser l'évolution de la « confiance client » par rapport à l'écoute de 2016. L'écoute de 2018 a été réalisée par un cabinet de conseil indépendant, avec la même méthode qu'en 2016, sur un périmètre regroupant quatre thèmes d'importance : la réalisation des programmes, la préparation de l'avenir, la relation client et l'image du groupe.

Globalement, les résultats de l'écoute 2018 sont positifs et montrent une progression de la confiance client par rapport à l'écoute de 2016, avec une dynamique positive reconnue en particulier sur :

- la réalisation des programmes : l'expertise et la capacité de Naval Group à gérer la complexité des programmes restent reconnues. Sont soulignées la volonté d'avancer et la capacité à se mobiliser ;
- la préparation de l'avenir : la capacité à être force de propositions ainsi que la prise en compte des retours d'expérience sont valorisées par le Client France. L'évènement annuel *Naval Innovation Days* de 2017, placé sous le signe de la digitalisation, a été largement apprécié ;
- la relation client : en progression, résultat de la mise en place depuis quelques années, d'une organisation de *Key account Manager*, dédiée à la gestion de la relation client, transverse aux différentes directions et activités du groupe ;
- l'image générale, jugée moderne et mise en valeur, en partie, au travers de la maîtrise des nouvelles technologies - numérique, drones, Cyber

Sécurité, maintenance prédictive, etc - et le changement de nom porté vers l'international.

Des axes de progrès ont été identifiés, domaines dans lesquels Naval Group s'est engagé à progresser, grâce à la poursuite des actions lancées en 2016 et le développement du Plan stratégique remis à jour cette année. Les résultats de l'écoute ont été présentés en avril 2019, par les membres du Comité exécutif, à l'Etat-Major de la marine nationale et aux Forces, lors des journées Marine, et à la DGA, à l'occasion d'une présentation spécifique.

Par ailleurs, la démarche d'écoute a été étendue, en 2019, pour la première fois, aux clients internationaux. Toujours avec la même méthode, l'écoute a permis de mesurer le niveau de confiance des parties prenantes et des utilisateurs que sont la Marine, les Etats-Majors, les forces, les partenaires industriels ou encore les institutions politiques dans dix pays où le groupe est implanté. Les thèmes sur lesquels les clients internationaux se sont exprimés sont : la qualité d'exécution, le transfert de technologie et de compétences, la qualité de la relation, la capacité à accompagner et s'adapter aux besoins spécifiques et aux modes de fonctionnement du pays.

Au final, Naval Group a su mettre en place et entretenir une relation de qualité auprès de ses clients internationaux. Il va poursuivre ce développement en renforçant sa présence locale afin d'être à même de répondre rapidement aux demandes de support courant et, en marge des grands appels d'offres, faire preuve de plus de proactivité dans ses propositions d'évolutions et de modernisations tout au long du cycle de vie des navires vendus. Pour améliorer le niveau de confiance, l'ensemble des collaborateurs concernées par les pays ayant fait l'objet de cette Ecoute sont dès à présent mobilisés.

Les clubs

Un club utilisateur est une instance qui réunit périodiquement des utilisateurs des produits du groupe, qu'ils soient marins ou exploitants, avec pour principal enjeu leur fidélisation.

Cet enjeu est traduit en deux objectifs majeurs de ces clubs : développer la confiance mutuelle et la fierté collective.

Concernant la fierté, le club et son cadre réceptif, agrémenté de visites d'exception, constitue en lui-même un dispositif fédérateur et de reconnaissance ciblée autour d'une culture et de produits communs au fort pouvoir symbolique.

En termes de confiance, les moyens mis en œuvre au sein du club s'articulent principalement autour de deux grandes activités :

- des séquences de partage et de retour d'expériences croisées relatives à l'exploitation des produits - construction, opération, maintien - dans le but d'accroître la valeur perçue du produit ;
- des séquences d'échanges sur les besoins opérationnels et capacitaires futurs ainsi que sur des travaux et expérimentations partagés permettant d'imaginer les technologies et les solutions susceptibles d'y répondre. Ces séquences permettent de traduire l'écoute client en actes coopératifs et d'ancrer le collectif dans le temps long, deux facteurs constitutifs d'une relation de confiance.

FOCUS



Il existe actuellement deux clubs utilisateurs: Le club Scorpène® qui réunit les clients exploitant des Scorpène® et un club 7Seas qui réunit ceux exploitant des navires de surface.

Ces clubs se réunissent en session plénière tous les deux ans et en groupes de travail thématiques une à deux fois par an. L'animation des groupes est en cours de constitution.

Le club Scorpène® a réuni sa seconde session plénière au Chili en avril 2019 et le club 7Seas sa première session plénière en octobre 2019.

Management qualité

La politique Qualité, sécurité, environnement (QSE), de Naval Group se fonde sur le système de management du groupe, le BMS, qui est conforme aux normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et AQAP2110 que le groupe a choisi dans les domaines QSE.

Certifié ISO9001, le groupe suit la politique QSE signée par le PDG et mise à jour annuellement. Cette politique dresse chaque année les axes d'engagements majeurs.

En 2019, pour la qualité : satisfaction des clients, Implication et leadership du management, amélioration des savoir-faire pour atteindre le « bien du premier coup », renforcement de la qualité de nos produits et notamment de la part achetée, déploiement du BMS, à l'international, efficacité des systèmes d'alerte. Ce dernier constitue le référentiel système de Naval Group. Il définit les règles et modalités d'application pour répondre aux objectifs stratégiques et politiques du groupe. Un portail permet d'accéder à la description de l'ensemble des processus, sous-processus et activités de Naval Group et aux documents associés.

Le BMS intègre de façon opérationnelle ces engagements dans les processus et les procédures du groupe : il définit en particulier les domaines d'application des procédures, les règles de fonctionnement sur l'ensemble du cycle de vie du produit, les certifications qui couvrent les sites et les filiales.

COMMUNAUTÉS ET DÉVELOPPEMENT LOCAL



FOCUS ODD 9

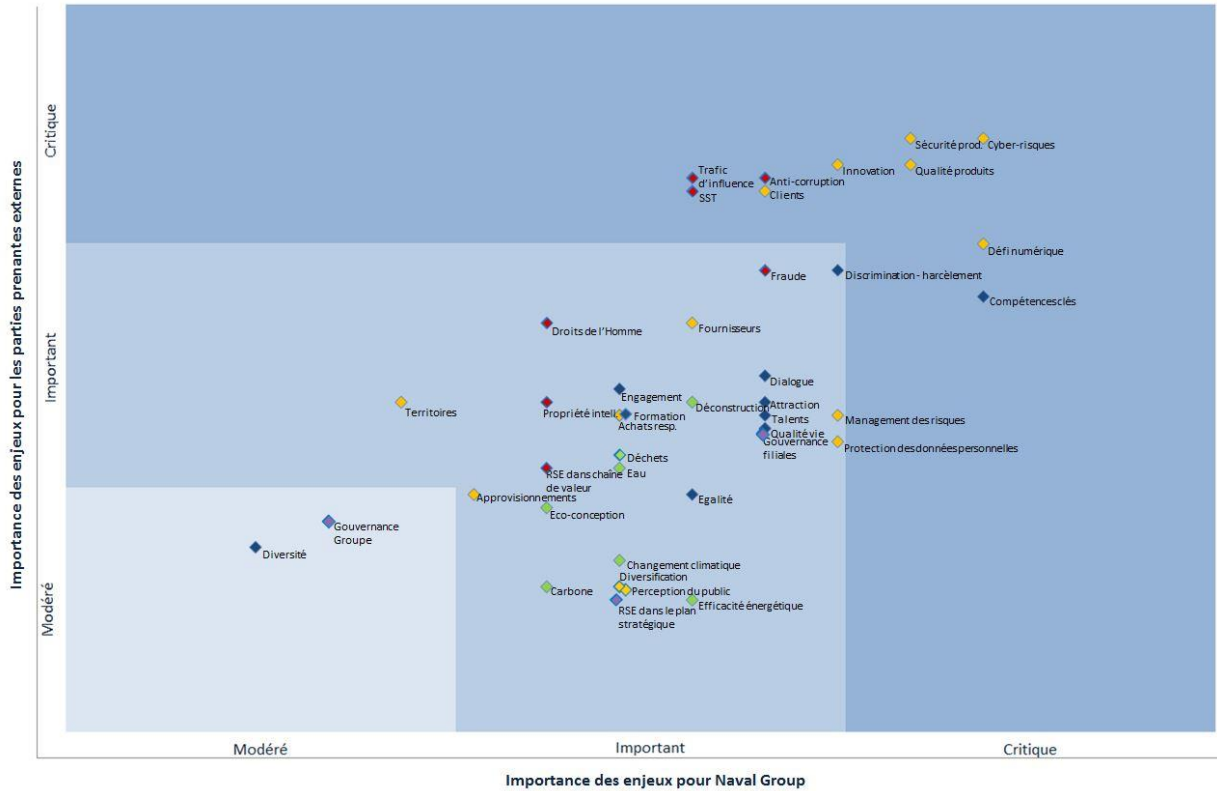
« Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation »

Intégrer nos parties prenantes

Naval Group considère que l'objectif de « développement responsable » est au même rang que la croissance et la rentabilité de son activité. C'est pourquoi le groupe a pour ambition :

- de figurer parmi les meilleures entreprises de ses secteurs d'activités en matière de compliance ;
- de faire adhérer les parties prenantes à ses valeurs ;
- de rendre son engagement au quotidien en matière de responsabilité sociale d'entreprise plus efficace et plus lisible.

Naval Group entretient donc des relations avec l'ensemble de ses parties prenantes et intègre leurs préoccupations dans ses priorités. Initié très tôt sur les sites, cet exercice est, depuis 2018, réalisé pour Naval Group SA. Il permet de synthétiser les enjeux liés à la RSE au sein d'une matrice de matérialité, véritable cartographie des enjeux les plus importants pour le groupe.



Matrice de matérialité

Cette matrice permet de hiérarchiser les enjeux les plus importants au regard des activités du groupe et de leurs impacts et de nourrir la réflexion stratégique dans le cadre dans la contribution aux objectifs de développement durable.

L'innovation, enjeu de développement

Après une longue tendance à la baisse, les budgets de défense ont été revus à la hausse pour maintenir l'indépendance stratégique de la France et répondre aux nouveaux enjeux géopolitiques nés de tensions disséminées sur l'ensemble du globe. En Europe, de nouvelles initiatives ont vu le jour avec, en 2017, la création du fonds européen de défense et la mobilisation de nouveaux crédits communautaires pour la défense, principalement alloués à la recherche et au développement.

Dans ce contexte, et depuis plusieurs années, Naval Group investit une partie de son chiffre d'affaires dans l'innovation afin de répondre aux besoins de la Marine nationale et des marines étrangères clientes et partenaires.

Le marché naval est en pleine croissance avec l'entrée de nouveaux concurrents venus de Chine, de Corée, de Turquie ou d'ailleurs. Ces nouveaux entrants nécessitent de relever les défis technologiques et environnementaux pour

répondre à son ambition. Le groupe opère également dans un paysage industriel en pleine évolution dans lequel les enjeux environnementaux doivent désormais être pris en compte, le ministère des Armées lui-même l'intégrant dans sa réflexion depuis 2019.

L'innovation est dans l'ADN du groupe qui s'appuie sur 400 ans d'histoire navale. De nouveaux champs d'innovation ont vu le jour, parmi lesquels l'intelligence artificielle et le *big data*, les matériaux et les procédés, etc.

Open innovation

En moins de 10 ans, l'environnement du groupe s'est transformé de manière radicale, à un rythme accéléré, entraîné notamment par de multiples évolutions en matière d'innovation.

La stratégie d'innovation du groupe vise deux objectifs majeurs : accélérer l'innovation et provoquer les ruptures.

L'atteinte de ces deux objectifs repose sur quatre axes : culture et compétences, *user centricity*, prospective, open innovation. L'exécution de cette stratégie est quant à elle réalisée suivant trois principes : expérimentation, capital humain et vitesse.

Accélérer l'innovation est un enjeu crucial, afin de répondre aux besoins opérationnels des marines clientes et de toujours conserver une longueur d'avance sur la concurrence et sur les menaces.

La réussite de cette stratégie repose sur le développement d'un certain nombre de nouveaux moyens et outils, nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés. Pour cela des événements ont été mis en place par l'*open innovation* en 2019, tels que *Start We Up*, *Naval Innovation Partners*, ou *Naval Innovation Supplier*. Ils ont pour objectif de bousculer la vision linéaire de l'innovation pour lui substituer une logique collaborative.

Ces espaces de rencontres entre des entreprises innovantes, des incubateurs régionaux, des clusters et les collaborateurs de Naval Group permettent de créer des synergies et de stimuler la créativité ainsi que l'esprit d'innovation de tous en identifiant des solutions pour de futurs projets visant des incubations sur un temps court sur des formats *Proof Of Concept* (POC).

FOCUS

Naval Group dispose actuellement de 13 POC suite à ces événements. L'objectif d'un POC est :

- de valider un concept : si le projet vise à développer une solution pour laquelle les utilisateurs peinent encore à exprimer leur besoin, le POC permet de les confronter à une première maquette;
- de valider la faisabilité technique : si le projet met en œuvre un nouveau savoir-faire, encore méconnu de l'entreprise, il permet d'appréhender le degré de complexité technique.

Le capital humain reste au centre de la démarche *open innovation*, la capacité d'innovation d'une entreprise repose certes sur l'existence d'un processus d'innovation mais c'est avant tout le capital humain dont elle dispose qui va réellement influencer l'émergence de l'innovation. C'est par de nouvelles rencontres au travers de ces événements interne et externe que ce capital se construit.

Se développer à l'international est un enjeu majeur dans le naval. Pour y parvenir, le groupe tisse sa toile au sein du plus grand hub d'innovation mondial. Inauguré jeudi 21 novembre 2019 à Singapour, le *Centre of Excellence* (CoE), participe à cette dynamique en rassemblant les chercheurs et ingénieurs les plus talentueux d'Asie.

Subventionnement

En 2019, la DIT a déjà renforcé son activité commerciale et de *business development* à la fois sur les guichets France - régions, DGA...- et sur les guichets européens civils et de l'Europe de la défense, dans l'objectif d'accroître le financement de la R&D.

Auprès des guichets :

- signature d'une convention avec la région nouvelle aquitaine. d'autres conventions sont en cours d'écriture, notamment avec la région Bretagne. Ces conventions comportent deux volets : recherche et développement et formation ;
- de nombreux projets collaboratifs au sein des instituts de recherches technologiques (IRT) existent également.

À l'échelle de la R&D subventionnée, l'activité s'est également significativement renforcée par la préparation de plusieurs offres en cohérence avec le plan de

capture stratégique du groupe et l'obtention de contrats aux retombées directes ou indirectes sur les produits du groupe, notamment les projets AGESCIC, ICARE (RAPID), SRA et STARCOM. L'activité s'est développée tout particulièrement vers l'Europe, dans le cadre de programmes aussi bien civils (H2020) que militaires, en préparation des programmes de défense préparatoires au Fond européen de défense.

Enfin le pilotage du CIR, le crédit impôt recherche, s'est renforcé en 2019 et est ainsi en nette progression par rapport à 2018.

L'association avec des partenaires extérieurs à l'entreprise pour faire naître des produits ou des services innovants en utilisant des expertises complémentaires est la définition même de l'*open innovation*.

Les bénéfices de ce « libre échange » sont multiples : diminution des coûts, amélioration de la pertinence, délai de mise sur le marché, baisse du risque. La mutualisation des ressources entre partenaires devient une pratique incontournable pour rester dans la course à l'innovation.

Les partenariats innovation

Les partenariats scientifiques sont un levier de performance de la recherche essentiel pour maintenir Naval Group à un haut niveau d'innovation technologique. Pour répondre à cet enjeu et renforcer durablement ses liens de collaboration avec le monde scientifique, Naval Research a mis en œuvre, en 2019, des efforts pour mailler, dans une logique d'écosystème de compétences, ses réseaux de partenaires de proximité et internationaux. Cette démarche globale vise à agir sur des paramètres plus structurels pour nouer des coopérations scientifiques ambitieuses, ouvertes et pluridisciplinaires qui aboutissent à des accords de partenariats, laboratoires conjoints ou chaires académiques et industrielles, sources de création de valeur à long terme avec la recherche publique et le monde académique : écoles, universités et instituts de recherche.

a) Laboratoires Conjoints

- Laboratoire JLMT, créé en 2016, avec l'École centrale de Nantes, pour des travaux de recherche en fabrication additive, hydrodynamique navale, simulation numérique multi-physique ;
- laboratoire Gustave Zédé, créé en 2015, et reconduit le 30 décembre 2019 avec l'ENSTA Bretagne, pour des travaux de recherche en tenue en fatigue, modélisation et essais mécaniques ;
- laboratoire LTISM, créé en 2017 avec l'université de Toulon, pour des travaux de recherche en traitement de l'information sous-marine ;

- laboratoire LC2IA, créé en 2017 avec l'ENSTA Paris pour des travaux de recherche en intelligence artificielle ;
- laboratoire SENI, créé en 2019 avec l'ENSTA Bretagne pour des travaux de recherche en systèmes embarqués intelligents ;
- laboratoire conjoint, signé avec INRIA pour des travaux de recherche intelligence artificielle et cybersécurité le 09 décembre 2019.

Chaires Académiques

- Chaire ISC, sur le domaine de recherche de l'ingénierie des systèmes complexes. Elle implique, d'une part l'École Polytechnique, l'ENSTA Paris & Télécom Paris au niveau académique et, d'autre part, Dassault Aviation, Naval Group, la Direction Générale de l'Armement et Thales à l'échelle industrielle et étatique ;
- chaire RESOH, sur le domaine de la recherche en sûreté organisation des Hommes qui implique Orano, Naval Group, l'IRSN et l'Andra ;
- chaire Cyberdéfense qui réunit l'École navale, Naval Group, THALES, l'IMT Atlantique et l'ENSTA Bretagne ;
- chaire CASTEX de cyberstratégie, en soutien au fonds de dotation de l'IHEDN.

Conventions de Collaboration écoles et universités

Conventions de collaborations avec des partenaires privilégiés qui concernent des actions relatives liées à l'enseignement, l'insertion professionnelle des étudiants et des travaux de recherche dans des domaines scientifiques et techniques communs.

- Convention cadre Ensta Bretagne ;
- convention cadre Ensta Paris ;
- convention cadre Ecole Navale ;
- convention cadre Université de Bretagne Sud.

Convention de Collaboration Institut de Recherche

FOCUS : le conseil scientifique de Naval Group

Composé de treize personnalités scientifiques de cinq nationalités différentes, cet organe consultatif a pour mission de fournir des avis sur la politique scientifique et la stratégie technique de Naval Group. Le but est d'aider le Groupe à sortir des sentiers battus, et de pousser sa capacité innovante vers les ruptures qui « feront la différence ».

Les membres ne sont pas et n'ont pas vocation à être des référents scientifiques dans les disciplines du groupe, mais celui-ci attend de leur compétence et de leur expérience qu'elles aident le groupe à discerner percées potentielles et technologies de rupture pour le développement -le contenu- et la manière de se les approprier, c'est-à-dire la méthode. Tous experts reconnus dans leur domaine, qu'il s'agisse d'histoire, aéronautique, sociologie, énergies renouvelables, innovation, économie, philosophie..., et membres, pour la plupart, d'autres conseils scientifiques, peu sont en revanche spécialistes des activités du groupe. C'est précisément cette connaissance ouverte sur d'autres horizons qui intéresse Naval Group.

Les avis du conseil, qui se réunit deux fois par ans, s'adressent à la direction générale du groupe.



Réunion du conseil scientifique

Le développement des communautés locales

Par l'intégration de ses parties prenantes, par le développement des achats du groupe ou encore par l'intensification des partenariats, Naval Group développe les communautés locales, les bassins d'emplois de ses sites en France et à l'étranger, participe au maintien des compétences et à la création d'emplois.

Au sein de la communauté des communes du Grand Angoulême, par exemple, le site a rejoint le Conseil d'administration de la Technopole Eurekatech, chargée du développement du tissu économique ; elle permet notamment la mise en relation

de tous types d'entreprises du territoire en vue de projets collaboratifs. Par le biais d'animations de style « *start we up* », le site promeut en particulier un projet d'intelligence artificielle en vue de diminuer la charge cognitive des opérateurs.

Contribution des achats de Naval Group à l'impact socio-économique

L'impact socio-économique de Naval Group peut être évalué par différents éléments tels que la valeur ajoutée, l'emploi et l'innovation générés par le groupe.

L'essentiel de la valeur ajoutée créée par le groupe l'est en France, où est localisée la quasi-intégralité des sites et effectifs du groupe ainsi qu'une part importante des fournisseurs et sous-traitants. Environ 85 % des achats sont commandés à des entités situées en France et, pour les deux tiers, à des PME. L'activité économique générée par Naval Group est particulièrement importante en Île-de-France, Bretagne, Normandie et Provence-Alpes-Côte d'Azur, où le groupe est l'un des principaux employeurs. Néanmoins, la répartition des achats montre que l'intégralité des régions métropolitaines et plus de 80 départements bénéficient de l'activité du groupe.

FOCUS : EMPLOI DIRECTS ET INDIRECTS

En matière d'emploi, l'impact du groupe ne se limite pas aux emplois directs de Naval Group. Une étude menée en 2017, par le cabinet Utopies, évalue à 56 495 le nombre total d'emplois soutenus par Naval Group, qu'il s'agisse des emplois directs du groupe, des emplois générés chez ses fournisseurs et sous-traitants, et des emplois induits soutenus par la consommation des ménages et par les dépenses de l'administration publique. Cette même étude évalue à 4,2 Md€ la richesse totale générée par Naval Group en France, en comptabilisant la richesse générée directement par le groupe, par ses fournisseurs et sous-traitants, et par la consommation induite des ménages.

Cet impact socio-économique n'est pas uniquement quantitatif. Le groupe se distingue par des emplois plus qualifiés et des contrats plus stables, c'est à dire moins de CDD, que dans le reste de la population active. De plus, Naval Group veille au développement de long terme des emplois et activités cœur de métier. Le maintien des compétences nécessaires à la souveraineté est consacré comme l'un des axes majeurs de la feuille de route stratégique définie en 2015. Concrètement, un référentiel détaillé des activités clés a été constitué et est entretenu pour assurer le renouvellement des compétences.

Par ailleurs, l'effort d'innovation réalisé par Naval Group contribue à la compétitivité du tissu économique. Cet effort se matérialise à travers plusieurs millions d'euros de R&D autofinancée, les thèses CIFRE en cours au sein du groupe, ainsi que la participation à plusieurs pôles de compétitivité (Pôle Mer Bretagne Atlantique, Pôle Mer Méditerranée) et à l'IRT Jules Verne du Technocampus Ocean.

De par ses implantations et la typologie des prestations achetées, Naval Group est un acteur économique local important sur chacun de ses bassins d'emploi. Les achats de prestations réalisés dans les sites de Naval Group se font majoritairement auprès de PME locales ou d'établissements de groupes nationaux implantés localement. Naval Group a mis en place un « plan PME » ayant pour objectif de renforcer et développer les PME majeures du panel fournisseurs. Naval Group est signataire du Pacte PME depuis 2004 et est impliqué dans les groupes de travail visant au renforcement des PME, notamment dans le cadre du développement à l'international.

En interne, la structuration de la fonction achats est décentralisée pour garantir une proximité avec les fournisseurs, et notamment les PME locales autour des sites de production. L'organisation achat comprend un nombre important de *Lead Buyers*, dont l'objectif est de renforcer la capacité du groupe à piloter la relation avec ses fournisseurs majeurs. Des rencontres entre les industriels locaux de la filière navale sont organisées régulièrement.

Naval Group participe largement au développement de l'activité économique du territoire en animant localement tous les acteurs de la filière. L'entreprise organise des rencontres entre PME, industriels, centres de recherches locaux pour favoriser les prises de contact, l'émulation, l'innovation. Naval Group participe également aux actions organisées par les chambres de commerce et d'industrie ainsi qu'aux « appels à compétence » organisés par le Pacte PME. Les « conventions locales fournisseurs », au cours desquelles sont organisées des remises de trophées, participent également de la motivation des entreprises de la filière à progresser et innover. Des journées à thème sont également régulièrement tenues, comme les *Naval Innovation Days*.

Investissements

Compte tenu de la nature hautement technologique des activités du groupe, de nombreuses dispositions légales, réglementaires et opérationnelles qui s'y appliquent, des intérêts stratégiques qui sont en jeu, la documentation, les échanges et les structures contractuels liés à la vente des produits et services que fournit Naval Group revêtent une grande complexité.

S'ajoutent à cette difficulté une grande incertitude liée au développement et à la réalisation de programmes majeurs, dont la durée dépasse régulièrement la

dizaine d’années, et la nécessité de faire face à de nombreux aléas, écarts et demandes de modifications durant cette période.

L’environnement économique est, quant à lui, de plus en plus contraint du fait d’un tissu industriel fragile, d’une concurrence internationale accrue, de la réduction des budgets militaires et de financements, publics ou privés, de plus en plus surveillés et contrôlés.

Dans ce contexte, et compte tenu de risques conséquents impliqués, il est indispensable pour Naval Group de veiller à ce qu’un système de *Contract Management* professionnel et efficace soit mis en place, ainsi que nous l’avons vu précédemment. Ce système vise à la fois à s’assurer :

- de la négociation de termes et conditions contractuels clairs, équilibrés et raisonnables ;
- du respect des obligations contractuelles par Naval Group et l’ensemble des parties ;
- du traitement formel de tout événement pouvant conduire à un écart par rapport aux dispositions contractuelles, plannings et budgets initiaux (et de l’indemnisation de tout préjudice qui pourrait y être lié) ;
- de la résolution, en amont et autant que possible, de tout désaccord pouvant potentiellement évoluer vers un différend ou un litige (relation commerciale).

Le référentiel mis en place a été reconnu et récompensé par plusieurs prix, décernés par les directions Juridiques et *Contract Management* de grands groupes, en 2018. Naval Group a ensuite instruit sur cette base, en 2018 et 2019, à travers 4 modules de formation représentant 9 jours de formation au total, l’ensemble de la communauté des *Contract Managers* du groupe, soit une centaine de personnes répartie sur 10 sites, en France et à l’étranger.

En 2019, la direction du *Contract Management* a commencé à communiquer vers les autres acteurs de l’entreprise: équipes projet, programme et achats. Elle travaille ainsi à faire évoluer la culture d’entreprise afin d’intégrer le *Contract Management* dans son ADN. Elle met en œuvre, dans ce cadre, de nombreux moyens : actions de communication, de formation, supports de sensibilisation, instructions, outils, animations, support opérationnel et expertises,... Cette démarche doit permettre d’établir et exécuter les contrats de la manière la plus transparente, sincère et loyale possible et de limiter ainsi les risques, pertes, retards et surcoûts pouvant impacter l’entreprise mais aussi ses clients, partenaires, fournisseurs et sous-traitants. Elle participe donc bien, de manière significative, à l’effort de responsabilité sociétale d’entreprise ainsi qu’à l’atteinte d’une meilleure performance et de meilleurs résultats, tout en protégeant les

intérêts essentiels de Naval Group comme ceux de ses clients, partenaires, fournisseurs et sous-traitants.

Mécénat, éducation et partenariats

L'engagement de Naval Group dans la société civile est considérable et répond à l'attente de ses parties prenantes civiles et militaires.

Partie intégrante de la stratégie de communication de Naval Group, sa démarche de mécénat vise trois objectifs :

- affirmer l'intérêt du groupe pour son environnement culturel, historique et sociétal ;
- nourrir son identité d'entreprise socialement responsable par des échanges avec ses partenaires ;
- fédérer les collaborateurs autour d'actions mobilisatrices, cohérentes avec les valeurs du groupe : engagement, respect, esprit de conquête, exigence, confiance.

Cette démarche s'articule autour de trois domaines : le lien armées-nation, les œuvres sociales et solidaires de la Marine nationale et la valorisation et la promotion du savoir-faire et du patrimoine de la construction navale.

Lien armées-nation

a) Commission Armées-Jeunesse

Naval Group est membre de la Commission Armées-Jeunesse, organisme de réflexion et d'action placé auprès de la ministre des Armées. Elle organise un concours qui récompense les formations militaires ayant mené une action remarquable contribuant à développer et pérenniser les liens entre les armées et la jeunesse. Ces actions peuvent être réalisées en partenariat avec d'autres administrations, des collectivités locales, des associations ou des établissements scolaires ou universitaires.

La Fédération des clubs de la Défense

Naval Group est partenaire de la Fédération des clubs de la Défense (FCD). Celle-ci est reconnue pour ses actions au service du sport et de la culture au sein de la communauté Défense. Aujourd'hui, près de 190 000 licenciés, issus du milieu militaire ou non, partagent leurs passions dans les 430 clubs de la fédération. Acteur essentiel de la mise en œuvre de la politique sociale du ministère de la Défense, la fédération des clubs de la Défense est également un interlocuteur privilégié de la politique sportive des armées.

Ce partenariat a pour objectif d'aider les « Cadets de la défense du Var », par exemple, à réaliser des activités permettant au plus grand nombre de jeunes citoyens de s'intégrer dans la société.

FOCUS : LA RESERVE

Parce que Naval Group est un partenaire de la souveraineté des états, l'engagement de ses employés réservistes dans les armées au service de la sécurité est encouragé et soutenu. En France, Naval Group a ainsi signé le 28 juin 2019 avec la Garde nationale une convention de soutien à la réserve opérationnelle. Créée en octobre 2016 à la suite des terribles attentats de 2015 et 2016 à Paris et à Nice, la Garde nationale a pour ambition de rassembler 85.000 volontaires, à savoir 40.000 réservistes des armées et formations rattachées relevant du ministère des Armées et 45.000 réservistes du ministère de l'Intérieur.

Les employés réservistes de Naval Group voient ainsi leur esprit de solidarité comme leurs qualités militaires de résilience et de management promues au sein du groupe :

- 10 jours d'absence pour réaliser leurs activités militaires sont entièrement rémunérés par le groupe ;
- Une simple information préalable de l'employeur suffit pour les périodes de 1 à 8 jours d'absence. De 9 à 10 jours, une autorisation préalable est requise. Ces délais d'information ou d'autorisation sont réduits.

En outre, Naval Group accorde aux employés réservistes l'insertion d'une clause de réactivité dans leurs contrats de réserve qui permet aux armées de les mobiliser sur un préavis de seulement 15 jours.



Pour animer la convention de soutien, un référent réserve a été désigné et assure une information interne continue ainsi qu'une relation constante avec la Garde nationale.

Naval Group est ainsi reconnu par les autorités françaises comme « partenaire de la défense nationale ».

En s'appuyant sur la réserve citoyenne, la Marine nationale a également mis en place des groupes « Alidade » afin d'enrichir les réflexions, apporter des expertises et élaborer des propositions aux problèmes qu'elle rencontre.

Un de ces groupes de réflexion s'intéresse, par exemple, au sujet « Marine et développement durable » pour lequel un premier rapport a été remis au Chef d'état-major de la marine en juin 2016. Les travaux se poursuivent actuellement sur les sujets de propulsion nucléaire et de biocarburants.

A la demande du président de ce groupe, une délégation de Naval Group a été entendue, en avril 2019, sur ces sujets afin de contribuer à la réflexion en cours. Il s'agissait pour Naval Group de présenter sa démarche RSE, en relation avec les objectifs de développement durable (ODD) et l'agenda 2030, ainsi que l'état de ses réflexions concernant la compatibilité entre propulsion nucléaire et développement durable, les énergies renouvelables et les différents volets de l'écoconception.

Les œuvres sociales et solidaires de la Marine nationale

a) Association pour le développement des œuvres sociales de la Marine, ADOSM

Naval Group est très sensible aux événements menés au profit des familles des marins blessés ou décédés et, à cet égard, Naval Group accompagne depuis de nombreuses années dans le cadre des diverses actions qu'elle mène l'Association pour le développement des œuvres sociales de la Marine (ADOSM) qui vient en aide aux familles du personnel civil et militaire qui sert dans la Marine lorsqu'elles connaissent de graves difficultés.

Gala PMS EM

Créée en 2001, la PMS-EM, préparation militaire supérieure Etat-Major forme les futurs officiers de réserve de la Marine nationale. A vocation caritative, le gala PMS permet de soutenir des associations en lien avec la Marine nationale. Les bénéfices de ce gala ont été versés à l'Association pour le développement des œuvres sociales de la Marine à l'Association des Ailes Brisées qui œuvre aux bénéfices des aviateurs blessés en service aérien et de leur famille et la SNSM, la Société nationale de sauvetage en mer pour souligner l'esprit d'équipage cher à la Marine nationale.

Concord Cup

Naval Group a décidé de s'associer à Phratria, une association organisant la Concorde Cup qui est une course de canoë franco-britannique aux profits de l'Association pour le développement des œuvres sociales de la Marine et de son équivalent britannique, la RNRMC, la Royal Navy and Royal Marines Charity. Toutes deux, sensibles à la cause des familles de marins blessés ou disparus matérialisé par ces associations, ont souhaité s'engager sur un projet commun au profit de cette cause.

La valorisation du savoir-faire et du patrimoine de la construction navale.

a) *Musée national de la Marine*

Naval Group est partenaire du Musée national de la Marine et de l'ensemble de ses sites nationaux pour les accompagner dans des programmes scientifiques et culturels tels que l'enrichissement et la restauration des collections, la réalisation d'expositions temporaires, l'éditions de catalogues d'exposition et d'ouvrages de référence, l'action en faveur de l'accessibilité et la rénovation muséographique et architecturale.

L'ambition du Musée national de la Marine est de devenir le grand lieu de la mer et des marins à Paris. Un puissant outil de sensibilisation de tous les publics pour éclairer les enjeux maritimes civils et militaires de notre planète mais également une vitrine de l'innovation technique et scientifique à travers les siècles.

Naval Group s'est donc associé au Musée national de la Marine car le groupe est historiquement indissociable du patrimoine maritime français par son histoire, ses « chantiers navals », les navires, les outils industriels et le savoir-faire développés pour les construire.

L'association Hermione La Fayette

Naval Group s'est engagé pour soutenir le programme de l'association Hermione pour promouvoir la construction navale militaire et valoriser les valeurs d'engagement, de passion, de transmission, de savoir-faire unique et de savoir-être.

Ce partenariat aura permis de mener des actions de reconnaissance pour des collaborateurs Naval Group (ouvriers référents, référents techniques, formateurs particulièrement investis, tuteurs...) qui ont pu découvrir la frégate et vivre l'aventure Hermione à bord.

Par ce lien fort créé avec l'association Hermione, Naval Group a développé les notions de cohésion, de synergies, de solidarité entre les hommes, indispensables pour la conception, la fabrication et la maintenance des navires.

Par ce partenariat, Naval Group et l'association Hermione La Fayette ont pu assurer la promotion des valeurs communes de la passion de la mer, de l'excellence du savoir-faire maritime français et de sa transmission aux jeunes générations.

Partenariats

L'écosystème de Naval Group est un facteur de croissance durable dans un environnement de plus en plus concurrentiel. En termes de partenariats, le

groupe a sélectionné un certain nombre de partenaires essentiel à son développement.

universcience partenaires

Naval Group est ainsi membre du conseil d'administration de l'association Universcience Partenaires, laboratoire d'idées entre les entreprises, les établissements publics de recherche, et les centres et musées de la science, pour mieux promouvoir et diffuser la culture scientifique, technologique et industrielle, particulièrement auprès des jeunes générations. Elle agit de concert avec Universcience, qui regroupe le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie. Naval Group a récemment participé, avec l'Ifremer, à la création de « Sous l'océan », une exposition permanente de 400m² autour des univers sous-marins, située à la Cité des Sciences et de l'Industrie à côté du sous-marin Argonaute.

Naval Group est également membre du conseil d'administration de l'ANRT, l'Association Nationale pour la recherche et la technologie. Cette association a mandat de l'Etat pour piloter et subventionner les thèses CIFRE : une trentaine est en cours chez Naval Group. L'ANRT est le réseau intersectoriel public-privé de la recherche française. Elle offre à ses membres de bonnes conditions d'échanges et de débats lors de colloques, conférences ou groupes de travail. Elle porte leur voix auprès des pouvoirs publics français et européens. Elle a, par exemple, fait, en 2019, une contribution à la préparation de la future loi de programmation pluriannuelle de la recherche. Grâce à ses membres, l'ANRT publie chaque année un indicateur sur le coût du chercheur en France et dans le monde.

D'autres types de partenariat existent enfin entre Naval Group et des structures moins axées sur la recherche. Ainsi, un partenariat a été signé entre Naval Group et la course des trimarans Ultim Brest Atlantique 2019. Celui-ci illustre les synergies entre les technologies de pointe de la Défense et de la voile de compétitions, ces navires étant de véritables Formule 1 des océans. De même, Naval Group a été interrogé, en octobre 2019, par la Fondation de la Mer et le Boston Consulting Group pour participer à la réflexion sur la création d'indicateurs liés à l'Objectif de Développement Durable n°14.

Par ailleurs, les relations avec la région Nouvelle Aquitaine ont pris de l'ampleur dans plusieurs axes. En matière éducative, des rencontres sont organisées de manière au moins semestrielle (-in-situ, afterwork,...) - avec des écoles et des universités de la région pour développer l'attractivité de l'entreprise ainsi que les activités de R&D en intégrant plusieurs thésards ; plus localement, un accord de partenariat a également été signé avec l'IUT d'Angoulême.

En matière de développement économique régional concerté et d'accélération de l'innovation notamment pour l'Usine du futur et la fabrication additive, le partenariat avec la Région, préparé en 2018, a été signé le 6 septembre 2019 au sein de l'Innov'Factory : ce nouveau bâtiment est un hub de l'innovation ouvert à toutes les parties intéressées, ainsi qu'un véritable outil de transformation, équipé de fonctionnalités reconfigurables (espaces d'incubation, Lab, salles de réalité virtuelle, etc.). Sans compter les espaces de réunion, il peut accueillir 280 personnes de tous horizons : internes, sous-traitants, partenaires locaux ou internationaux.



Inauguration du Campus des industries navales

CONCLUSION

L'année 2019 a confirmé le positionnement et la stratégie de Naval Group, comme le montre le rapport financier, avec des résultats financiers solides et des objectifs dépassés par rapport à ceux fixés en début d'année.

Cette performance a été atteinte grâce à la mobilisation des collaborateurs du groupe, au dynamisme de l'action commerciale et à l'accent porté sur l'innovation technologique, dans une perspective de développement de la stratégie RSE.

TABLEAU GRI

Note méthodologique pour le *reporting* des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance de Naval Group

Conformément à la loi Grenelle 2, Naval Group communique les informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences environnementales, sociales et de gouvernance de ses activités ainsi que ses engagements sociétaux.

Suite à sa candidature en 2014, Naval Group a été reconnu comme adhérent du Pacte mondial de l'ONU - Pacte mondial - et veille à s'appuyer sur les bonnes pratiques communément admises dans ses secteurs d'activité.

La notion de responsabilité sociétale d'entreprise est diffusée au sein du groupe, mais aussi en amont et en aval de son périmètre, vers ses clients, ses fournisseurs et ses parties prenantes directes.

La RSE de Naval Group s'appuie sur les sept domaines principaux de la norme ISO 26000, reconnus par l'agence de notation extra-financière Vigeo.

Les actions menées dans le cadre de la politique RSE sont régulièrement présentées à différents auditeurs externes indépendants, et dans les rapports annuels, qui présentent des indicateurs RSE en lien avec les indicateurs internationaux de la GRI, la *Global Reporting Initiative*.

La DPEF, dans le rapport financier et le rapport RSE de Naval Group, est consultable sur le site internet de Naval Group et diffusé sur le site Web du Pacte Mondial de l'ONU.

Périmètre

a) *Périmètre de gouvernance*

Le périmètre de *reporting* relatif à la gouvernance des filiales et des sociétés communes faisant l'objet du point « gouvernance » du rapport RSE (lien vers le paragraphe Fériel) est constitué en très grande partie des sociétés consolidées par Naval Group.

Les sociétés consolidées en sommeil ou exerçant uniquement une activité de détention de titres - Armaris Quater, Naval Group Actionnariat, Naval Group Participations et MOPA 2 - ne sont pas intégrées dans ce périmètre de *reporting* RSE.

Les sociétés Naval Group Arabia et Naval Group Technologies Canada, dont les comptes ne sont pas consolidés au niveau de Naval Group, font partie du périmètre de *reporting* RSE défini ci-avant.

Périmètre environnemental et santé et sécurité au travail

Les informations environnementales et SST couvrent l'ensemble des sites français, à savoir Cherbourg, Brest, Lorient, Nantes-Indret, Angoulême-Ruelle, Saint-Tropez, Toulon, Ollioules, Paris et Bagneux.

Périmètre social

Le périmètre du *reporting* social distingue l'UES (Unité Economique et Sociale) Naval Group, constitué des sites français et de la filiale française Sirehna, et le groupe, qui correspond à l'ensemble UES + les filiales françaises et étrangères détenues majoritairement par Naval Group.

Les indicateurs sociaux sont définis dans le document opératoire « Indicateurs sociaux pour la RSE » du *Business Management System*.

Les effectifs sont présentés pour l'UES et pour le groupe sur la base des effectifs inscrits.

Les entrées et les départs sont présentés pour l'UES et pour le groupe.

Les données formation, handicap, rémunération, absentéisme, hygiène, sécurité et conditions de travail sont présentées au niveau de l'UES.

Indicateurs

a) Indicateurs environnementaux

Les indicateurs suivants concernent l'ensemble des sites français.

✓	Énergies	<ul style="list-style-type: none"> • Consommations d'énergie électriques • Consommations d'énergies fossiles : gaz, FOD, fuel lourd, GNR
	Eau	<ul style="list-style-type: none"> • Consommations d'eau potable et eau de rivière
✓ ✓	Déchets	<ul style="list-style-type: none"> • Production de déchets non dangereux (DND) • Production de déchets dangereux (DD) • Production de déchets métalliques (métaux ferreux et non-ferreux)
✓		<ul style="list-style-type: none"> • Rejets directs de CO₂ liés aux consommations d'énergies fossiles

Indicateurs sociaux

	EFFECTIF
✓	Effectif total inscrit
✓	Effectif total inscrit par catégorie socio-professionnelle
✓	Effectif total inscrit par tranche d'âge
✓	Pourcentage de femmes parmi l'effectif total
	Nombre d'expatriés
	Nombre de collaborateurs ayant une nationalité étrangère Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants
	Moyenne d'âge
✓	Entrées hommes, femmes, ensemble
✓	Entrées en CDI
	Nombre de CDD ayant bénéficié d'un CDI
✓	Départs
✓	<i>Turnover</i>
	TAUX ABSENTEISME (%) UES Naval Group
	TRAVAILLEURS HANDICAPÉS
	Nombre de travailleurs handicapés (TH) UES Naval Group Taux d'emploi de travailleurs handicapés (%) UES Naval Group
	Recrutement de travailleurs handicapés en CDI UES Naval Group
	FORMATION
✓	Nombre d'heures de formation UES Naval Group
✓	Nombre moyen d'heures de formation par personne UES Naval Group
	Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue UES Naval Group
	Rémunération mensuelle moyenne (en euros) UES Naval Group
	Hygiène, sécurité et conditions de travail
✓	Taux de fréquence accidents de travail
	TF = Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1 000 000 / Nombre d'heures travaillées

✓	Taux de gravité accidents de travail TG = Nombre de jours d'arrêt des accidents de l'année x 1 000 / Nombre d'heures travaillées
	Nombre de cas de maladies professionnelles déclarées

Pertinence des indicateurs

Les indicateurs RSE retenus par Naval Group traduisent les actions menées par Naval Group.

Les actions et indicateurs figurant dans la déclaration de performance extra-financière intégrée au rapport de gestion de Naval Group, dont certains sont reproduits ici, ont été vérifiés et font l'objet d'un avis sur la sincérité émis par un organisme tiers indépendant. Les indicateurs précédés d'un ✓ font partie de la DPEF audité par cet organisme tiers indépendant.

2. Tableau GRI

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2017 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2017 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2018 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2018 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	2019 UES Naval Group (Naval Group SA et Sirehna)	2019 GROUPE Naval Group (UES Naval Group + filiales ≥50%)	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD [1]
	Données sociales									
X	Effectif total inscrit	13 943	14 515	14 670	15 163	15 773	16 389	102-7		9
	par catégorie socio professionnelle :									
X	DE	3 398	3 615	3 271	3 409	3 296	3 534	102-8		9
X	TAM	4 452	4 454	4 755	4 869	5 327	5 457	102-8		9
X	IC	6 093	6 346	6 644	6 885	7 150	7 398	102-8		9
X	Effectif des hommes	11 207	11 615	11 762	12 114	12 582	13 010	102-8		
X	Effectif des femmes	2 736	2 900	2 908	3 049	3 191	3 379	102-8		5
	Par tranche d'âge									
X	- 25 ans	814	839	897	905	1083	1107	102-8		9
X	25 - 29 ans	1 151	1 239	1 271	1 346	1 469	1 548	102-8		9
X	30 - 34 ans	1 539	1 683	1 763	1 885	2 006	2 145	102-8		9
X	35 - 39 ans	2 118	2 207	2 201	2 295	2 235	2 357	102-8		9
X	40 - 44 ans	1 905	1 990	2 059	2 125	2 295	2 376	102-8		9
X	45 - 49 ans	2 323	2 364	2 318	2 355	2 296	2 350	102-8		9
X	50 - 54 ans	2 292	2 338	2 289	2 329	2 389	2 438	102-8		9
X	55 - 59 ans	1 384	1 413	1 466	1 495	1 505	1 543	102-8		9
X	60 ans et plus	417	442	406	428	495	525	102-8		9

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2017	2017	2018	2018	2019	2019	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD [1]
		UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE			
			Naval Group		Naval Group		Naval Group			
		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)				
			(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)			
X	Pourcentage de femmes parmi l'effectif total	19,62	19,98	19,82	20,11	20,23	20,62	102-8	6.3.7	5
	Nombre d'expatriés	181	181	172	172	149	150	102-8		
	Nombre de collaborateurs ayant une nationalité étrangère	20	385	27	341	44	475	102-8	6.4.3	9
	Pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants	11,7	12	11,33	11,11	12,11	11,65	102-8	6.3.7	5
	Moyenne d'âge	42,27	42,12	41,89	41,85	41,52	41,44	102-8		5
	Nombre de Travailleurs handicapés (TH)	715	715	694 (Naval Group SA)	694	732	732	405-1	6.3.7	
	Taux emploi en (%)	6,28		6,02 (Naval Group SA)	6,02	5,84%	5,84%	405-1	6.3.7	9
	Recrutement de TH en CDI	19	19	20	20	18	18	405-1	6.3.7	
	Taux d'absentéisme (%)	4,76% Naval Group SA		4,32% Naval Group SA		4,33% Naval Group SA		403-2		

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2017	2017	2018	2018	2019	2019	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD [1]
		UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE			
			Naval Group		Naval Group		Naval Group			
		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)				
			(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)			
X	Nombre d'heures de formation	322 984		346 269		404 236		404-1	6.4.7	9
X	Nombre moyen d'heures de formation par personne	23,16		23,6		34,2		404-1	6.4.7	9
	Pourcentage de la masse salariale relatif à la formation professionnelle continue	4,03		4,1		4,50%		404-1	6.4.7	9
	Total d'entrées sur l'année									
X	Hommes	1 241	1 413	1 480	1 604	1 748	1 929	401-1		
X	Femmes	323	404	431	473	518	611	401-1		
X	Ensemble	1 564	1 817	1 911	2 066	2 266	2 540	401-1		9
X	Nombre embauchés CDI	1 117	1 292	1 407	1 544	1 642	1 865	401-1		9
X	Nombre de CDD ayant bénéficié d'un CDI	23	25	57	59	59	59	401-1	6.4.4	9
	Nombre embauchés CDD (Dt passage alternant ou stagiaire => CDD)	127	150	136	160	123	171	401-1	6.4.4	9

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2017	2017	2018	2018	2019	2019	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD[1]
		UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE			
			Naval Group		Naval Group		Naval Group			
		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)				
			(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)			
Nombre embauchés CDD, Alternant CIFRE (Convention Industrielle de Formation pour la Recherche)	325	327	367	368	512	513	401-1		9	
Nombre d'embauchés en CDD (dont alternance et CIFRE)	452	477	503	528	635	684	401-1		9	
Dont % CDD (yc alternants)	28,90%	26,70%	26,30%	25,60%	28,02%	26,93%	401-1		9	
Dont % CDD (hors alternants)	8,10%	8,60%	7,10%	7,70%	5,43%	6,73%	401-1		9	
Dont % femmes en CDD et CDI	20,20%	22,10%	22,00%	22,40%	23,46%	24,75%	401-1	6.3.7	9	
Dont % Handicapés (CDI + CDD)	1,70%	1,40%	0,40%	0,40%	0,84%	0,75%	401-1	6.3.7	9	
Dont % seniors (à partir de 50 ans) en CDI	7,80%	9,20%	6,10%	6,70%	7,19%	8,36%	401-1	6.3.7	9	

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2017	2017	2018	2018	2019	2019	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD [1]
		UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE			
			Naval Group		Naval Group		Naval Group			
		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)				
			(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)			
	Dont % de moins de 25 ans (yc alternants)	31,50%	28,30%	29,80%	27,80%	32,35%	29,76%	401-1		9
	Dont % de moins de 25 ans (hors alternants)	17,60%	16,00%	16,30%	15,10%	17,79%	16,55%	401-1		9
	Nb d'alternants fin de période	558	562	589	590	703	704	401-1		9
	Départs									
X	Nombre total des départs	1 052	1 172	1 186	1 417	1 164	1 317	401-1		9
X	dont licenciements (interruption de période d'essai ou inaptitude physique ou pour motif personnel)	30	33	48	48	24	25	401-1		
X	Turnover	7,50%	8,10%	8,10%	9,30%	7,38%	8,04%	401-1		9

Indicateur audité	En relation avec les indicateurs GRI Standards	2017	2017	2018	2018	2019	2019	Référence GRI Standards	ISO 26000	ODD [1]
		UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE	UES Naval Group	GROUPE			
			Naval Group		Naval Group		Naval Group			
		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)		(Naval Group SA et Sirehna)				
			(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)		(UES Naval Group + filiales ≥50%)			
	Hygiène, sécurité et conditions de travail									
X	Taux de fréquence accidents de travail TF = Nombre d'accidents du travail avec arrêt x 1.000.000 / Nb d'h. travaillées	6,4		5,4		5,9		403-2	6.4.6	
X	Taux de gravité accidents de travail TG = Nombre de jours d'arrêt des accidents de l'année x 1000 / nombre d'heures travaillées	0,149		0,17		0,13		403-2	6.4.6	
	Nombre de cas de maladies professionnelles	37		39		45		403-2	6.4.6	

