



■ Synthèse des échanges

Comité de parties prenantes - SANOFI France
9 Juillet 2015

AVERTISSEMENT :

Les opinions exprimées dans ce document sont le résultat des échanges et des débats qui ont eu lieu pendant la réunion du Comité de parties prenantes du 9 juillet 2015. Elles n'engagent que leurs auteurs et ne correspondent pas nécessairement aux positions officielles de Sanofi.

Toute communication ou publication de ce document, sous quelque forme et sur quelque support que ce soit, doit mentionner que Sanofi se dégage de toute responsabilité pour l'utilisation de tout ou partie de cette synthèse.

Avant-propos

Dans le cadre de sa politique de responsabilité sociétale (RSE), l'entreprise SANOFI en France a poursuivi en 2015, avec le Comité 21¹ sa démarche de dialogue avec les parties prenantes. Tiers facilitateur, le Comité 21 a rédigé la présente synthèse des échanges qui a été validée par l'ensemble des participants, internes et externes, membres permanents du Comité des parties prenantes (CPP) et par les départements Compliance et Communication de Sanofi. Gilles Lhernould², Senior Vice-président RSE de Sanofi, a présidé la séance qui a été animée par Catherine Decaux, Directrice générale du Comité 21.

Au travers du dialogue avec un panel de parties prenantes au niveau de la France, Sanofi a pour objectifs d'améliorer l'adéquation de sa stratégie de RSE avec les attentes de la société civile et d'enrichir sa réflexion et ses engagements en la matière.

Cette septième session de concertation, en séance plénière, a permis de débattre avec les membres du CPP présents autour de trois principales thématiques : la crise de confiance dans la vaccination et la baisse du taux de couverture vaccinale ; les problématiques de développement de l'innovation dans l'entreprise ; et les enjeux autour des achats responsables. Les parties prenantes ont également échangé sur plusieurs points d'actualité et sur les modalités de poursuivre certains travaux du CPP lors de la prochaine session plénière, prévue en novembre 2015.

Le Comité 21 a mobilisé les parties prenantes et co-présidé la réunion dont le déroulement s'est appuyé sur les règles de fonctionnement conçues par lui et approuvées par l'ensemble des participants : courtoisie, capacité d'écoute et partage, exhaustivité des réponses aux questions posées, co-construction et confidentialité des échanges (règle de Chatham House)³. Le Comité des parties prenantes se veut ainsi une instance de confiance et de libre expression entre les parties prenantes internes et externes.

L'entreprise a pris, dans le cadre de ce processus de concertation, l'engagement formel de répondre à toutes les questions posées par les parties prenantes, sans exception. Cependant, ce processus de dialogue ne préfigure pas de l'accord et/ou de la capacité de l'entreprise à apporter des réponses opérationnelles et/ou immédiates à toutes les remarques exprimées par les parties prenantes.

¹ Le Comité 21 est le premier réseau d'acteurs pour le développement durable en France et regroupe plus de 450 adhérents : entreprises, collectivités locales, associations, institutionnels, établissements d'enseignement et médias. Il organise depuis 2004, à la demande de certaines entreprises et collectivités adhérentes, des sessions de dialogue entre ces organisations et leurs parties prenantes. www.comite21.org

² www.sanofi.com/investisseurs/gouvernement_entreprise/direction_generale/bio_lhernould.aspx

³ « Quand une réunion, ou l'une de ses parties, se déroule sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants. » <http://www.chathamhouse.org/about-us/chathamhouserule-translations>

Synthèse des échanges

Points d'actualité et de suivi

Plusieurs points d'actualité ont été abordés :

Gouvernance de Sanofi :

Sanofi a présenté les différents changements de gouvernance suite à la décision de son Conseil d'Administration de démettre Chris Viehbacher, le précédent Directeur Général de ses fonctions, et la nomination d'Olivier Brandicourt comme nouveau Directeur Général. Les parties prenantes ont échangé sur les récents débats autour des conditions financières qui ont accompagné l'arrivée du nouveau DG ainsi que sur l'impact de la diffusion d'une émission télévisée critique envers Sanofi (Cash Investigation sur France 2). L'entreprise a présenté l'ensemble des responsabilités d'Olivier Brandicourt et notamment le développement de sa feuille de route qui sera prochainement mise en œuvre.

L'entreprise a également fait part d'évolutions sur la gouvernance et l'organisation interne avec la nomination de Suresh Kumar⁴, en tant que Vice-président Exécutif pour les Affaires Externes; membre du Comité Exécutif. Il est en charge des affaires externes qui regroupent trois départements : la communication, les affaires publiques et la RSE. Cette nouvelle organisation doit renforcer les synergies entre RSE et affaires publiques et permettre le développement de nouveaux leviers d'action.

Enfin, la gouvernance de Sanofi France fait également l'objet d'évolutions, sous la présidence de Philippe Luscan avec la mise en place d'un Comité Stratégique France et d'un Comité de Management France. De nombreux collaborateurs de Sanofi participant au Comité des parties prenantes siègent également dans l'une de ses deux instances permettant ainsi une meilleure remontée des sujets débattus avec les parties prenantes dans les sphères dirigeantes de Sanofi.

Questions et remarques des parties prenantes externes :

→ **Feuille de route et gouvernance** : Les parties prenantes souhaitent être informées des évolutions de la feuille de route du nouveau Directeur Général. Certaines parties prenantes s'interrogent sur le regroupement, derrière les affaires externes, des trois départements (RSE, communication, affaires publiques) qui peuvent apparaître comme incompatibles. Par exemple, il peut y avoir un risque d'instrumentalisation par la communication de la RSE. Elles estiment que le Comité de parties prenantes peut veiller à l'articulation des potentiels enjeux contradictoires entre les départements

→ **Plan de succession et recrutement interne** :

Les parties prenantes s'interrogent sur l'absence de plan de succession suite au départ de Chris Viehbacher qui aurait pu être l'occasion de nommer un PDG issu de Sanofi plutôt que de recruter à l'externe. Elles estiment nécessaire de réfléchir aux mécanismes de compensation offerts quand un nouveau collaborateur est recruté et perd alors certains avantages dont il bénéficiait dans son entreprise précédente. Elles considèrent aussi que si le sujet est très émotionnel, il traduit néanmoins une prise de conscience des inégalités sociales en France, d'où la forte répercussion médiatique de ces débats. En termes de ressources humaines, elles soulèvent la nécessité de faire monter en compétence les responsables internes pour qu'ils accèdent aux principaux postes de cadres dirigeants. C'est également un moyen de ne pas « dépendre du marché » et d'assurer la pérennité des hauts dirigeants dans l'entreprise. Typiquement, pour les parties prenantes, ce type de message doit être remonté en Conseil d'Administration. En réponse aux questions, l'entreprise précise qu'elle

⁴ http://www.sanofi.com/Nasdaq_OMX/local/press_releases/sanofi_nomme_suresh_kumar_au_c_1923841_26-05-2015!14_30_00.aspx

s'est dotée de nouveaux outils de gestion de plan de carrière qui devraient faciliter la formation de hauts dirigeants en interne et la préparation de plan de succession.

→ **Logique de marché vs. Responsabilité sociale** : Les parties prenantes s'interrogent sur les domaines d'action où la logique de marché prévaut sur la logique de responsabilité. Si seule la logique de marché est suivie, sous prétexte que l'entreprise « n'a pas le choix », alors la logique de responsabilité sociétale s'efface. Il serait intéressant que les membres du Comité de parties prenantes approfondissent les débats sur les enjeux contradictoires auxquels l'entreprise est confrontée en opposant RSE à logique de marché.

Plan de communication pour Sanofi en France :

L'entreprise a présenté son plan de communication initié au niveau France pour renforcer l'image du groupe. L'objectif est aussi d'améliorer la réputation générale de l'entreprise en France, au-delà de son rôle dans un contexte international.

De nombreuses études, y compris celles menées par le LEEM, ont montré la méconnaissance totale du grand public sur le rôle des laboratoires pharmaceutiques, notamment en termes de recherche et de fabrication. A titre d'exemple, Doliprane est très connu mais peu relié à Sanofi. En revanche, le fait que le groupe fabrique et distribue en France 400 médicaments n'est pas connu. L'image du groupe est par ailleurs très financière et axée sur certains produits (comme les médicaments contre le diabète).

Cette stratégie de communication passe par davantage de transparence et en particulier par l'ouverture des sites de production et de recherche (usines, laboratoire de contrefaçon etc.) aux journalistes. Elle vise à favoriser l'explication du rôle et des actions de Sanofi, à rendre la communication plus proactive pour sortir d'une position parfois jugée trop défensive et réactive et à être davantage dans l'authenticité. La communication ambitionne de faire comprendre quels sont les enjeux auxquels l'entreprise est confrontée et la mission et l'utilité de Sanofi auprès des patients, au quotidien.

Questions et remarques des parties prenantes externes :

→ **Plan de communication et cibles** : Les parties prenantes soulignent l'importance de la pédagogie dans les plans de communication et la nécessité d'éviter de tomber dans la justification constante à un niveau institutionnel. Elles estiment que l'image de Sanofi reste bonne, notamment auprès du grand public et cela malgré les troubles récents suite aux évolutions de gouvernance. Les cibles doivent être clairement identifiées, incluant le grand public, ce qui marque une certaine évolution car la communication était davantage tournée vers les professionnels de santé comme intermédiaires auprès des patients.

→ **Plan de communication et construction de l'image** : Une partie prenante alerte sur les limites de la « construction de l'image » et la nécessité de sincérité. Elle rappelle que l'enquête du LEEM met en avant la mauvaise image de l'industrie pharmaceutique, notamment sur l'éthique, le respect de l'environnement et la transparence. Elle suggère aussi que la communication interne/externe et certains éléments de langage soient davantage travaillés avec les salariés et les parties prenantes externes pour concrétiser l'objectif du plan de communication, à savoir être dans l'explication honnête des actions de Sanofi. Elle estime qu'un travail spécifique est nécessaire avec l'ensemble des industries pharmaceutiques car Sanofi à lui seul ne peut redorer l'image de l'ensemble de l'industrie.

→ **Communication et prix** : Pour les parties prenantes, le plan de communication ne peut pas faire l'impasse sur le débat sur le prix des médicaments, y compris des génériques. L'entreprise se doit de fournir des éléments sur la constitution des prix pour permettre aux intermédiaires et professionnels de santé d'expliquer les prix des traitements aux patients car ceux sont aussi des relais et vecteurs de communication.

Débat sur la Dépakine

Depuis 2010, Sanofi a reçu plusieurs plaintes concernant des prescriptions de Dépakine (valproate de sodium) à des femmes enceintes. Sanofi estime avoir tenu ses engagements en communiquant sur les risques de malformation encourus par le fœtus lors de la prise de ce traitement contre l'épilepsie durant la grossesse. En 2014, l'agence européenne du médicament a renforcé l'information sur les risques liés à la prise de ce médicament, et en cas de manque d'alternative, un consentement éclairé doit être signé par les patientes.

Questions et remarques des parties prenantes externes :

→ **Consentements éclairés vs. Prise de décision partagée** : Les parties prenantes invitent l'entreprise à travailler avec les patients et les professionnels de santé à des mécanismes de « prise de décision partagée », pour les médicaments qui comportent des risques forts ou avérés d'effets secondaires. Cela permettrait de dépasser l'approche du « consentement éclairé », car souvent, les patients n'ont pas forcément bien compris et accepté l'ensemble des risques, surtout lorsqu'il n'existe pas d'alternative médicale au traitement proposé.

→ **Communication autour du bénéfice-risque** : Les parties prenantes invitent l'entreprise à travailler avec l'ensemble de l'industrie à la pédagogie sur les bénéfices-risques auprès des patients et des associations de patients pour une meilleure prise de conscience.

→ **Etudes en vie réelle et partage des responsabilités** : Les parties prenantes s'interrogent sur la capacité des acteurs à conduire des études en vie réelle pour améliorer le suivi de certains médicaments. Ces études permettraient de mieux évaluer les risques et de faciliter la prise de décision partagée favorisant la co-responsabilité avec le patient. Par ailleurs, maintenant que la molécule de valproate de sodium est tombée dans le domaine public et que de nombreux génériques existent, elles estiment que le fabriquant originaire ne peut être tenu pour seul responsable dans la conduite d'études en vie réelle.

→ **Débats internationaux** : Les parties prenantes ont questionné l'entreprise sur l'existence d'un débat sur la Dépakine au niveau international. L'entreprise a alors précisé que d'autres plaintes avaient été déposées aux Etats-Unis, en Belgique et en Angleterre.

Crise de confiance dans la vaccination – Restitution de l'atelier de mars 2015

En mars 2015, s'est tenu un atelier restreint sur le thème de la crise de confiance dans la vaccination. La session a permis de s'interroger sur les moyens d'actions de Sanofi pour limiter la baisse de la couverture vaccinale. Les parties prenantes ont débattu sur les causes et facteurs sociologiques et cognitifs de cette baisse en s'appuyant sur le vaccin contre la grippe.

Présentation de l'entreprise :

Les problématiques débattues en atelier tournaient notamment autour du rôle et de la légitimité des industriels à améliorer la communication vaccinale et à favoriser la vaccination. Deux axes forts se sont dégagés :

- 1 Comprendre l'opposition pour mieux construire le discours sur la vaccination** : il est nécessaire d'objectiver et de démystifier les débats sur la vaccination afin de répondre à la défiance et à la désinformation sur ce sujet.
- 2 Responsabiliser les pouvoirs publics sur cet enjeu de santé** : pour les parties prenantes, les pouvoirs publics sont trop absents de ces débats pourtant primordiaux. Sanofi se doit d'être aux côtés des pouvoirs publics pour rappeler l'importance de la vaccination mais ne peut en aucun cas agir seul.

Différentes pistes d'actions ont alors été évoquées avec les parties prenantes :

1. Expliciter le bénéfice/risque des vaccins pour faciliter la prise de décision éclairée.
2. Exposer la notion de solidarité et de civisme : en se vaccinant, on protège aussi les autres.
3. Mettre en relief la notion de prise de décision pour responsabiliser les acteurs.
4. Améliorer la formation des professionnels de santé qui ne sont pas vaccinés et mettre en place une communication ciblée et multi-acteurs, sans recourir à la culpabilisation. La concordance des messages sur la vaccination et l'éducation sont essentielles : certains professionnels de santé véhiculent des messages inappropriés ou faux sur les vaccins alors qu'ils sont très écoutés par les patients.
5. Renforcer le rôle des acteurs locaux pour améliorer la couverture vaccinale.

Suggestions et remarques des parties prenantes externes :

→ **Réponse au courant anti-vaccination et éducation notamment par la création d'un Service public d'information santé** : Les parties prenantes estiment nécessaire de contrer les messages du courant anti-vaccination, constitué par un petit noyau dur mais très actif, en rappelant l'importance du vaccin. La réponse face à ses « faux lanceurs d'alerte » doit être ferme et provenir d'une alliance d'acteurs divers (pouvoirs publics, académies de médecine/pharmacie...) pour restaurer la confiance dans la vaccination.

Les parties prenantes invitent Sanofi, en lien avec d'autres industriels du secteur, à convaincre les pouvoirs publics de mettre en œuvre un service public d'information santé (prévu dans la loi santé). Ce service indépendant pourrait contrer certains messages sur la vaccination relayés par un site Internet de référence et les réseaux sociaux. Les parties prenantes notent aussi que face aux polémiques sur le vaccin H1N1 et face au manque de campagne d'information, le taux de couverture vaccinale pour la grippe classique s'est effondré.

→ **Paradoxes internationaux et efficacité de la vaccination** : Les parties prenantes soulèvent un hiatus en France entre la vivacité des débats sur la vaccination et la bonne couverture vaccinale. Le principal enjeu pour l'industrie est de produire des vaccins efficaces en ciblant les personnes pour que la vaccination soit la plus efficace. Paradoxalement, les pays émergents sont friands de campagnes de vaccination et le grand public a de fortes attentes vis-à-vis du développement de nouveaux vaccins.

→ **Vaccination des femmes enceintes ou des futures mères** : Les parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur le développement de la vaccination auprès des futures mères, qui pourraient immuniser leur futur enfant. Des travaux de recherche sont menés dans le domaine de l'immunisation maternelle mais certains développements cliniques sont techniquement et éthiquement complexes.

Enjeux autour de l'innovation

L'entreprise a présenté les actions développées pour favoriser l'innovation. Sanofi a alors pour objectifs de renforcer sa capacité à innover pour améliorer la santé des malades et de fédérer l'ensemble des collaborateurs sur les enjeux d'innovation. Les débats ont montré l'importance de centrer l'innovation sur le patient et l'humain en général.

Présentation de l'entreprise :

Sanofi souhaite affermir sa légitimité et son image en matière d'innovation, qui est une problématique fondamentale pour son avenir. L'objectif du Groupe est de renforcer son leadership sur l'innovation, d'éviter la fragmentation de l'innovation en interne et, *in fine*, de la faire connaître.

Un premier travail réalisé par l'entreprise a permis d'identifier les différents types d'innovations en interne :

- 1) **Des solutions thérapeutiques de rupture construites pour et autour du patient** avec notamment de nombreuses innovations du côté des vaccins (dengue) et de la vaccination orale contre la Polio sont développés. La recherche de traitements alternatifs moins lourds dans le domaine des maladies rares est une priorité, tout comme l'e-santé.
- 2) **Une dynamique interne d'innovation** se développe dans l'entreprise avec notamment la « Tribu des citrons » ou encore le groupe de travail « Yes to innovation » qui permettent à des collaborateurs de travailler ensemble et de prendre des initiatives (chèques santé). En outre, la mise en place des « trophées innovation » aux affaires industrielles valorise et donc favorise les processus de fabrication innovants.
- 3) **La mise en place d'une dynamique interne d'innovation, tournée vers l'extérieur** a permis la création de l'Open IT innovation Lab qui s'appuie sur une équipe multidisciplinaire pour développer et industrialiser en interne ou en externe des solutions innovantes.. Sanofi est également impliqué dans des incubateurs ou dans l'Open innovation pour valoriser des projets innovants en matière d'e-santé par exemple.
- 4) Enfin, l'entreprise est investie dans **l'Innovation Management et l'innovation sociale** qui vise à favoriser le développement et l'échange de compétences avec par exemple la mise en place du dispositif VETCS (valorisation d'expérience et transfert de compétences des seniors) ou encore l'adhésion de l'entreprise au « dispositif Alliance ».

Plusieurs idées sont actuellement à l'étude pour renforcer l'innovation. Les parties prenantes ont réagi à ces propositions :

1. Dialoguer avec le Comité de parties prenantes France pour co-construire autour des enjeux de l'innovation pour Sanofi.
2. Créer un lieu d'expérimentation dédié à l'émergence et au développement de projets innovants internes et qui serait commun à toutes les entités du groupe en France.
3. Mettre en place un fonds d'investissements dans des start-up / PME françaises innovantes.
4. Développer l'échange de collaborateurs et de compétences entre Sanofi et des entreprises innovantes partenaires.
5. Développer l'implication et la participation pérenne de Sanofi dans l'écosystème français d'innovation, notamment via des partenariats avec les universités ou la contribution à différents modèles collaboratifs.

Suggestions et remarques des représentants des parties prenantes externes :

→ **Dépasser la seule innovation produit en étant plus axé sur le patient** : Les représentants des parties prenantes ont insisté sur la nécessité de dépasser l'idée que l'innovation passe essentiellement par le produit. Pour elles, les principales innovations viendront d'un focus sur le patient, notamment tout ce qui relève de « l'empowerment » et de l'adhésion du patient qui remplacent aujourd'hui la notion « d'observance ». La qualité de vie du patient est un vecteur d'innovation : il est donc nécessaire de travailler plus sur l'humain. En cela, Sanofi doit également s'investir dans la recherche translationnelle et pas uniquement fondamentale.

→ **Recrutement des jeunes et des « savants fous »** : Les parties prenantes rappellent que l'investissement dans l'innovation passe aussi par un investissement dans la jeunesse, qui est souvent à l'origine d'innovation de rupture. Cela doit passer, en externe, par un soutien aux universités et à la recherche et, en interne, par le recrutement de jeunes talents. De même, pour stimuler l'innovation, l'entreprise peut rechercher des profils atypiques qui pourront apporter un regard de « savant fou » sur certains processus.

→ **Identifier les freins et les verrous** : Au-delà de la difficulté du partage d'informations sur l'innovation dans l'entreprise, les parties prenantes s'interrogent sur l'identification en interne des

freins et verrous à l'innovation. La hiérarchie, l'homogénéisation, la normalisation, le formatage des processus dans les grands groupes sont parfois des freins à l'innovation. Il est donc nécessaire de veiller à maintenir une certaine liberté de parole et un droit à l'erreur en interne.

→ **Mécénat de compétence et dispositif VETCS** : Les parties prenantes s'interrogent sur l'existence et les moyens de développer d'autres formes de mécénat de compétence, ou à la place de mettre des salariés de Sanofi à disposition des PME, des salariés de PME rejoindraient un temps les équipes de Sanofi pour apporter de nouvelles idées et compétences. Aujourd'hui, cela existe dans l'entreprise mais reste assez modeste.

→ **Place du numérique et gestion des données personnelles** : Les parties prenantes ont souhaité savoir quelle était la place du numérique dans l'innovation. Elles ont également alerté sur la nécessité de réfléchir aux enjeux du « big data » avec le développement de l'e-santé. Les solutions IT développées doivent avant tout être utiles aux patients. Si les patients sont prêts à « se surveiller », ils ne veulent pas forcément « être surveillés » et il convient de s'interroger sur les données qui sont transférables ou non, en lien avec la prise de décision partagée.

→ **Critère du fonds d'attribution des investissements dans les start-up** : Les parties prenantes ont invité l'entreprise à veiller à ce que les critères d'attribution de fonds aux start-up intègrent des critères RSE et pas uniquement des critères d'innovation scientifique.

→ **Fraude scientifique** : Certaines parties prenantes alertent enfin sur le développement de la fraude scientifique qui peut induire en erreur la recherche et donc l'innovation, en dépit du travail de relecture effectué par les comités de révision.

Les achats responsables

L'entreprise a présenté un état des lieux de ses activités dans le domaine des achats, à la fois au niveau international et en France. Les parties prenantes ont pu échanger sur le lien entre responsabilité sociétale et achats responsables et questionner l'entreprise sur ses pratiques, notamment sur les délais de paiement et la loi, en cours de finalisation, sur le devoir de vigilance vis-à-vis des fournisseurs.

Présentation de l'entreprise :

Les achats chez Sanofi couvrent cinq grands domaines, à savoir :

1. le marketing et les ventes : promotion, publicité, études marketing, etc;
2. les achats généraux : l'informatique, le mobilier, les achats d'intérim, de ressources humaines;
3. les composants et distribution ;
4. l'investissement et la maintenance : les immobilisations, les investissements, les machines et les systèmes de maintenance associés;
5. le scientifique et le clinique : études cliniques et ce qui contribue à la recherche et au développement.

Les achats sont gérés de manière intégrée, c'est-à-dire de manière transversale pour toutes les branches du groupe. L'entreprise a plus de 100 000 fournisseurs actifs répertoriés et 1 000 collaborateurs travaillent aux achats.

La politique d'achat responsable du groupe est complètement intégrée à la politique RSE. Les acheteurs sont confrontés à des enjeux de conformité, d'éthique des affaires, de respect de l'environnement etc.

L'entreprise a la volonté de s'améliorer sur sa performance en matière d'achats responsables. La méthodologie d'évaluation, qualitative et quantitative, est régulièrement revue afin de mieux cibler les fournisseurs et de s'adapter aux pays et aux catégories d'achats. Les acheteurs négocient directement avec les fournisseurs sur des critères de responsabilité sociale afin qu'ils soient conformes. Un plan d'action accompagne tous ceux qui sont identifiés non conformes et en cas d'échec de ce dernier, les acheteurs peuvent être alors amenés à entamer des plans de résiliation.

En France où Sanofi emploie 121 collaborateurs pour négocier avec 15 000 fournisseurs soit 28% des achats du groupes (3,5Mds€), plusieurs actions spécifiques ont été mises en place comme :

- **Un programme PME**, mis en place en 2012, qui a obtenu la reconnaissance d'un label « Relations fournisseurs responsables » et un avis favorable de l'association « Pacte PME »
Ce plan a deux objectifs :
 - o Développer des PME françaises cibles (performantes, agiles, innovantes) tout en renforçant l'ancrage territorial de Sanofi. Ainsi, Sanofi FRANCE réalise 20% de son chiffre d'affaires dans le domaine des achats avec des PME contre 14% en 2013.
 - o Aider à la croissance des PME pour qu'elles deviennent des ETI. Différents leviers d'appui au développement sont mis en place pour les PME ciblées : recommandations/mise en relation auprès d'autres entités du groupe en France ou à l'étranger ou d'autres entreprises, appui en compétences, aide au recrutement, aide à l'internationalisation, soutien économique via Sanofi Développement, ...

D'autres mesures permettent également de renforcer le soutien aux PME :

- Veiller au risque de trop grande dépendance financière d'une PME vis-à-vis de Sanofi et aussi, inversement, au risque s'il s'agit d'un fournisseur unique. Dans ce cas, des demandes spécifiques de stocks peuvent être mises en place tout en recherchant des sources alternatives, mais ce n'est pas toujours possible, surtout pour les produits non substituables.
- Adaptation plus souple des processus de référencement et de sourcing.
- Veiller aux besoins de trésorerie des PME en réduisant les délais de paiement à 30 jours pour certaines PME qui font notamment de l'avance sur trésorerie, à faible marge et fort taux de main d'œuvre. L'entreprise est ainsi régulièrement auditée sur les délais de paiement.
- Sensibiliser les acheteurs à travers leur formation sur les enjeux des PME. Des programmes de formations spécifiques ont été réalisés auprès de la population achats France.
- Développer le mécénat de compétence à l'attention des PME.

Suggestions et remarques des représentants des parties prenantes externes :

→ **Délais de paiement et soutien aux PME** : Les parties prenantes ont questionné l'entreprise sur les délais de paiement moyen réels par rapport aux délais contractuels affichés à 30 jours pour les PME (sur critères bien définis). Elles ont aussi souhaité savoir si le chiffre d'affaires réalisé avec des fournisseurs PME avait évolué ces dernières années.

→ **Devoir de vigilance** : Les parties prenantes invitent l'entreprise à prendre position officielle sur la loi en cours de validation par les Assemblées, la « proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », afin notamment de se différencier d'autres groupes. En réponse, l'entreprise a rappelé que des plans d'audit des sous-traitants existent déjà depuis longtemps (charte fournisseur, code de conduite etc.). Sanofi n'a, à ce jour, pas encore pris position sur ce projet de loi.

→ **Evaluation des fournisseurs** : Les parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur les moyens dont elle disposait pour évaluer les déclarations des fournisseurs, au-delà des informations fournies de manière déclarative, en allant sur le terrain contrôler les pratiques, y compris dans les PME.

→ **Formation** : Les parties prenantes ont interrogé l'entreprise sur la formation des acheteurs, qui doivent être sensibilisés à beaucoup d'enjeux en fonction des différents standards internationaux des fournisseurs.

→ **Arbitrage et sélection des fournisseurs** : Les parties prenantes ont souhaité savoir comment les fournisseurs étaient retenus, et l'arbitrage fait entre les prix les plus bas et les autres critères possibles. Les parties prenantes ont également souhaité savoir comment les risques de ruptures de stock ou de contrefaçon étaient pris en compte dans l'analyse des fournisseurs.

Perspectives pour la fin d'année 2015

La session s'est poursuivie par un temps d'échanges sur la prochaine session qui aura lieu en novembre 2015 et qui, à l'approche de la COP21, traitera en particulier des enjeux environnement et santé. Une visite du site de Compiègne sera également organisée.

→ **Environnement, santé, climat** : Les parties prenantes invitent l'entreprise à bien clarifier et distinguer ses actions dans les domaines de la santé et du climat, et de la santé et de l'environnement. Elles souhaiteraient également savoir comment Sanofi aborde la notion de « One Health » (santé globale de la planète et de ses habitants), développée par l'OMS.

→ **Epidémies et climat**: Les parties prenantes suggèrent que la séance se base sur des données statistiques, notamment les risques liés aux développements de nouvelles épidémies ou pathologies. (évolution des parasites, bactéries, virus dans des zones géographiques où ils n'étaient pas présents jusqu'ici). Un expert externe ou interne pourrait être sollicité pour montrer différents scénarios épidémiologiques en fonctions des possibles évolutions climatiques.

→ **Evolution du climat et impacts en termes de business model** : en cas d'une évolution du climat, les parties prenantes souhaiteraient savoir quel serait alors l'impact ou la contribution de Sanofi si la cartographie des pathologies a entre-temps évolué. Par exemple, en quoi cela pourrait changer la stratégie de vaccination du groupe ? Et quelles réponses le groupe pourrait-il apporter si de nouvelles pathologies se développaient dans différentes zones géographiques ?

→ **Contribution de l'entreprise à la réduction des impacts** : Les parties prenantes souhaiteraient échanger sur la contribution de Sanofi en tant qu'acteur économique à la réduction de ses propres impacts (eau, CO₂ etc.) et sa capacité à montrer l'exemple en la matière.