

TRANSITIONS

2025



Réponses d'Ingénieurs et Citoyens aux défis
et grandes transitions d'aujourd'hui et de demain



Sommaire

Avant-propos		
Qui nous sommes		
setec aujourd'hui		
Notre raison d'être		
Un esprit Ingénieurs & Citoyens		
Une démarche structurée		
Une fondation pour faire rayonner nos valeurs		
4 transitions pour 2025		
Quel monde en 2025 ?		
Des attentes renforcées chez nos clients		
Imaginer setec en 2025		
Nos 4 axes stratégiques pour 2025		
Conduire notre mutation écologique, climatique et énergétique	24	
La construction bas carbone	26	
Mobilité décarbonée	28	
Résilience des territoires & adaptation au changement climatique	30	
Énergies durables	32	
4 Opérer notre transition numérique	34	
6 Accélérer & structurer notre développement international	38	
Notre cap pour l'international	40	
15 Cultiver nos talents	42	
Recrutement et diversité	44	
Offrir un cadre stimulant à nos collaborateurs	46	
Encourager l'hybridation des compétences	46	
Favoriser la montée en compétences	47	
Promouvoir l'innovation	48	
Pour conclure	50	

Avant-propos

Par Michel Kahan, Président de **setec**



POURQUOI UN PLAN STRATÉGIQUE ?

Cette question peut paraître paradoxale. En effet, on peut raisonnablement penser qu'il est toujours utile de se fixer une direction, pour mobiliser les énergies là où c'est pertinent, là où on pense créer de la valeur pour l'entreprise et pour la société au sens large : pour ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et son écosystème. Pourtant, **setec** a vécu pendant plus de soixante ans sans ce type de document, la stratégie du Groupe se confondant avec la stratégie des sociétés. Celles-ci bénéficient d'une très large autonomie pour répondre à l'évolution de leurs marchés, de leurs clients et donneurs d'ordres.

Parallèlement, la liberté de créer et de développer laissée aux équipes a été une source d'agilité des filiales du Groupe **setec** pour répondre aux mutations de la société et aux grandes vagues d'équipement successives.

Toutes ces raisons, sans doute, font que le Groupe **setec** n'a pas exprimé jusqu'à ce jour le besoin impérieux de communiquer autour de sa stratégie.

RÉPONDRE À UNE NOUVELLE DONNE

Aujourd'hui, le besoin d'un tel plan se fait ressentir pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la formulation explicite d'une vision partagée des sociétés se révèle nécessaire sur un nombre croissant de sujets, qu'il s'agisse de développement durable ou à l'international, d'innovation ou de croissance dans des domaines radicalement nouveaux.

Ensuite, le monde connaît des changements profonds, liés à une prise de conscience de l'urgence climatique, écologique et énergétique, mais aussi à une transformation sociétale, à une aspiration de nos collaborateurs à ce que leur travail soit en accord avec leurs valeurs. Il nous appartient de bâtir

ensemble une vision qui donne du sens à notre action collective, en cohérence avec notre démarche « Ingénieurs & Citoyens », qui exprime nos valeurs, nos choix et nos priorités, une vision ancrée dans ces valeurs, à un moment où leur affirmation est plus que jamais nécessaire.

Enfin, **setec** a atteint une taille qui appelle une vision commune, gage de confiance, d'attractivité et de fidélisation des 3000 collaborateurs du Groupe. Cette vision collégiale fixe un cap, tout en préservant notre modèle et la souplesse de notre organisation. Elle n'enfreint nullement l'initiative au sein de chacune des sociétés, au plus près des équipes, de nos clients, de nos projets.

DES OBJECTIFS CLAIRS

La vision « Transitions 2025 » nous invite à réfléchir et à anticiper les grandes mutations du monde, auxquelles **setec** doit s'adapter et est en mesure de contribuer dans les prochaines années.

Nous nous fixons un horizon de cinq ans (2021-2025), raisonnable pour entreprendre des transitions importantes, à l'échelle des transformations que nous sommes en mesure d'anticiper.

La vision « Transitions 2025 » décrit une ambition collective réaliste, qui fédère et rassemble tout **setec**. Elle est la colonne vertébrale autour de laquelle les sociétés du Groupe vont articuler leurs stratégies, afin d'agir de concert.

Elle s'appuie sur nos valeurs et les enrichit dans le contexte des prochaines années. Comment définir l'excellence dans le monde de l'ingénierie dans cinq ans ? Que signifiera « l'humain d'abord » à cet horizon ? Comment encourager l'émergence des idées, des initiatives, l'innovation, l'esprit d'entreprise, pour rester libres d'oser et maintenir une attitude engagée, intègre et responsable ?

Autant de questions pour lesquelles ce document apporte des éléments de réponse. Les réponses que nous souhaitons porter en tant qu'ingénieurs, en tant que citoyens, en tant que **setec**.





Qui nous sommes

Une aventure d'ingénierie indépendante,
depuis 1957

Un esprit Ingénieurs & Citoyens

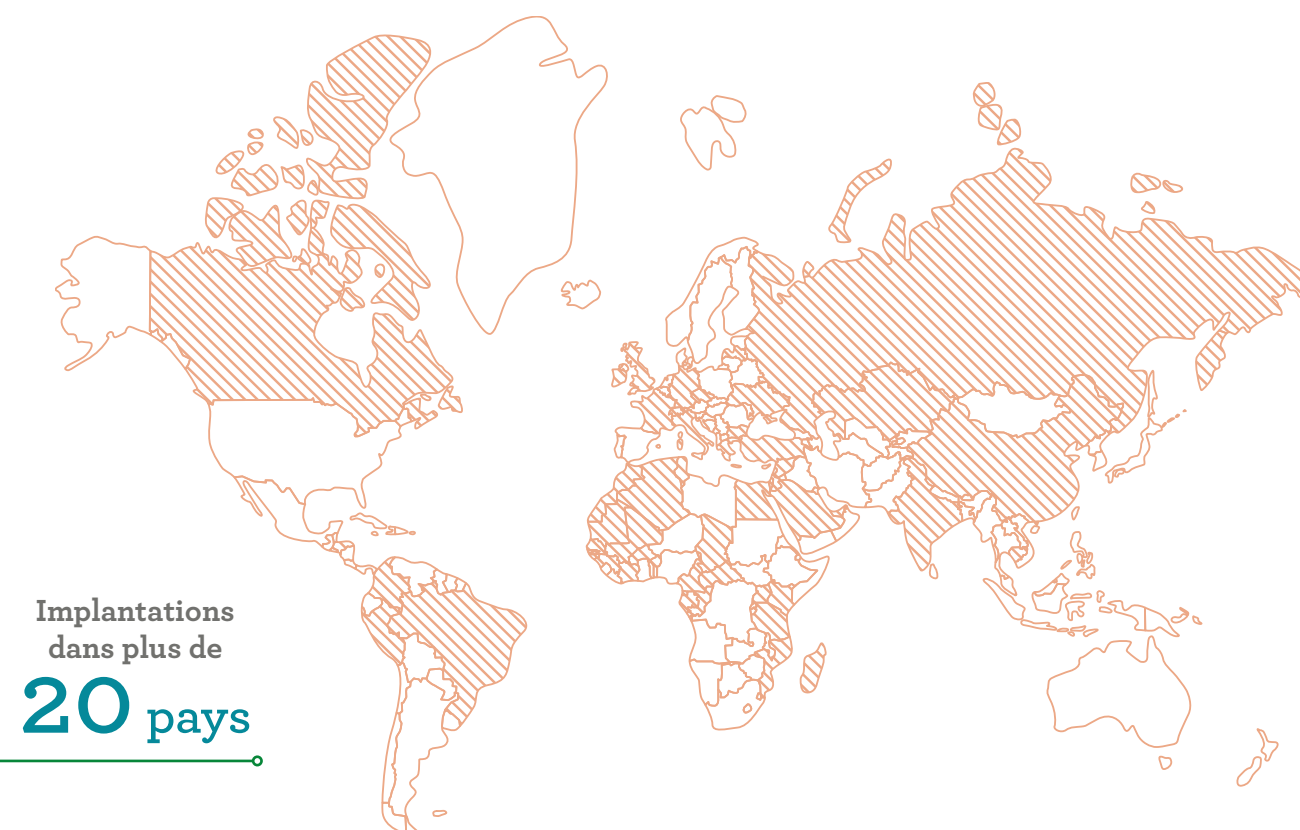
setec aujourd'hui

Créé en 1957 de la passion pour l'ingénierie de ses fondateurs, Henri Grimond et Guy Saias, **setec** relève les défis des plus grands projets de bâtiment, d'infrastructure, d'environnement ou d'aménagement urbain depuis plus de 60 ans. Groupe totalement indépendant, 100 % détenu par ses collaborateurs, **setec** défend une ingénierie d'excellence afin de façonner des territoires plus intelligents et plus responsables.

QUELQUES ÉTAPES MARQUANTES DU PARCOURS DE SETEC



DES PROJETS DANS LE MONDE ENTIER



setec EN CHIFFRES

328 M€
de chiffre d'affaires
en 2020

dont
26 %
à l'international

3 000
collaborateurs,
dans le monde
fin 2020

40
filiales
expertes

40
nationalités
représentées

NOS CHAMPS D'ACTIVITÉ



Bâtiment



Infrastructure



Mobilité
et transports



Projets
industriels



Villes



Énergies
et environnement



Management
de projet

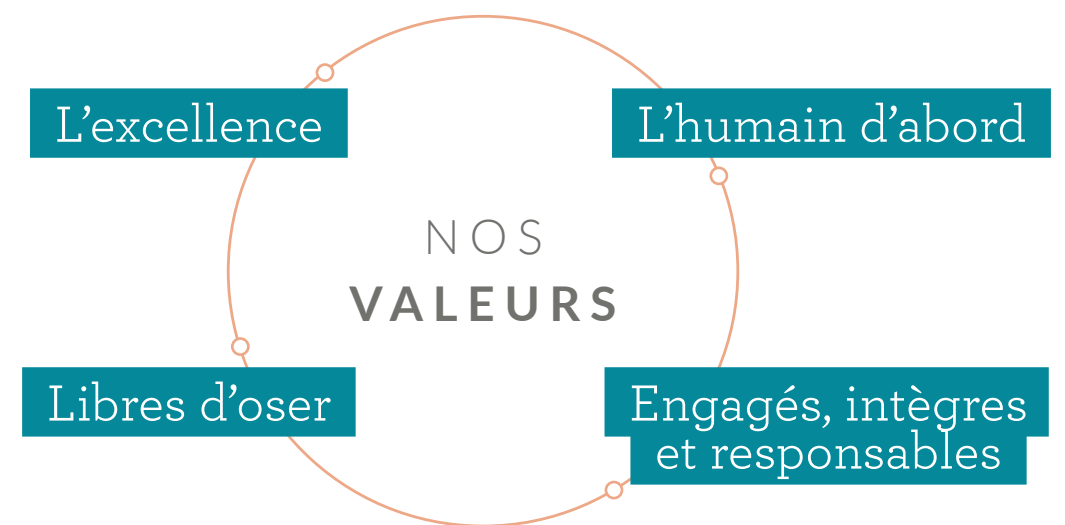
Notre raison d'être

Fin 2019, nous avons exprimé collégialement nos valeurs et défini la raison d'être de **setec**, ce qui nous caractérise, nous unit et qui définit le rôle que nous entendons jouer dans la société au-delà de notre seule activité économique. Cette raison d'être se veut intemporelle. L'expertise, l'excellence y occupent depuis toujours une place importante. Pas pour la beauté du geste, mais pour répondre aux grands enjeux liés à chacun de nos domaines d'expertise (grands bâtiments, infrastructures, transports, projets industriels...).

setec est une ingénierie experte, créatrice de solutions durables et innovantes pour faire face aux grandes transitions.

setec, ce sont des femmes et des hommes engagés, intègres et responsables. Ils se réalisent professionnellement, dans des structures à taille humaine, dans un esprit de partage et dans la durée.

Maîtrisant la complexité et les exigences croissantes de notre environnement, ils sont au service de la réussite de chaque projet.



Un esprit Ingénieurs & Citoyens

Résolument tournés vers l'avenir et pleinement conscients du rôle que l'ingénierie doit incarner dans la lutte contre le changement climatique, la transition écologique et sociétale, les collaborateurs du Groupe **setec** ont choisi collectivement leur profession de foi : être « Ingénieurs & Citoyens ». En tant que citoyens, nous déclarons notre sensibilité à ces enjeux et voulons être acteurs de la mutation de notre écosystème. En tant qu'ingénieurs, nous apportons des solutions concrètes et en tant que société d'ingénierie, nous voulons être porteurs de projets vertueux.

Ingénieurs et Citoyens : ces deux facettes réunies donnent du sens à notre action et incarnent nos valeurs ainsi que nos engagements de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), dans l'exercice quotidien de nos métiers et de notre savoir-être.

UN PLAN D'ACTION CONCRET

Nous avons défini les quatre piliers Ingénieurs & Citoyens (I&C) et les engagements associés dans une feuille de route commune et partagée. Chaque engagement y est traduit en actions concrètes, cadrées avec des objectifs, des pilotes et des indicateurs de performance, nous permettant de suivre notre contribution aux objectifs de développement durable de l'ONU et la trajectoire de notre transition.

Pilier 1

Conseiller et agir pour réduire l'impact environnemental de nos projets et de nos activités

- Être acteurs de l'évolution de nos métiers en proposant des alternatives environnementales (mobilité décarbonée, variantes bas carbone pour la construction).
- Promouvoir la sobriété à travers la valorisation de l'existant, le réemploi et la limitation de l'artificialisation des sols.
- Élargir le périmètre de nos activités pour mieux répondre aux enjeux écologiques, climatiques et énergétiques.
- Réduire les impacts environnementaux liés à notre fonctionnement.



Pilier 2

Garantir le respect de nos valeurs dans nos pratiques

- Prendre en compte les impacts sur la société et l'environnement dans la décision d'engagement de nos projets.
- Prévenir les risques de corruption et d'atteinte aux droits humains.
- Offrir la possibilité aux collaborateurs de s'engager différemment à travers le mécénat de compétences et la Fondation **setec**.



Pilier 3

Favoriser l'épanouissement et le développement professionnel de nos collaborateurs

- Faire grandir nos talents et développer une culture groupe par le partage des compétences.
- Veiller à l'équité, à la diversité et à l'inclusion dans nos processus de recrutement et d'évolution de carrière.
- Renforcer le cadre stimulant et le bien-être au travail.
- Préserver la santé-sécurité de nos collaborateurs.



Pilier 4

Associer notre écosystème

- Sensibiliser nos donneurs d'ordres aux impacts des projets, les accompagner dans leurs choix et leur proposer des solutions vertueuses.
- Choisir des partenaires éco-responsables.
- Partager nos connaissances avec notre écosystème.



Une démarche structurée



EN IMPLIQUANT L'ENSEMBLE DU GROUPE

Pilotée au niveau du Groupe par une équipe dédiée, la démarche Ingénieurs & Citoyens est relayée dans nos filiales en France et à l'International par un réseau de 50 référents. Ce réseau permet d'impliquer et de fédérer le Groupe autour de ce sujet d'intérêt commun, partagé par l'ensemble des collaborateurs et adapté aux spécificités environnementales et réglementaires de nos implantations internationales.

EN ÉTANT TOUS DES COLLABORATEURS- ACTEURS

Les thèmes promus par la démarche Ingénieurs & Citoyens se déclinent de façon concrète dans le plan stratégique que vous avez entre vos mains, notamment au travers des axes #1 et #4 (p. 24 et 42). Parce que nous encourageons leur montée en compétences et le partage d'expérience, nos collaborateurs sont au cœur de cette démarche. Chaque collaborateur est acteur de cette transition par son implication au quotidien dans les projets, sa participation aux groupes de réflexion internes et au rayonnement externe (voir l'axe Cultiver nos talents, p. 42 à 49).

50

référents
Ingénieurs & Citoyens
dans le Groupe



“C'est parce que notre démarche Ingénieurs & Citoyens provient du cri du cœur de nos collaborateurs qu'elle est si singulière. Elle sera le fil d'Ariane qui nous guidera dans les grandes transitions du monde et dictera nos engagements RSE avec une vision à 360 degrés sur tous les aspects environnementaux, sociétaux et de gouvernance. Elle nous permet de répondre aux attentes de notre écosystème et d'être les principaux acteurs de notre futur durable.”

Daniela Burla,
Responsable de la démarche Ingénieurs & Citoyens, Groupe **setec**

Une fondation pour faire rayonner nos valeurs



UNE FONDATION IMPULSÉE PAR LES COLLABORATEURS

Abrutée par la Fondation de France, la Fondation **setec** figure parmi les premières concrétisations de notre démarche Ingénieurs & Citoyens. Créée en 2020 à la demande des collaborateurs, elle s'est fixé pour mission d'accompagner des projets contribuant à la transition écologique et sociétale, en apportant un soutien financier à des structures d'intérêt général

à but non lucratif, en France et à l'international. Depuis juin 2020, elle a ainsi soutenu des projets liés à la lutte contre le dérèglement climatique, la construction durable, ou encore la protection de la biodiversité terrestre et marine. Une attention particulière au volet sociétal des projets est portée dans la sélection de ces projets.

DEUX MÉCANISMES D'INTERVENTION

En quelques mois d'existence, la Fondation **setec** a déjà accompagné une dizaine de projets, en agissant via deux mécanismes. D'un côté, un appel à projets thématique est lancé chaque année (la lutte contre le dérèglement climatique en France en 2020 et la construction durable en France et en Afrique en 2021). En parallèle, un Fonds de Transition permet aux salariés de **setec** de proposer des projets.

www.fondationsetec.org

ENCOURAGER LE MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition des salariés sur leur temps de travail, au profil d'un projet d'intérêt général. **setec** encourage et facilite cette démarche parmi ses collaborateurs afin de leur permettre de s'engager, notamment sur les projets financés par la Fondation **setec**.

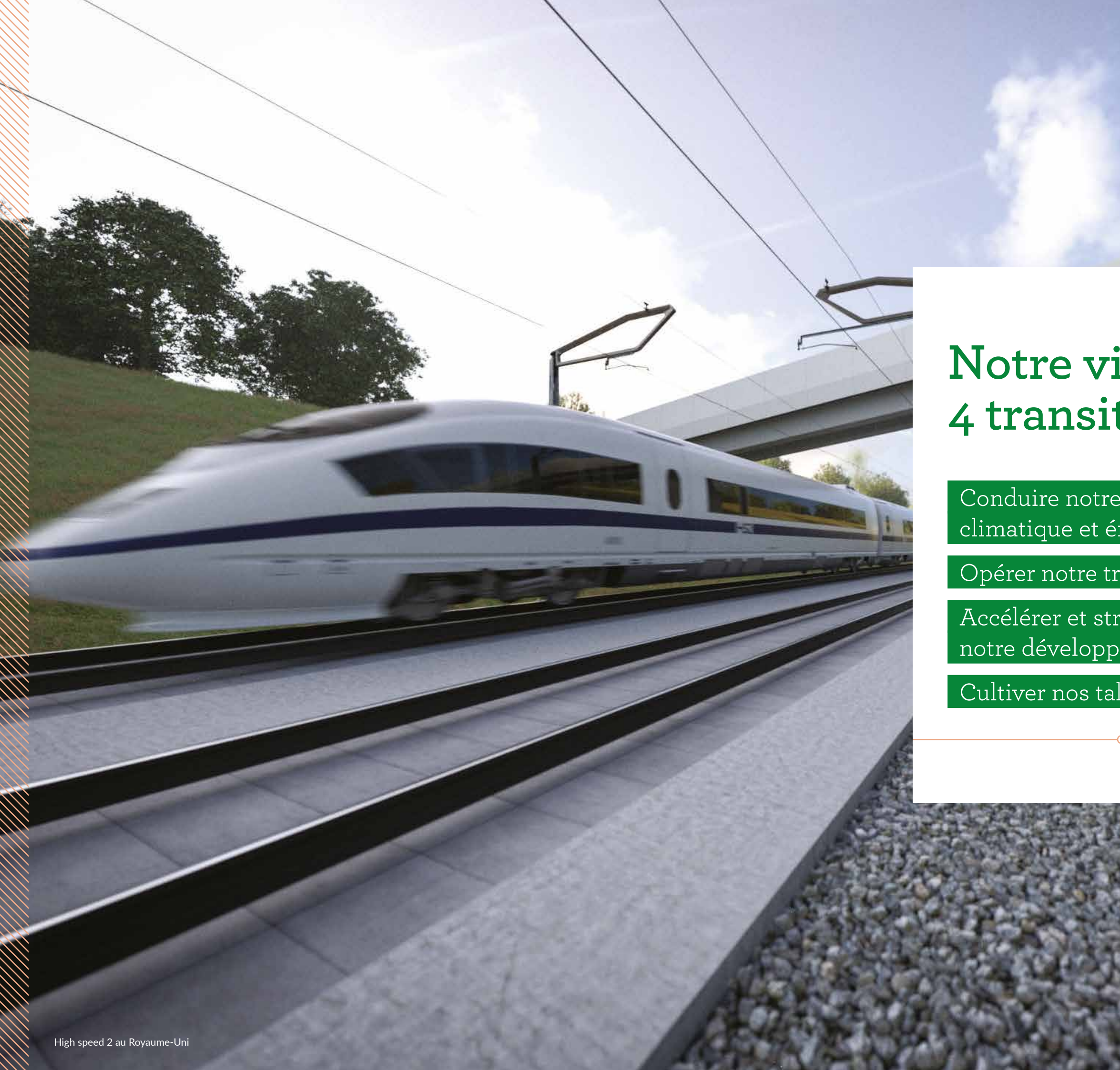


“Le projet renforC du GIS Posidonie, lauréat de l'appel à projets 2020 a particulièrement retenu mon attention. Cette expérimentation scientifique vise à renforcer les puits de carbone en milieu marin côtier dans la Réserve Naturelle des Bouches de Bonifacio en Corse, en transplantant des boutures d'herbiers de posidonie. Je suis fière que la Fondation **setec** soutienne ce projet car c'est une action concrète en faveur de la renaturation des puits de carbone naturels, indispensable à la lutte contre le dérèglement climatique et à la préservation de la biodiversité.”

Marie Hommeau,
Animatrice de la Fondation **setec**

150 000
euros de dotation
en 2020

220 000
euros de dotation
en 2021



Notre vision : 4 transitions pour 2025

Conduire notre mutation écologique,
climatique et énergétique

Opérer notre transition numérique

Accélérer et structurer
notre développement international

Cultiver nos talents

Quel monde en 2025 ?

Dans notre environnement, deux changements majeurs nous incitent à nous projeter quelques années en avant.

LUTTER CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE ET FAVORISER LA RÉSILIENCE DES TERRITOIRES

Les conséquences du dérèglement climatique et la préservation de l'environnement font l'objet d'une prise de conscience planétaire qui invite à réagir avec force. De par les projets qu'elle mène et les choix qu'elle peut porter, l'ingénierie a un rôle déterminant dans l'atteinte d'une neutralité carbone, à commencer par les secteurs émissifs de la

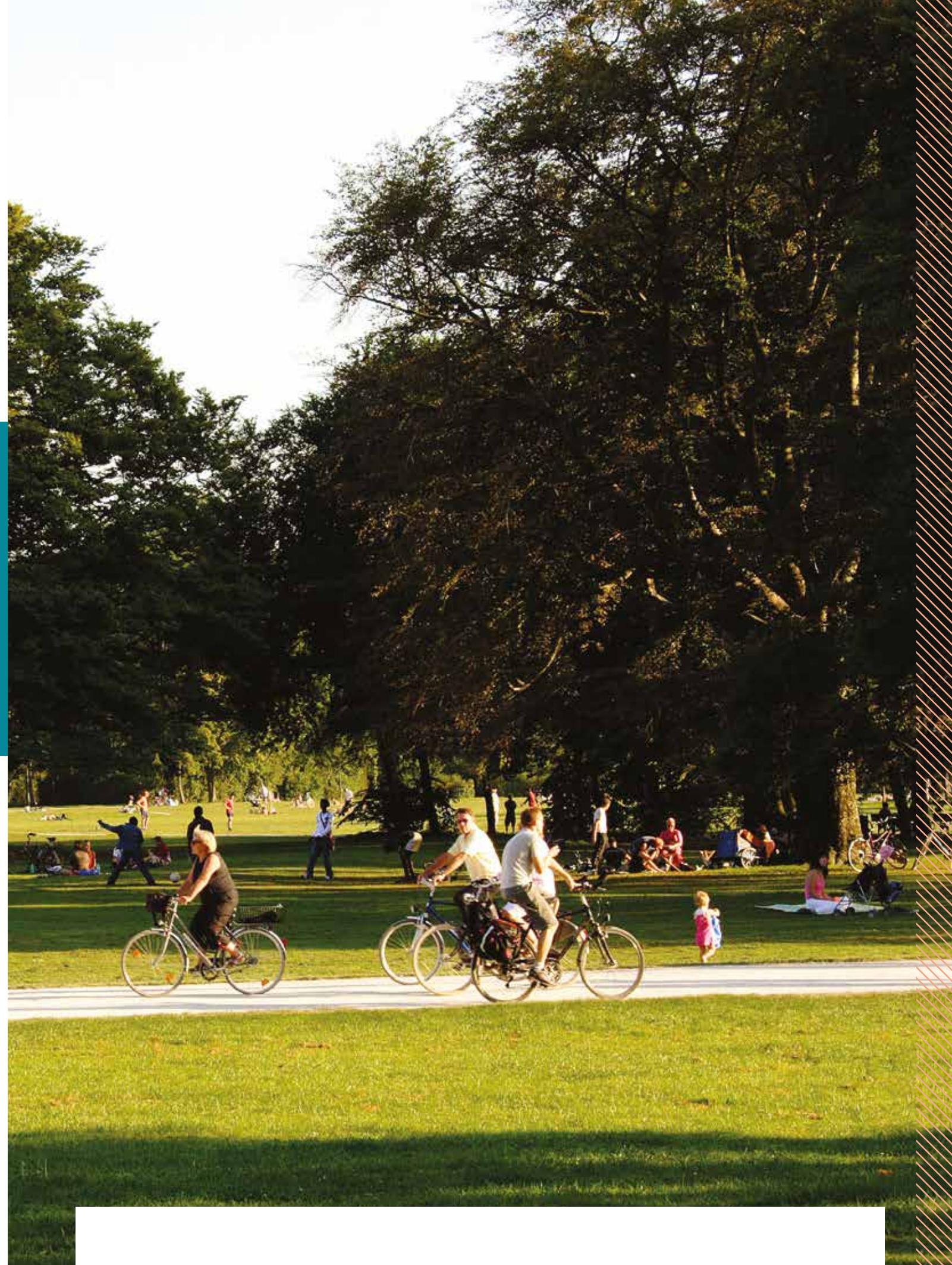
construction et des transports. L'enjeu est également d'accompagner la résilience des territoires face à ces défis. À l'occasion des soixante ans de **setec**, le concours organisé en interne a été révélateur de la sensibilité de nos collaborateurs à ces sujets et de leur volonté d'agir concrètement pour faire œuvre utile et responsable.

SAISIR LES OPPORTUNITÉS DU NUMÉRIQUE POUR CRÉER DE LA VALEUR

La seconde grande évolution est numérique. La digitalisation (des bâtiments, des ouvrages, des réseaux, des territoires...) se généralise, les objets connectés se multiplient, générant en temps réel une masse considérable de données, qu'il devient possible de valoriser pour rendre nos installations plus efficaces et notre vie plus facile. Pour ne citer que quelques exemples, l'efficacité énergétique, la mobilité durable, le partage des infrastructures ou le pilotage de la ville et des réseaux s'envisagent de façon radicalement différente dans ce nouveau contexte. Ces nouvelles technologies et les sciences

de la donnée sont amenées à modifier en profondeur la façon de pratiquer nos métiers, nos processus de conception, notre façon de collaborer avec nos partenaires et les usages de nos projets.

Dans ce monde de plus en plus connecté, les risques liés à la cyber-sécurité deviennent également majeurs. Tous les ouvrages, bâtiments et infrastructures sont exposés aux cyber-risques, qui peuvent impacter leur intégrité et leur résilience. **setec** doit anticiper et maîtriser ces risques pour elle-même et pour ses clients.



Des attentes renforcées chez nos clients

Les attentes ci-dessous, que nous observons aujourd'hui chez nos clients, devraient se renforcer dans les prochaines années.

#1 Régénération des installations

En France et dans les pays d'ores et déjà bien équipés, nous nous attendons à une diminution des projets d'infrastructures neuves au profit de la régénération d'installations existantes, notamment dans les domaines portuaire, ferroviaire, routier industriel et des services.

#3 Déconcentration des acteurs

Nous nous attendons également à une déconcentration, à une régionalisation de nos clients dans le monde de l'énergie ou de la mobilité, avec par exemple le transfert d'infrastructures ferroviaires et de leur exploitation vers les régions, métropoles ou Autorités Organisatrices de Mobilité qui montent en puissance.

#5 Qualité de vie dans les territoires

Au niveau des territoires, le monde d'après la pandémie sera sans doute différent en termes de prise en compte de la qualité de vie et de l'environnement. On peut s'attendre à un renforcement des transports en commun et des mobilités douces, à des espaces plus végétalisés, à une attente plus forte en matière de qualité de l'habitat et des bureaux et anticipant la réversibilité des usages.

#2 Transformation des usages

Cette tendance s'accompagne parfois de changements d'usages, par exemple le développement de voies réservées aux transports en commun sur les autoroutes urbaines ou la modification de destination de bâtiments.

#4 Construction sobre et décarbonée

Dans le secteur du bâtiment et de la ville, l'évolution de la réglementation (RE2020, décret tertiaire) doit renforcer les attentes pour une construction et une exploitation sobres, décarbonées et des performances énergétiques, environnementales et sanitaires renforcées. La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire, votée à l'unanimité à l'Assemblée nationale et au Sénat en février 2020, illustre la nécessité de consommer mieux et autrement. Désormais, les travaux de démolition ou de réhabilitation significative doivent donner lieu à un diagnostic relatif à la gestion des matériaux, en vue de leur réemploi, ou à défaut de leur valorisation.

#6 Plus d'innovation et de compétitivité pour l'industrie

De leur côté, nos clients industriels rechercheront toujours plus d'agilité et d'innovation et des prestations à coûts compétitifs, couplées à un service de proximité.

#7 Digital à tous les étages

Portée par le déploiement d'outils tels que le BIM ou le SIG, la digitalisation se généralisera sur l'ensemble du cycle de vie des ouvrages, de leur conception à leur fin de vie. En plus des actifs physiques qui restent au cœur de notre métier, nous devons ainsi nous préparer à livrer des actifs numériques à nos clients, afin d'améliorer l'exploitation, la maintenance, le diagnostic et la régénération des installations.

#8 À l'international, un besoin d'accompagnement pour les grands projets

À l'international, nous nous attendons à une demande toujours forte pour des ouvrages ou équipements neufs, sous l'impulsion de fonds d'investissement ou d'acteurs privés qui disposent de compétences administratives, juridiques et financières et que **setec** peut épauler sur le plan technique, environnemental et en conduite de projet.



“

La pandémie a accéléré la révélation des leviers qui transforment nos métiers et nos clients : l'importance du facteur climatique, le digital, l'exploitation des données... Nos grands donneurs d'ordre publics et privés attendent nos initiatives pour faire plus vertueux, moins cher. Nous avons de nouveaux interlocuteurs plus locaux comme des collectivités territoriales aux nouvelles compétences, des sociétés de projets, des fonds d'investissement ou des groupements internationaux de constructeurs, avec des périmètres variables selon les pays. La clé est de comprendre chaque client, d'anticiper ses besoins en puisant dans notre expertise et dans l'écoute permanente de notre écosystème. La créativité et l'esprit entrepreneur de chacun de nos collaborateurs sont essentiels, de même que notre ancrage dans nos pays et régions d'intervention, sans oublier de communiquer et partager entre nous. À nous d'être explorateurs et agiles dans ce nouveau paysage !

Anne-Marie Choho,
Directrice générale, Groupe **setec**

Imaginer setec en 2025

L'AMBITION D'UNE EXCELLENCE RENOUVELÉE ET D'UNE RENTABILITÉ PÉRENNE

Depuis ses origines, **setec** a grandi très régulièrement, principalement de façon organique et en réalisant quelques acquisitions pour compléter sa palette technique ou s'implanter dans un nouveau pays. La course à la taille n'est pas un objectif en soi pour **setec**. Nous privilégions la recherche de l'excellence, avec une maîtrise des sujets techniques et des risques. Si la croissance n'est pas le moteur de notre ambition, nous reconnaissons volontiers qu'elle est signe de vitalité, qu'elle reflète la qualité de nos prestations

et notre attractivité, tant auprès de nos clients que de nos collaborateurs. La rentabilité est en revanche un impératif pour progresser, explorer, investir en confiance, offrir aux collaborateurs le cadre d'un développement stimulant. C'est aussi une nécessité de notre modèle d'actionnariat salarié. Nous ne recherchons pas une rentabilité à court terme, mais bien une rentabilité pérenne, qui nous permette de réinvestir dans des projets d'avenir. Nous pensons aussi que notre rentabilité est le fruit de la qualité des services que nous rendons.

PARTENAIRES CONSEIL DE NOS CLIENTS, PARTOUT DANS LE MONDE

En 2025, **setec** sera toujours un Groupe indépendant et citoyen. Notre structure actionnariale n'aura pas changé fondamentalement. Elle est un gage d'indépendance au service de nos clients, mais aussi, et de plus en plus, au service du bien commun dans une démarche citoyenne. Soutenu par cette indépendance, **setec** se positionnera davantage comme un conseiller de haut niveau stratégique et d'accompagnement au changement, pleinement

porteur des enjeux sociétaux et environnementaux. Le Groupe se sera par ailleurs organisé pour être plus présent sur la scène internationale. Notre ambition est de réaliser nos projets le plus localement possible, avec la même exigence de qualité dans la technique comme la gestion de projet, en faisant appel aux expertises de pointe de l'ensemble de nos implantations.

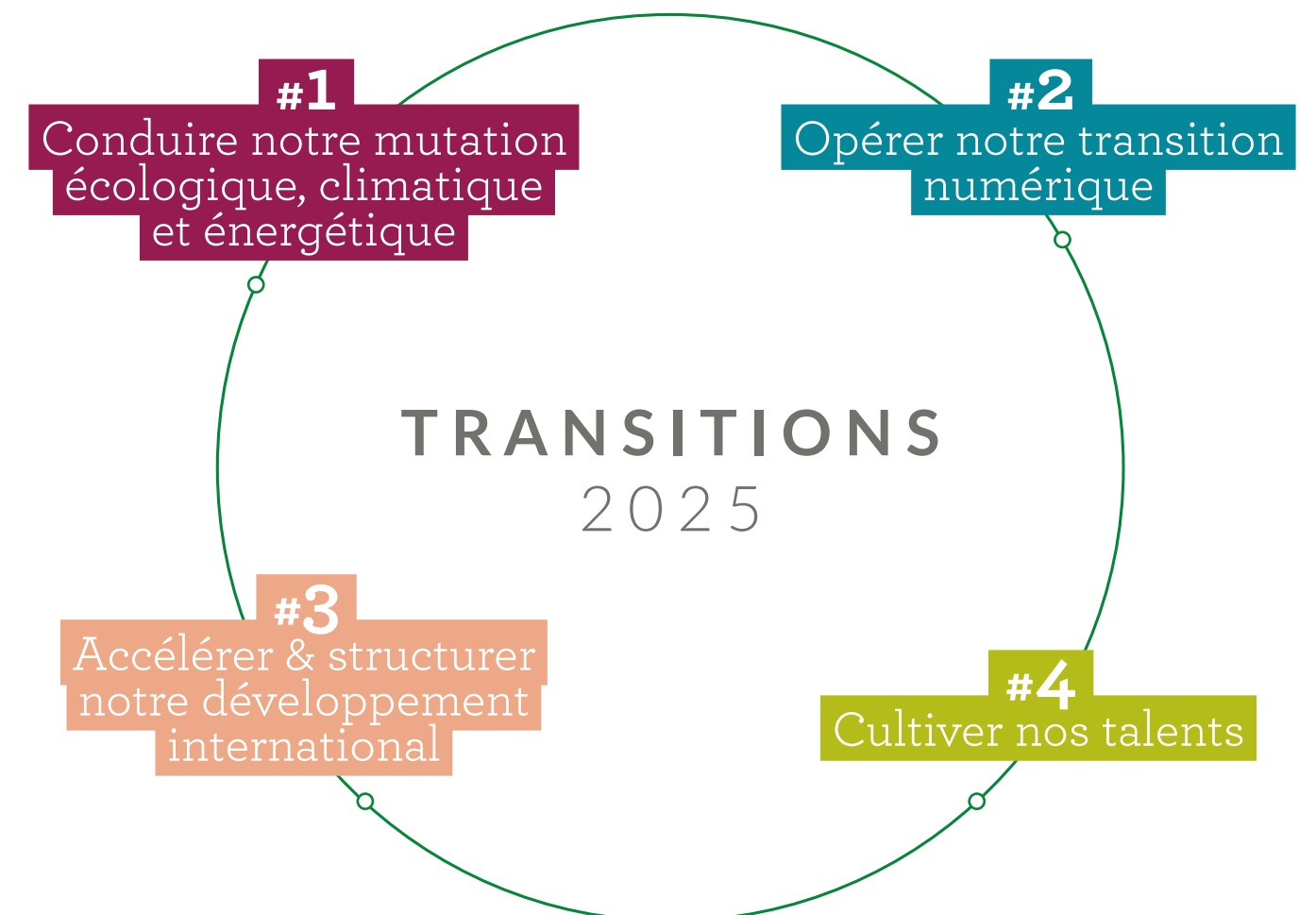
UNE EXCELLENCE FONDÉE SUR NOS TALENTS

La réputation de **setec** vient des talents qui se sont exprimés à travers les projets. Nos métiers sont exigeants et à risque. Ils appellent des recrutements d'une grande qualité, un apprentissage de plusieurs années aux côtés d'experts de toutes disciplines. C'est le socle de notre ingénierie. Pour répondre

aux défis exprimés plus haut, il faut aller encore plus loin, faire grandir nos talents tout au long de leur parcours chez **setec**, et valoriser leur contribution en termes d'inventivité et de sens, afin d'être au rendez-vous de l'excellence en 2025.

Nos 4 axes stratégiques pour 2025

Nous nous fixons quatre axes stratégiques pour les années 2021-2025. Les deux premiers axes s'imposent naturellement du fait des grandes transitions évoquées. Le troisième confirme l'ambition internationale, que nous avons déclarée en 2007 à l'occasion des 50 ans de **setec** et que nous souhaitons aujourd'hui accélérer à travers une démarche collégiale et structurée. Le quatrième axe, « Cultiver nos talents », aurait pu être un simple moyen en soutien des trois axes précédents. Nous en faisons un axe stratégique à part entière, convaincus que les femmes et les hommes qui constituent notre société en sont la plus grande richesse, que leurs talents forgent la réputation de la maison **setec** et lui donnent sens.



Axe
#1Conduire notre mutation
écologique, climatique
et énergétiqueOÙ EN SOMMES-NOUS
AUJOURD'HUI ?

En termes d'émission de gaz à effet de serre, l'impact des projets menés par **setec** est de 100 à 1000 fois plus important que celui de notre activité d'ingénierie en tant que telle (production d'études, déplacements...). Ces chiffres sont issus de l'étude prospective menée par Carbone 4 pour **setec** en 2019. Cette étude a permis d'aborder la problématique du changement climatique selon deux questions structurantes : comment une entreprise peut-elle réduire son impact sur l'environnement ?

Quel est l'impact du changement climatique sur l'entreprise ?

Le scénario « Business as usual » n'étant plus soutenable, nous avons décidé de répondre à ces questions par des mutations profondes dans l'approche globale de nos projets, de nos comportements, mais également des remises en question de nos méthodes.

« QUICK WINS » ET GRANDS DÉFIS
ÉCO-COMPOTEMENTS ET ÉCOCONCEPTION

C'est dans le cadre de notre démarche Ingénieurs & Citoyens, depuis fin 2019 que nous avons enclenché les « Quick Wins » : des actions liées à nos impacts directs, simples et rapides à mettre en œuvre à travers les éco-comportements. Nous avons également fixé des « Défis », directement liés aux modalités d'exercice de notre métier et à l'anticipation des impacts indirects de nos interventions sur les projets.

Pour nos éco-comportements, dès 2020-2021 nous avons mis en place une politique de transports cohérente avec nos engagements (privilégier le train par rapport à l'avion), déployé le forfait de mobilité durable (FMD), revu la politique de gestion de la

flotte automobile, enclenché la lutte contre l'usage de plastique dans nos bureaux, établi un guide d'achat durable et travaillé sur les bonnes pratiques du numérique responsable.

Quant aux « Défis », qui visent nos projets, cinq d'entre eux sont en cours : la conception bas carbone, la mobilité décarbonée, la résilience des territoires, les énergies durables et la montée en compétences de nos collaborateurs sur les sujets environnementaux et climatiques. D'autres défis (biodiversité, économie circulaire) seront enclenchés prochainement.

DES BOÎTES À OUTILS
CONCRÈTES

Nos défis s'amorcent assez naturellement par la publication de manifestes décrivant notre trajectoire sur ces transitions vers le monde de demain, afin que notre vision s'inscrive dans un mouvement d'ensemble. La rédaction de guides internes est un autre moyen de concrétiser ces défis. Dans ces guides, nous mettons à disposition de nos collaborateurs des leviers et des outils leur permettant de développer des solutions environnementales viables en termes de construction. Ces « boîtes à outils » sont utilisées ensuite pour la mise au point des formations dans le cadre du collège Ingénieurs & Citoyens du campus **setec**.

Dans le défi « formation et compétence » consacré à la montée en qualification de nos collaborateurs sur

les sujets environnementaux et climatiques, nous avons enclenché :

- le déploiement des fresques du climat et du numérique à l'échelle du Groupe, en France et à l'international, avec un objectif de former tous les collaborateurs à moyen terme (plus de 700 collaborateurs ont déjà été formés à la fresque du climat en 2020 et 2021).

- la mise en place d'une plateforme du savoir Ingénieurs & Citoyens permettant de capitaliser notre savoir et d'interagir de manière agile sur nos nombreux domaines d'expertise, ainsi qu'une cartographie de notre communauté de « sachants » sur les enjeux environnementaux.

100 à 1000x plus
d'impact carbone
dans nos projets que dans nos activités
directes d'ingénierie



La construction bas carbone

L'ENJEU

En France, le secteur du bâtiment représente 44 % de l'énergie consommée (source : Ministère de la transition écologique). D'autre part, le secteur du bâtiment et de la construction représente plus d'un tiers des émissions de gaz à effet de serre (source : Émissions de GES en France, CITEPA). Ces émissions sont réparties en deux composantes : le « carbone gris », qui désigne les gaz à effet de serre résultant de la construction d'un projet, de son entretien et de sa fin de vie, et le « carbone d'exploitation », qui englobe les gaz à effet de serre issus de l'exploitation d'un projet et de ses usages (chauffage

et climatisation d'un logement, trafic automobile d'une autoroute). Afin de limiter les conséquences du changement climatique, le gouvernement français s'est engagé à atteindre la neutralité carbone en 2050 à travers la Stratégie Nationale Bas Carbone, qui fixe notamment des objectifs pour les secteurs du bâtiment, mais aussi des transports et de l'industrie. En intervenant à la fois sur le choix des systèmes constructifs et sur les conditions d'exploitation d'un projet, les ingénieurs ont un impact notable sur la contribution du secteur à la lutte contre le changement climatique.

NOS ENGAGEMENTS

L'action de **setec** s'inscrit pleinement dans cette stratégie bas carbone. En 2019, **setec** a ainsi rejoint les initiatives Engineers Declare et la Charte de l'Ingénierie pour le Climat de Syntec-Ingénierie. À horizon 2025, nous nous engageons à :

- Proposer une vision bas carbone 360°, en éclairant les arbitrages sur nos opérations par une analyse globale des besoins et impacts
- Éco-concevoir et décarboner la construction en proposant systématiquement des alternatives de

construction bas carbone à chaque étape des projets¹ (ex. : valoriser le patrimoine et s'adapter au site, évaluer la disponibilité en ressources et réduire l'impact des matériaux plus carbonés, dimensionner sobre, concevoir efficient et évolutif)

- Être acteurs de l'évolution de nos métiers en poursuivant nos efforts de R&D et en améliorant nos outils de calcul et d'aide à la décision (nouvelles métriques), pour faire ainsi émerger une culture carbone partagée et de nouveaux leviers.

¹ Faisabilité, conception, réalisation, exploitation, déconstruction.



“

Convaincus de l'urgence environnementale, nos collaborateurs sont des acteurs incontournables de la construction bas carbone. Ils sont pleinement investis dans de nombreux travaux de recherche, qu'ils soient universitaires, en partenariat avec des spécialistes, ou issus de réflexions internes. Le manifeste bas carbone et le guide du projet bas carbone concrétisent nos engagements en donnant les clés d'une écoconception et d'une écoconstruction pour réduire les impacts environnementaux de nos projets.

Ingrid Bertin,

Coordinatrice écoconception, Groupe **setec**

NOS ACTIONS À HORIZON 2025

- Sensibiliser et acculturer les collaborateurs en poursuivant le déploiement de la fresque du climat, les formations, les conférences.
- Faire connaître notre manifeste de la construction bas carbone, sorti mi-2021, qui formalise et détaille nos 3 engagements.
- Former et outiller les collaborateurs impliqués dans les projets à la quantification des impacts et l'éco-conception en déployant notre guide du projet bas carbone édité en 2021.
- Améliorer le guide en continu, en l'enrichissant des retours d'expériences et contributions des collaborateurs.
- Identifier et mettre en avant des offres et des projets pilotes.
- Proposer des alternatives bas carbone lors des réunions d'enclenchement, de lancement, de conception ou revues de projet.



Gare du Kremlin-Bicêtre - © Jean-Paul Viguière

Mobilité décarbonée

L'ENJEU

En France métropolitaine, les transports représentent plus de 30 % des émissions de gaz à effet de serre (GES)¹. Dans sa Feuille de route « Transports 2050, vers un espace européen unique des transports », la Commission européenne fixe un objectif de réduire d'au moins 80 % les émissions de GES au niveau de l'Union Européenne d'ici 2050, par rapport au niveau de 1990. Pour le secteur des transports, l'objectif est de réduire d'au moins 60 % les émissions dans le même délai. De son côté, la France s'est fixé un objectif de réduire de 40 % ses émissions de GES à horizon 2030 par rapport à 1990, et d'atteindre la neutralité carbone en 2050². Ces chiffres permettent de mesurer l'ampleur des enjeux liés à la mobilité décarbonée.

Le concept de mobilité décarbonée vise à répondre à des besoins de déplacement (de personnes et de marchandises), dans des contextes et des échelles de distances variés, tout en contribuant à des impératifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Le sujet touche donc aussi bien

les véhicules que les infrastructures, l'énergie (fourniture, stockage, distribution), mais aussi les besoins, offres et usages en matière de mobilité. La mobilité décarbonée est aussi étroitement liée aux enjeux d'urbanisme, tels que la densification urbaine et la répartition des zones d'habitation et de travail, qui ont un impact sur les déplacements. Elle passe nécessairement par une approche multimodale des transports et une prise en compte multidimensionnelle des facteurs qui régissent les déplacements.

¹ Source : CITEPA.

² Source : Première Stratégie Nationale Bas-Carbone, révisée en 2019.

Environ **1/3**
de l'activité de **setec**
porte sur des projets de transport

NOS ENGAGEMENTS

En matière de mobilité décarbonée, **setec** prend deux engagements d'ici 2025 :

- Se doter d'une politique technique globale en matière de mobilité décarbonée. Cette politique se concrétisera par un manifeste et un guide de mobilité décarbonée, « La décarbonation des mobilités by **setec** », étayés techniquement et scientifiquement.

- Proposer et déployer des solutions en matière de mobilité décarbonée. Il s'agit notamment d'élaborer des offres de service à forte valeur ajoutée et de les mettre en pratique, de participer à des projets innovants et à des expérimentations sur les thématiques émergentes et d'inclure dans nos études des propositions en faveur de la décarbonation des mobilités chaque fois que possible.



“

En réalisant des aménagements cyclables, des voies réservées au covoiturage, en étudiant le redéploiement des trains de nuit, en travaillant à l'implantation de bornes de recharge de véhicules électriques ou encore à la transition énergétique des flottes de bus, **setec** œuvre à la décarbonation des mobilités. En accompagnant les multiples acteurs concernés, nous identifions des leviers pertinents et proposons des alternatives crédibles permettant de placer l'objectif de décarbonation au cœur des projets de transport.

Caroline Cayzac,
Chef de projet, **setec international**

NOS ACTIONS À HORIZON 2025

- Mutualiser et sécuriser les infrastructures pour le développement de mobilités alternatives (voies cyclables, voies réservées...), et adapter les infrastructures existantes aux nouveaux usages.
- Améliorer l'accès des citoyens aux mobilités décarbonées à travers le MaaS (Mobility as a Service), en agissant sur l'organisation et la mise en cohérence des offres et services de mobilité jusqu'à leur mise en marché.
- Développer des concepts technologiques innovants sur le segment de l'offre de transport du dernier kilomètre.
- Mener des améliorations logistiques en milieux urbains et interurbains.
- Favoriser la production locale de gaz naturel pour véhicules et d'hydrogène à partir de ressources vertes (via la valorisation des déchets, la récupération d'énergie fatale ou du surplus de production électrique...).
- Déployer les installations de recharge de véhicules électriques (IRVE).
- Développer des écosystèmes à hydrogène à destination des mobilités collectives.

Résilience des territoires & adaptation au changement climatique

L'ENJEU

Inondations, incendies : les catastrophes naturelles sont amenées à devenir plus fréquentes et plus intenses, avec des impacts sévères sur les populations les plus exposées et les milieux les plus sensibles. Ces crises s'ajoutent à des tendances de fond telles que l'élévation du niveau de la mer ou la perturbation des régimes hydriques. Qu'ils soient urbains ou ruraux, denses ou naturels, les territoires doivent s'y préparer en devenant plus résilients. La « résilience des territoires » face au changement climatique couvre leur capacité à anticiper et à se transformer pour atténuer l'effet des crises et s'y adapter progressivement, en intégrant la gestion des risques dans les schémas de développement et les politiques publiques.

L'urgence à agir n'est plus contestée et nécessite des réponses conjuguées, territorialisées et collectives, avec

des scénarii d'adaptation déployés à grande échelle. Pour autant, les bouleversements observés, qui frappent encore de façon aléatoire, suscitent davantage une réaction d'urgence plutôt qu'une réponse structurée. Nous considérons qu'il manque actuellement un maillon opérationnel à même d'assurer le lien entre le secteur de la recherche, les établissements publics de l'État (CEREMA, ADEME, etc.) et les collectivités territoriales, premières exposées mais encore démunies face à la complexité des enjeux.

Nous souhaitons donc sensibiliser les collectivités aux risques et enjeux auxquels elles sont confrontées, et les accompagner dans la déclinaison concrète des réponses à apporter, de façon spécifique et non générique.

NOS ENGAGEMENTS

À ce jour, **setec** rassemble un large socle de compétences et d'expertises pour accompagner les territoires dans leur adaptation au changement climatique. Nous nous engageons à bâtir une offre globale d'accompagnement des territoires, du diagnostic amont jusqu'à la mise en œuvre des actions d'adaptation, en nous appuyant sur nos compétences et en faisant appel si nécessaire à un réseau de partenaires spécialisés, pour mettre en œuvre les solutions.

- Le diagnostic et le conseil stratégique aux acteurs publics (conseil, audit, concertation).
- La transformation des mobilités (décarbonation, transports collectifs, infrastructures résilientes et optimisées, socio-économie).

- La recomposition urbaine et périurbaine (urbanisme et planification).
- Les îlots de chaleur (bâtiment, nature en ville, énergie, eau)
- La gestion de l'eau (prévention des risques, traitement, stockage, ouvrages de protection).
- La gestion des écosystèmes et des milieux naturels (environnement, biodiversité, solutions fondées sur la nature).
- La ressource énergétique (efficacité énergétique des bâtiments, énergies renouvelables, stockage, réseaux).
- La gestion des ressources (durabilité/mutation des ouvrages, réemployabilité/recyclage, matériaux de substitution biosourcés, accès aux matériaux locaux).



“

Le changement climatique nous expose dès à présent à des crises plus intenses et plus fréquentes. Travailler sur la résilience des territoires, dans leur diversité, permet d'intégrer ces nouvelles formes de risques dans les schémas de développement et les programmes d'investissement. En tant qu'ingénierie citoyenne, **setec** peut et doit y prendre sa part. Nous souhaitons ainsi intervenir sur toute la chaîne de valeur entre le diagnostic initial, la programmation des mesures d'adaptation et leur mise en œuvre.

Laurent Guérin,

Directeur général, **setec organisation**

NOS ACTIONS À HORIZON 2025

- Produire un manifeste détaillant notre ambition et la trajectoire que nous imaginons emprunter pour sa mise en œuvre.
- Développer une offre de conseil stratégique aux collectivités, gestionnaires d'infrastructures, dans une approche systémique.
- Renforcer nos expertises existantes et développer leur intégration dans cette approche « systémique » : risques naturels, études socio-économiques de transports, aménagement urbain, infrastructures de transport & systèmes de transport intelligents.
- Développer de nouvelles expertises afin d'accompagner la montée en maturité de ce nouveau marché.

Énergies durables

L'ENJEU

On a souvent tendance, en France, à opposer le développement des énergies renouvelables (hydraulique, éolien, solaire ou biomasse) au maintien et au renouvellement du parc électronucléaire. Force est de constater que le déploiement des énergies renouvelables est sujet à des contraintes environnementales et d'acceptabilité (éolien à terre ou en mer), qu'il ouvre la question du stockage pour remédier à son intermittence, et reste très insuffisant pour couvrir les besoins actuels ou répondre aux engagements des États en matière de décarbonation des énergies.

Chez **setec**, nous n'opposons pas énergies renouvelables et nucléaire. Nous considérons que l'énergie nucléaire constitue pour encore un certain temps, la principale solution décarbonée disponible pour satisfaire les besoins en France, l'évolution des usages vers la mobilité électrique notamment, et qu'elle permet de réduire la part des combustibles fossiles et ainsi de limiter les rejets de CO₂. De nombreux acteurs de la communauté scientifique et internationale (GIEC¹, Agence Internationale de l'Énergie...) considèrent également le nucléaire comme un facteur clé de la transition énergétique, incontournable pour atteindre la neutralité carbone en 2050.

Bien entendu, l'industrie nucléaire comporte des risques qui sont d'autant mieux maîtrisés que cette industrie est soumise à un contrôle par une autorité de sûreté indépendante. Maintenir une culture de sûreté

exemplaire sur toute la chaîne de conception doit constituer une préoccupation constante de l'ingénierie, notamment de **setec**.

Aujourd'hui, nous disposons chez **setec** d'une large palette d'expertises dans le champ énergétique, notamment sur :

- la filière nucléaire, sur toute sa chaîne de valeur (choix des sites jusqu'à la conception des ouvrages, management de la construction, appui à l'exploitation, appui aux opérations de démantèlement, gestion des déchets)
- la récupération des énergies fatales et « l'écologie industrielle »
- le déploiement des énergies renouvelables (waste to energy, hydroélectricité) dans une logique de mix énergétique
- la production de gaz renouvelables (biogaz, gaz de synthèse)
- les infrastructures de réseaux chaleur/froid, gaz
- Le captage et la valorisation du CO₂
- Les smart grids, outil transverse, dans une logique de développement des territoires.

NOS ENGAGEMENTS

Dans le domaine de l'énergie, **setec** n'a pas vocation à devenir une ingénierie de procédés (porteuse de technologies, de brevets) et ne souhaite pas se positionner sur le secteur des énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz naturel). Nous avons l'ambition de devenir une ingénierie multi-métiers de référence de l'énergie décarbonée, porteuse de solutions intégrées, au service de la lutte contre le réchauffement climatique.

Pour l'ensemble des énergies renouvelables, nous souhaitons proposer nos services en partenaire conseil à haute valeur ajoutée auprès de nos clients.

Dans une optique systémique, nous souhaitons agir en tant qu'assembleurs de solutions et de technologies, intégrateurs de savoir-faire et d'acteurs, assembleurs de projets.

Afin d'asseoir **setec** comme un acteur majeur des énergies décarbonées, dans une approche de mix énergétique, nous souhaitons mettre l'accent sur deux expertises : l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et le management de projet d'une part, et l'ingénierie des systèmes énergétiques d'autre part.



Alors que le secteur des énergies décarbonées est en rapide mutation (nouveaux acteurs, modèles business et énergies...) nous souhaitons nous maintenir à l'écoute des besoins de notre marché tout en étant force de proposition. C'est pourquoi nous avons lancé un « Défi énergies décarbonées » afin de co-construire notre feuille de route et sa déclinaison avec nos collaborateurs et nos parties prenantes externes. Convaincus que l'accès à l'énergie doit s'accompagner du plus haut niveau d'exigences environnementales et sociétales, nous plaçons les enjeux d'éthique au cœur de nos projets, aussi bien en France qu'à l'international.

Stéphane Bicocchi,

Directeur général, **setec énergie environnement**

NOS ACTIONS À HORIZON 2025

- Produire un manifeste avec notre proposition de valeur sur l'ensemble du mix énergétique, son évolution et sa diversification, en accentuant nos efforts sur les filières :
 - nucléaire
 - éolien offshore
 - hydrogène (études amont de potentialités, application dans la filière mobilité/transport ou le mix nucléaire/hydrogène).
- Rédiger un guide interne afin d'augmenter nos connaissances des systèmes et des technologies (formation, méthodologies projets, leviers de réussite) dans une logique de mix énergétique.
- Développer notre politique de partenariats, notamment dans le secteur de la R&D et des nouvelles technologies.
- Développer l'offre d'ingénierie multimétiers de l'énergie décarbonée (mix énergétique à tous les niveaux du cycle et de la chaîne de valeur).

1. GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat

Axe #2

Opérer notre transition numérique

L'ENJEU

Les sociétés du Groupe **setec** ont une longue tradition d'innovation, chacune dans son cœur de métier, qui a notamment permis de développer nos propres outils (en calcul de structures, géotechnique, hydraulique...), dont certains ont même fait l'objet d'une commercialisation.

Récemment, nos métiers ont vu l'arrivée de nouvelles solutions collaboratives (BIM, SIG, jumeaux numériques),

des infrastructures informatiques externalisées (Cloud) et d'une grande quantité de données et d'algorithmes pour les traiter. Nos sociétés se sont emparées de ces solutions de façon remarquable, notamment les outils BIM et SIG que nous avons rapidement adoptés. À ce jour, l'immense champ des possibles permis par les sciences de la donnée dans nos métiers nécessite encore une montée en compétences et une hybridation des expériences.

NOS ENGAGEMENTS

Dans ce contexte, nous voulons nous saisir des opportunités du numérique, un numérique qui a du sens, qui apporte de la valeur ajoutée à nos métiers et à nos clients, dans le respect de l'environnement. Pour cela, notre enjeu est de prioriser et de structurer les initiatives autour des principes suivants, en cohérence avec notre raison d'être.

- Le numérique doit permettre d'améliorer la performance de nos offres existantes, afin de consolider l'expertise et l'excellence du Groupe.
- Les nouvelles offres numériques dédiées aux clients doivent être alignées avec les grandes transitions (écologique, énergétique...) et nos axes de développement. Elles doivent permettre de faire valoir le rôle pivot de

l'ingénierie dans l'interprétation de la donnée et sa valorisation dans le cycle de vie des projets.

- Le numérique doit nous permettre de capitaliser et de valoriser la connaissance, grâce aux données, dans une logique d'amélioration continue.
- Le numérique doit intégrer le volet « sobriété numérique » de la démarche Ingénieurs & Citoyens.
- La cybersécurité doit faire partie intégrante de chaque projet, dans les recommandations à nos clients lors de la conception de nouveaux systèmes ou infrastructures, et en adoptant nous-mêmes les bonnes pratiques de sécurité informatique nécessaires à la protection des données sensibles que nous manipulons au quotidien.



“

Transformation du travail par les outils collaboratifs, multiplication des objets connectés et généralisation du Cloud, intelligence artificielle, cybersécurité... La transformation numérique est partout. **setec** a de grands atouts face à ces défis : la diversité de nos expertises et notre fonctionnement très décentralisé génèrent de multiples initiatives au croisement des métiers et du numérique. Notre enjeu est d'accélérer cette dynamique et de créer des synergies. Cela doit nous permettre d'améliorer la performance de nos métiers, tout en inventant de nouveaux services à forte valeur ajoutée.

Alexis Mariani,

Directeur de l'ingénierie numérique, Groupe **setec**

NOS ACTIONS À HORIZON 2025

- Proposer 4 offres de services numériques à destination de nos métiers et clients, couvrant l'ensemble du cycle de vie des projets (Offres « vision territoriale », « conception et réalisation numérique », « jumeaux numériques », « management numérique des projets »). Chaque offre intégrera un volet d'amélioration de la performance métier par le numérique, et un volet de développement de nouveaux services numériques, notamment par les sciences de la donnée.
- Mettre en œuvre la transformation numérique du Groupe. En plus de la dimension technologique (gestion des données, automatisations, intelligence artificielle...), ce programme abordera les aspects humains de la transformation numérique : la gestion des talents et des compétences, l'accompagnement du changement et la communication interne.
- Réduire l'impact environnemental de l'outil numérique et favoriser l'adoption d'attitudes modérées et vertueuses de ces outils.
- Porter une image innovante et à la pointe du numérique, gage d'attractivité auprès de nos clients et des jeunes talents. Pour cela, nous nous appuierons sur la richesse de nos équipes et de nos expériences, et nous développerons de nouveaux supports et outils pour toucher plus directement nos cibles prioritaires.



4 NOUVELLES OFFRES DE SERVICES NUMÉRIQUES

Vision territoriale

Dédiée à nos clients territoriaux et aux phases de prise de décision amont, cette offre s'appuie sur la puissance des outils d'information géographique, au service d'approches territoriales systémiques, de territoires et villes résilients, de mobilités et d'énergies durables. Une offre interne associée permettra aux sociétés de gérer, traiter et valoriser l'information géographique dans le cadre de leurs métiers.

Conception et réalisation numérique

Cette offre permettra d'activer tout le potentiel des maquettes numériques afin de pouvoir livrer à nos clients, en plus d'un rendu physique, un actif numérique facilitant l'exploitation et la maintenance future de l'ouvrage. De nouvelles offres de services numériques pourront être conçues autour du réemploi des matériaux et de la fabrication digitale. Avec une montée en compétences, notre ambition est de pouvoir concevoir et réaliser tous les projets d'infrastructures, de bâtiments ou de quartiers en 100 % digital via les technologies et outils collaboratifs (SIG, BIM, CIM, infographie, réalité augmentée ou virtuelle, outils digitaux pour le suivi de chantiers...).

Management numérique de projets

Cette offre servira l'AMO et le PMO. Notre ambition est d'utiliser systématiquement les outils collaboratifs (Office 365, plateforme BIM, SIG web, Gestion Electronique des Documents...) en interne et avec les clients, de poursuivre la digitalisation de nos offres et processus de management de projets complexes et de proposer de nouveaux services de management de la donnée chez nos clients (public, parapublic, ETI).

Jumeaux numériques

Cette offre vise à proposer de nouvelles plateformes de services opérant des jumeaux numériques (bâtiment, infrastructure, ouvrages neufs et/ou existants, territoires et milieux naturels, diagnostic permanent du cycle de l'eau), en appui à la maintenance, au diagnostic et à l'exploitation durable. La plateforme Setec Capture sera mise en place pour offrir des services de visualisation, de traitement, et de valorisation des données visuelles : images, vidéos, nuages de points 3D. Cette plateforme servira les métiers du diagnostic, de l'inspection, de la surveillance, et de la rétroconception.

UN PROGRAMME DÉDIÉ À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE NOS MÉTIERS

La transformation numérique du Groupe s'appuiera avant tout sur les collaborateurs : c'est par leurs compétences, leur adhésion et leur appropriation des nouveaux enjeux du numérique que les défis de cette mutation pourront être relevés. Pour y parvenir, le programme abordera aussi bien les aspects technologiques que la dimension humaine de la transformation numérique :



Volet technologique

- Engager une démarche collective de transformation par la data
- Identifier et déployer les cas d'usage permettant d'activer tout le potentiel de l'intelligence artificielle, afin de nous libérer des tâches à plus faible valeur ajoutée et de créer de nouveaux services aux clients.
- Faire évoluer notre système d'information Groupe

Volet humain

- Identifier et développer les compétences et les talents nécessaires pour réussir la transformation numérique, notamment en sciences de la donnée.
- Accompagner le changement numérique dans l'ensemble des équipes, afin d'encourager une appropriation collective.



Salle d'exploitation d'écluses en réalité virtuelle

Axe #3

Accélérer & structurer notre développement international

L'ENJEU

Dès 2013, **setec** a fait du développement à l'international une de ses priorités en créant une Direction du Développement International. Depuis, la part du chiffre d'affaires du Groupe réalisée à l'international est passée de 11 % en 2013 à près de 26 % en 2020 (84 millions d'euros), dont plus de la moitié réalisée par nos sociétés implantées hors de France.

Cet élan significatif à l'international s'est opéré par une succession de grands projets à l'export, mais aussi par le développement, la création ou l'acquisition de sociétés hors de France. L'enjeu est à présent de structurer et pérenniser cet ensemble et de consolider prioritairement notre développement international autour de nos implantations locales.

En plus de nos pays historiques d'implantation (Russie, Maroc, Tunisie, Égypte) et d'opportunités naissantes à saisir (Royaume-Uni, Canada, Allemagne, Grèce, Suisse), trois régions prioritaires ont été sélectionnées en 2017 : l'Afrique, l'Amérique du Sud et le Moyen-Orient. Notre stratégie internationale doit nous permettre de développer intelligemment ces cibles,

en soutenant l'excellence, le lien entre les différentes entités du Groupe et la maîtrise des risques.

Pour atteindre ces ambitions, **setec** peut s'appuyer sur de solides atouts : de grandes références en France comme à l'international dans la majorité de nos spécialités, des partenaires internationaux diversifiés ainsi qu'une belle visibilité auprès des bailleurs de fonds.

26 %

du **CA Groupe**
réalisé à l'international en 2020

dont 54 %

réalisé par les sociétés locales



“

Pourquoi nous développer à l'international ? Tout d'abord pour y retrouver de grands projets neufs d'infrastructures, désormais rares dans une France déjà très équipée... Mais aussi pour l'aventure humaine qui se glisse dans les rencontres, les échanges et les apprentissages inhérents à tout projet international. Nous avons l'ambition de réaliser des projets qui contribuent au bien-vivre des populations, tout en partageant avec les équipes locales nos savoirs et nos valeurs. Nous travaillerons à l'international dans une approche multi-locale, c'est-à-dire en faisant circuler les compétences, les idées et les savoir-faire tout en ayant des équipes enracinées, pleinement connectées aux enjeux de leurs terrains respectifs. Pour cela nous nous appuierons sur des relations agiles et de confiance entre les acteurs de setec, avec d'un côté des sociétés locales efficaces et autonomes, faisant appel aux expertises détenues par d'autres sociétés du groupe, qui les soutiennent dans les grands projets. La confiance mutuelle est clé dans notre réussite !

Felipe Starling,

Directeur du développement international, Groupe **setec**

NOS OBJECTIFS 2025

- 30 % de CA réalisé à l'international, dont plus de 60 % réalisé par les sociétés locales.
- Consolider nos régions cibles Afrique, Moyen-Orient, Amérique Latine, Europe et développer le Canada
- Maintenir notre rentabilité.



Pont Yazuv Sultan Selim en Turquie

Notre cap pour l'international

Si nos ambitions pour l'international sont fortes, notre volonté est bien de structurer ce développement en positionnant **setec** sur des projets qui correspondent à nos valeurs, en les menant dans le respect de nos exigences d'excellence.

NOS ENGAGEMENTS

- Contribuer à des grands projets internationaux, en particulier les ouvrages neufs de grande ampleur dans des pays « en voie d'équipement ».
- Inscrire notre développement international dans la démarche Ingénieurs & Citoyens pour l'ensemble des aspects environnementaux, sociétaux et de gouvernance : humains d'abord, intègres et responsables.
- S'inspirer du modèle **setec** de fédération de sociétés entrepreneuriales pour nous structurer à l'international (dans **setec** Afrique notamment) et accompagner nos filiales hors de France vers une autonomie technique et humaine sur leurs marchés.
- Miser sur les compétences locales qui émergent dans les filiales grâce à l'hybridation des compétences du Groupe, proposer notre savoir-faire technique et notre expertise directement ou en appui des ingénieries locales et adapter nos interventions au contexte local.
- Poursuivre notre activité de production offshore compétitive et d'une grande qualité technique, en interface étroite avec les sociétés en France, pour répondre à un besoin croissant de nos clients constructeurs ou industriels.
- Développer une offre de PMO internationale.
- Accompagner les grands donneurs d'ordre français qui se développent à l'international, nous appuyer sur les financements internationaux et européens.
- Continuer à saisir les opportunités (partenariats, besoins en expertises spécifiques...) pour se placer sur les nouveaux marchés et investir là où nous avons une valeur ajoutée et où le marché est ouvert.

CE QUE NOUS NE SOUHAITONS PAS FAIRE

- Réaliser des projets en opposition avec les valeurs de **setec**.
- Exposer nos collaborateurs dans des zones à risques.
- Exposer **setec** à des risques politiques ou de corruption.
- Exposer **setec** à des risques financiers et juridiques non assurables.
- Grossir à tout prix, en perdant le lien avec le Groupe, l'excellence ou la rentabilité durable.

ENGAGER NOS COLLABORATEURS À L'INTERNATIONAL

Capitaliser sur les compétences de nos collaborateurs est essentiel pour atteindre nos ambitions internationales. En plus de favoriser l'hybridation des compétences entre les sociétés dans tous les pays (voir p. 46), nous nous engageons à sensibiliser davantage les collaborateurs aux opportunités de carrière qu'offre **setec** à l'international et à attirer et former des talents ayant une forte fibre internationale, via plusieurs initiatives :

- La programmation de Campus dédiés à l'international (formations au management de projet à l'international, information sur la stratégie internationale du Groupe et la politique de mobilité).

- Une communication interne dédiée à nos activités à l'international (projets en cours et à venir, opportunités de postes, retours d'expériences et témoignages de collaborateurs, présentations de sociétés locales...) à travers l'ensemble des médias du Groupe.

- Une communication externe dédiée, pour faire de la dimension internationale l'un des attraits de **setec**.

- Développer les opportunités de projets à l'international proposées aux jeunes (VIE, accueil de jeunes étudiants internationaux en France...) afin de bâtir de solides profils internationaux et de former des ambassadeurs du Groupe de toutes nationalités. Ces vocations seront récompensées par la valorisation des carrières à dimension internationale, avec une politique de mobilité équilibrée et compétitive, en adéquation avec la réalité économique de nos marchés.

- Intégrer au recrutement les profils nécessaires à notre développement : managers de projets confirmés et spécialistes techniques souhaitant une expérience internationale, dotés des compétences appropriées (langues...) et attirés par les zones géographiques ciblées par **setec**.



Chantier TER de Dakar

Axe #4

Cultiver nos talents

L'ENJEU

La qualité des femmes et des hommes qui composent **setec** est sa principale richesse. Cultiver nos talents est donc un enjeu essentiel pour être au rendez-vous de l'excellence en 2025 et pouvoir prendre à bras le corps des transitions de plus en plus rapides et complexes qui impactent nos métiers. Cela implique d'élargir le spectre de nos compétences, d'encourager un esprit innovant, entrepreneurial et agile, tout en cultivant notre exigence d'excellence dans la technique comme le pilotage de projets.

NOS ENGAGEMENTS

Nous nous engageons à adapter nos formations (notamment au sein du Campus **setec**), à diversifier nos profils et à participer à la féminisation des métiers de l'ingénierie pour répondre à la demande croissante d'une ingénierie à la pointe des sujets environnementaux, digitaux, en France comme à l'international.

Nous souhaitons également valoriser le sens que nous donnons à notre action collective et le plaisir que nous trouvons à conduire nos projets. Cela se concrétise par l'intelligence, l'utilité et la virtuosité de nos projets, l'occasion qu'ils nous offrent de nous dépasser, de progresser collectivement et de toujours apprendre.

Nous souhaitons par ailleurs continuer à prendre soin de nos collaborateurs en leur proposant un cadre de travail d'une grande qualité technique et managériale, qui offre de la flexibilité dans un intérêt bien compris et partagé. Un cadre de travail stimulant qui crée les bonnes conditions de l'engagement, de l'innovation, de l'entrepreneuriat et qui tient compte du nécessaire équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Tous ces engagements constituent la promesse de **setec** à ses collaborateurs actuels et futurs, mais aussi à nos clients et partenaires, car c'est l'assurance pour eux de toujours trouver chez **setec** les talents qu'ils viennent y chercher.



“

Apprendre, Agir, Grandir : c'est l'engagement pris par le groupe **setec** vis-à-vis de ses collaborateurs. Il guide toutes les actions que nous menons avec les équipes RH des sociétés. Des actions partagées et des objectifs communs : attirer de nouveaux talents, participer au développement de notre expertise et de nos compétences en favorisant l'épanouissement de nos collaborateurs, en France comme à l'international. Vivre l'expérience **setec**, c'est vivre une expérience humaine et citoyenne avant tout !

Biljana Kostic,

Directrice des relations humaines, Groupe **setec**

NOS ACTIONS À HORIZON 2025

- Diversifier et renforcer nos relations avec les écoles et les universités à travers des partenariats durables, afin d'attirer nos talents de demain.
- Faire de notre diversité une richesse, en favorisant dans nos recrutements la pluralité des profils, des expériences, des nationalités et en promouvant nos métiers auprès des femmes.
- Offrir un cadre stimulant et accueillant à nos collaborateurs, sur le plan technique, managériale et de qualité de vie au travail.
- Favoriser la montée en compétences de nos collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel (Campus **setec**...).
- Faciliter l'hybridation des compétences entre les sociétés, dans tous les pays.
- Promouvoir l'innovation et l'inventivité au sein du groupe à travers des initiatives structurées (**setec**Labs...).



Recrutement et diversité

Depuis nos origines, le modèle d'excellence de **setec** repose sur la qualité du recrutement et l'accompagnement dans la durée des jeunes talents, en leur offrant un environnement scientifique et technique de haut niveau, une expertise de proximité, des projets stimulants, de l'autonomie et la possibilité d'encadrer à leur tour les générations suivantes. Ce modèle qui a fait ses preuves doit perdurer et s'adapter aux nouveaux enjeux. En tant qu'employeur responsable, l'égalité des chances et des opportunités n'est pas une option pour **setec** et nous devons en tenir compte dans notre politique RH, tout en portant une attention toute particulière aux candidats et aux collaborateurs en situation de handicap et d'insertion.

RENFORCER NOS RELATIONS AVEC LES ÉCOLES ET LES UNIVERSITÉS

setec entretient une relation soutenue avec les écoles, en premier lieu parce nous y enseignons. Nous avons, de ce fait, peu de difficulté à recruter des jeunes talents qui nous ressemblent. Cette capacité d'attraction n'est pas la même dans certains domaines où notre Groupe est, pour l'instant, moins connu : l'environnement, l'énergie, les systèmes d'information, le numérique, l'international, l'ingénierie système. Nous souhaitons donc développer une relation plus soutenue avec les

écoles et universités, en ciblant celles qui opèrent dans nos champs de compétences traditionnels et en nous rapprochant d'acteurs œuvrant dans ces nouveaux domaines d'avenir pour nous. Nous le ferons en nouant et entretenant des partenariats qui nous permettent une présence régulière et durable auprès des étudiants, et en soutenant des programmes de recherche pour accélérer notre investissement dans les sujets d'avenir.

FAIRE DE NOTRE DIVERSITÉ UNE RICHESSE

Chez **setec**, nous pensons que la diversité est une richesse à bien des égards. La diversité des compétences, des profils et des savoir-être permet de répondre à de nouveaux besoins, la diversité des nationalités permet de challenger notre culture technique et de faciliter notre déploiement international, et la diversité des genres enrichit nos points de vue.

Certains sujets, comme la parité femme-homme, dépassent la notion d'égalité de traitement. Signataire de la Charte de la mixité en 2021, **setec** s'engage avec l'ensemble de la profession à faire la promotion de ses métiers indépendamment du genre, dès le collège et le lycée, afin de lutter contre l'idée reçue que l'ingénierie serait réservée préférentiellement aux hommes. Nous nous engageons également à faciliter l'accès des femmes aux postes à responsabilité.



Offrir un cadre stimulant à nos collaborateurs

Nous souhaitons offrir à nos collaborateurs un cadre de travail d'une grande qualité technique et managériale, qui offre de la flexibilité, qui récompense l'engagement, l'innovation et l'entrepreneuriat et qui prenne soin de chacun.

Face à cette ambition, notre modèle de sociétés à taille humaine, qui offre une proximité technique et managériale, avec peu de niveaux hiérarchiques, prend tout son sens. En complément, nous nous engageons à structurer et à pérenniser le mentoring, déjà largement pratiqué dans la maison.

Par ailleurs, d'autres aspirations émergent et appellent une évolution de « l'expérience **setec** ». La mise en place du télétravail, qui offre aux collaborateurs une

flexibilité dans l'organisation de leur vie professionnelle et personnelle et réduit leurs temps de trajet, doit être organisé dans un intérêt partagé, de façon à maintenir les échanges, l'hybridation des idées et le compagnonnage qui nécessitent des temps en équipe et en présentiel. Nous souhaitons aussi conduire une réflexion sur l'organisation des bureaux dans chaque société, au plus proche des besoins.

Enfin, nous souhaitons être plus à l'écoute des préoccupations et des attentes de nos jeunes collaborateurs. Nous allons ainsi mettre en place un Conseil des Jeunes, doté d'un représentant par société, qui pourra débattre des enjeux du Groupe et de la profession, à commencer par la vision « Transitions 2025 ». Il partagera au Groupe ses conclusions, de façon régulière.



Encourager l'hybridation des compétences

Sur tous nos sites en France et à l'international, le renforcement et l'élargissement des compétences est un facteur de réussite clé pour le développement stratégique de chaque société. À ce titre, **setec** s'engage à faciliter :

- le développement de passerelles d'échange pour mettre directement les équipes en contact et faire émerger des réseaux techniques globaux.
- la formation ponctuelle ou continue, l'échange de personnel en immersion, les stages croisés, le pilotage/

coaching d'équipes, le contrôle de qualité et de conformité des services rendus, et toute autre modalité de coopération.

- l'accessibilité internationale aux formations techniques du Groupe, et autres activités transverses.
- les formations en langues, y compris le français langue étrangère pour permettre la fluidité et la qualité des échanges.

Favoriser la montée en compétences

La promesse de **setec** envers ses collaborateurs est de les accompagner tout au long de leur parcours professionnel, pour leur permettre d'adapter leurs talents aux évolutions des technologies, des enjeux rencontrés dans les projets et de mieux anticiper les sujets d'avenir. Si la montée en compétences des collaborateurs est avant tout favorisée par la présence d'experts à proximité au sein des sociétés, nous constatons aujourd'hui que le spectre de compétences de nos jeunes embauchés doit s'élargir au fur et à mesure de leur parcours.

À travers notre université interne, le Campus **setec**, nous proposons des formations sur-mesure destinées à promouvoir les compétences transverses, à faciliter l'échange d'idées entre les sociétés et à ouvrir de nouveaux horizons. Ces formations sont conçues avec l'aide des sociétés et viennent en complément des actions de formation qu'elles mènent individuellement.

Le Campus s'articule autour de quatre « collèges » :

- Expertise technique et management de projet, qui rassemble les formations transverses (fondamentaux du ferroviaire, du nucléaire, etc.) et les formations au management de projet.
- Ingénieurs et Citoyens, qui regroupe les sensibilisations et formations pour la montée en compétences et le développement des connaissances de tous les collaborateurs du Groupe sur les sujets environnementaux et de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).
- Leadership managérial et efficacité personnelle, qui soutient la montée en compétences managériales des encadrants en plus de leurs compétences techniques. Le volet « efficacité personnelle » s'adresse à tous et aborde les évolutions de l'organisation du travail (télétravail...).
- Campus 360°, qui propose des cycles de conférences destinés à ouvrir l'horizon des collaborateurs et à mieux faire connaître en interne les métiers de **setec**. Certaines conférences d'intérêt général sont ouvertes à l'extérieur sur invitation.

Le Campus est accessible à tous les collaborateurs de **setec**, partout dans le monde. Notre ambition est de faciliter l'accès aux sociétés basées hors de France, par exemple via des conférences en anglais ou la mise en place de la traduction simultanée.



Promouvoir l'innovation

Être « libres d'oser », cela fait partie de nos valeurs et cela signifie que nous laissons une grande place à l'initiative, en premier lieu dans nos sociétés, au plus proche des besoins de nos clients. Afin de donner toute sa place à l'innovation et de structurer nos démarches, nous avons mis en place au niveau du Groupe les **setecLabs**. Depuis 2013, ce dispositif vient compléter les activités de R&D de chaque filiale pour permettre à **setec** d'être en veille permanente sur les écosystèmes d'innovation porteurs, d'acculturer nos collaborateurs à l'innovation disruptive et d'encourager l'entrepreneuriat.

L'INTRAPRENEURIAT AU CŒUR DES SETECLABS

Les **setecLabs** associent chaque année plusieurs groupes de travail rassemblant une trentaine de collaborateurs issus de toutes les sociétés du Groupe. Start-ups, incubateurs, grands groupes, universités, écoles, laboratoires, programmes de recherche... : les groupes de travail identifient les acteurs et les projets les plus prometteurs et mettent en place des expérimentations.

Les projets les plus aboutis sont accélérés dans un format d'intrapreneuriat. À l'image de la création en 2014 d'Advizeo by **setec**, portant sur l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, les **setecLabs** ont déjà permis plusieurs investissements dans des start-ups ou des business prometteurs, externes ou internes.



+ de **300**
collaborateurs impliqués
depuis la création des **setecLabs**



“

L'innovation, c'est un mot très à la mode. Avec les **setecLabs**, on a voulu comprendre ce que ça voulait dire pour **setec**, et trouver notre place dans un écosystème en pleine expansion. C'est une démarche agile qui s'est construite au fil du temps. La feuille de route des collaborateurs des **setecLabs**, c'est d'être les yeux et les oreilles du Groupe, pour identifier les projets et les méthodes qui changent le monde de demain, et les intégrer pleinement dans nos métiers.

Aurélie Guillon,

Coordinatrice de l'innovation, Groupe **setec**



Saison #7 des setecLabs

Pour conclure : une invitation à nous rejoindre dans cette aventure

« Transitions 2025 » donne le cadre général pour le développement de **setec** dans les prochaines années.

Il fixe les directions à prendre pour que le Groupe se saisisse des grandes transitions en cours : écologique, climatique, énergétique, numérique et de déploiement international.

Il comporte un volet de développement des talents pour que les générations montantes se dotent des compétences et des outils nécessaires pour prendre ces enjeux à bras-le-corps.

Ce plan stratégique est celui de notre Groupe. Il s'inspire des avancées des filiales, d'une vision partagée des enjeux qui touchent notre société et du rôle de l'ingénierie, telle que nous la concevons.

Il n'a pas vocation à devenir un carcan rigide imposé à chacune des sociétés de **setec**. Il constitue plutôt la colonne vertébrale, le repère

pour que les sociétés développent leur propre stratégie en lien avec la démarche du Groupe. Il pose aussi un cadre pour faciliter la coopération entre les sociétés afin d'aborder ensemble les défis.

Enfin, Transitions 2025 n'a pas vocation à figer dans le marbre toutes les actions à mener d'ici 2025. Un indicateur de réussite de ce plan sera notre capacité à le faire évoluer de façon collégiale, en nous appuyant sur les initiatives individuelles, le retour de nos clients et de nos partenaires : c'est cette intelligence collective qui fait notre force.

J'invite chacun des collaborateurs et chacune des collaboratrices de **setec** à se saisir avec détermination et enthousiasme des opportunités offertes par les défis considérables que nous rencontrons aujourd'hui.

J'invite nos clients ainsi que nos partenaires à nous aider, à nous encourager dans cette voie et à partager cette aventure.

Michel Kahan
Président de **setec**



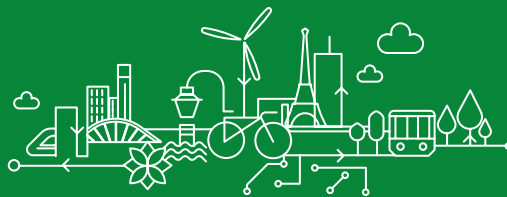
Villages des Athlètes Paris 2024 - Lot E2-B. CoBe Architecture et Paysage © Doug&Wolf, CoBe, KOZ, Atelier Georges, Lambert Lénack, SOA, DREAM, Barrault Pressacco

Conception et création : agence Hippie.

Crédits photographiques : **setec**.

Couverture : Photo tramway © Ile-de-France Mobilités - Photo drone © Anne-Claude Barbier
Novembre 2021.

INGÉNIEURS & CITOYENS



Suivez l'aventure Ingénieurs & Citoyens

 | [setec.fr](https://www.setec.fr)



Immeuble Central Seine
42-52 quai de la Rapée - CS71230
75583 Paris cedex 12 - France
+33 1 82 51 68 00