

RAPPORT DE
RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE

2020

INCLUANT LA DÉCLARATION DE
PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



 DAHER

Éditorial



Didier Kayat,
Directeur Général

« Nous avons su nous adapter rapidement pour faire face à la crise et nous saurons nous transformer, pour rebondir. »

2020 fut pour chacun d'entre nous une année brutale, semée d'inquiétudes et de remises en question. Sur le plan économique et social, l'aéronautique figure parmi les secteurs les plus durement touchés. La mise à l'arrêt du transport aérien a plongé tous ses acteurs dans une situation grave et totalement inattendue, avec l'obligation de faire face malgré les incertitudes de l'avenir.

Daher a su puiser dans ses ressources intrinsèques – en premier lieu : **l'agilité, la solidarité et l'engagement de ses équipes** – pour réagir et mettre en œuvre rapidement un ensemble de mesures, inédites et souvent douloureuses, afin de traverser l'orage. La cellule de crise, activée dès la mi-février, a permis d'affronter au jour le jour l'emballement de la situation et de prendre les décisions qui s'imposaient. Tout d'abord pour freiner la propagation du virus et assurer la santé et la sécurité de nos salariés : le protocole sanitaire strict déployé sur l'ensemble de nos sites et actualisé au fil de l'évolution des connaissances sur la propagation du virus, a permis d'assurer la continuité des opérations et de servir nos clients de manière sûre et responsable au fil de cette année chaotique. Notre modèle économique – avionneur / industrie / services – nous a également protégé en période de crise grâce à la bonne tenue de nos activités de services et d'avionneur. Enfin, le soutien de notre actionnariat (famille Daher et Bpifrance) a été un élément fondamental de notre résilience.

La sortie de chaîne, emblématique, du 1 000^e TBM, témoigne de la capacité d'adaptation dont nous avons su faire preuve sur le plan opérationnel. L'ouverture de sept sites en Allemagne et en Autriche pour prendre en charge la logistique industrielle de l'un des leaders européens du ferroviaire en est une autre illustration, tout comme les livraisons, assurées avec une régularité sans faille malgré les circonstances très difficiles, des composants les plus massifs du chantier ITER. À notre actif également, les succès R&D enregistrés au dernier trimestre – livraison de démonstrateurs de pièces structurales critiques en matériaux thermoplastiques pour Airbus et Rolls-Royce, validation de la faisabilité du démonstrateur d'avion hybride EcoPulse™ réunissant Daher, Airbus et Safran... – qui positionnent Daher à l'avant-garde de l'aviation éco-responsable de demain.

Ces succès, réels, ne suffisent cependant pas à équilibrer la situation économique fragilisée dans laquelle nous placent les chutes des cadences de production de nos principaux donneurs d'ordre aéronautiques. Dès le mois de mai, nous avons été parmi les tout premiers à lancer un plan de restructuration pour assurer la survie de l'entreprise et la résolution de ses problèmes structurels comme la surcapacité de moyens de production. Grâce à la qualité du dialogue social et au sens des responsabilités de chacun, nous sommes parvenus à minimiser autant que possible l'impact sur l'emploi de cette crise sans précédent.

Avec l'arrivée des vaccins et la reprise du trafic aérien en Asie, nous commençons à entrevoir le bout du tunnel. La crise a révélé les faiblesses structurelles de la filière aéronautique française. Avec sa capacité d'avionneur, son modèle d'affaires résilient, son avance technologique et son agilité historique, Daher dispose des atouts indispensables aux leaders de l'aéronautique de demain. Notre ambition, inscrite dans le plan stratégique « Succeed Together », reste inchangée et ressort même renforcée de cette crise. Et nous saurons, une fois encore, ajuster nos priorités pour rebondir.



Lise Nobre,

Présidente du
Comité de Gouvernance

« Nous avons de nombreuses cartes en main pour faire de Daher l'un des leaders de l'aéronautique plus performante et responsable de demain. »

Février 2020 marquait le premier anniversaire de la mission de suivi de la politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) et de l'éthique des affaires du Comité de Gouvernance. Au même moment, le monde, la filière aéronautique et Daher entraient dans une des crises les plus profondes de l'histoire contemporaine. Mais c'est aussi, j'en suis convaincue, le début d'un nouveau et passionnant chapitre.

Si la performance économique a été gravement affectée en 2020, la performance extra-financière de l'entreprise a joué pleinement son rôle, protecteur et créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Plongé dans une profonde tempête, Daher a su, durant l'année écoulée, réagir avec courage et conviction pour sauver son activité sans rien renier des valeurs qui portent le groupe depuis sa création. Le courage de reconnaître très vite la gravité de la situation et d'affronter la réalité au prix de décisions douloureuses, au premier rang desquelles un ajustement massif des coûts à l'effondrement des revenus entraînant la nécessité de se séparer de nombreux collaborateurs. La conviction que cela pouvait – devait – être fait en ne laissant personne au bord de la route. Les efforts considérables de toutes les parties prenantes pour trouver les solutions à même de réduire les départs contraints, l'engagement et la solidarité dont chacun a fait preuve – unanimement salués par les observateurs et les autorités – ont porté leurs fruits et nous pouvons en être fiers.

Confronté au risque sanitaire, Daher a placé la sécurité de ses employés au-dessus de toute priorité. La dynamique créée en 2020 autour de cet enjeu devra s'intensifier en 2021 et demeurer ensuite. Au-delà du risque Covid-19, le Groupe a défini un plan pour améliorer ses performances en matière d'accidentologie, et le Conseil suivra attentivement ces objectifs.

L'impact brutal de la crise sanitaire sur le transport aérien et, par voie de conséquence, sur l'ensemble de la filière aéronautique, accélère les transformations que doivent engager l'ensemble des acteurs sur les enjeux économiques certes mais aussi sociaux, sociétaux et environnementaux.

2021 sera une année de transition essentielle pour relever les défis des années à venir et faire de Daher un acteur de référence dans ses secteurs en matière de performance extra-financière.

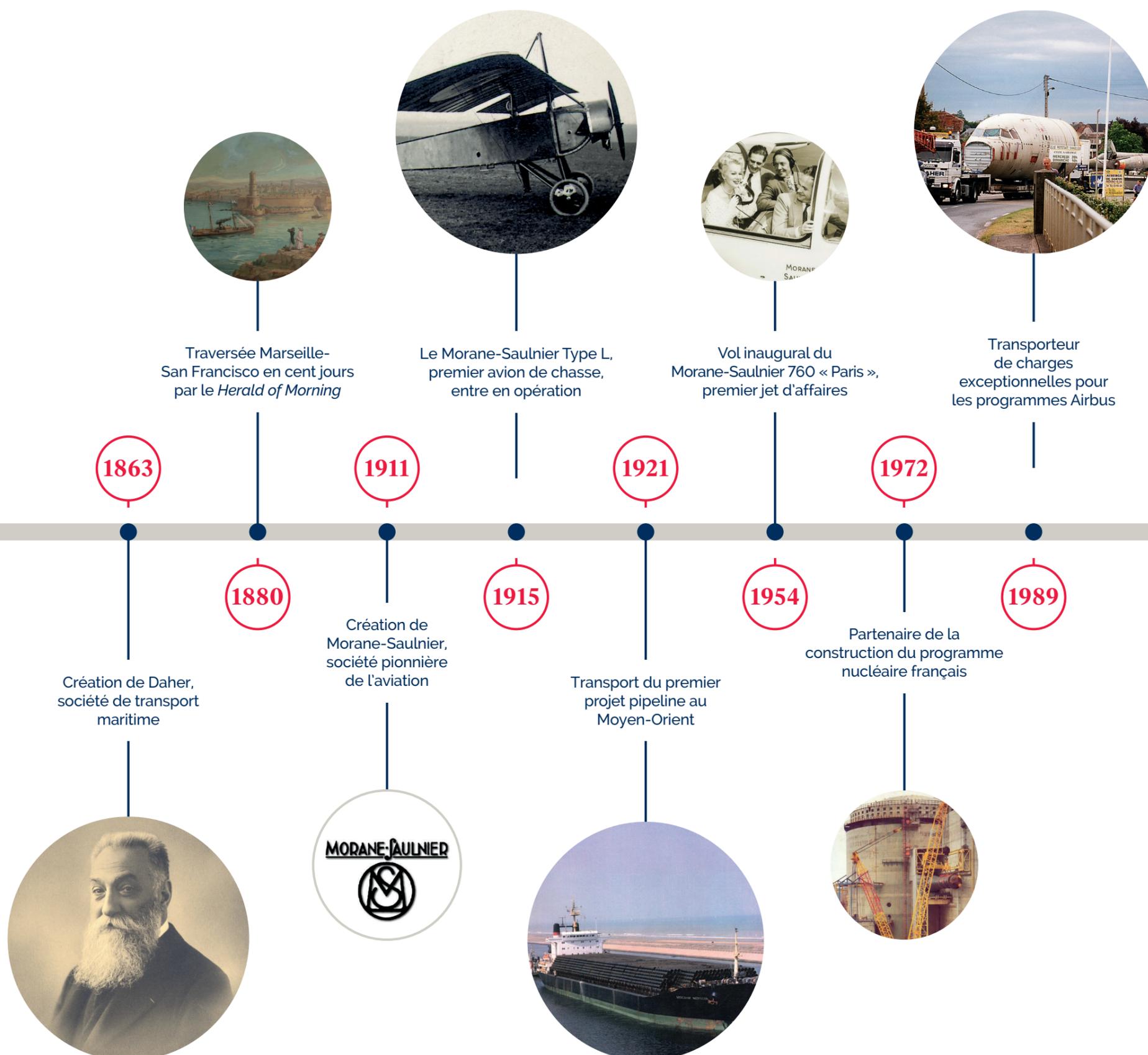
C'est le genre de défis que Daher a continuellement relevés depuis 1863 et auxquels le collectif doit apporter des solutions audacieuses au service de ses clients et de l'ensemble de ses parties prenantes. Il faudra donc innover en faveur d'une aviation décarbonée garante d'un transport aérien durable et responsable, mais aussi pour développer de nouveaux modèles et procédés de fabrication plus performants. Il sera primordial de travailler dans un mode collaboratif avec nos clients, nos fournisseurs, nos territoires et nos collaborateurs pour que chacun trouve son compte dans l'évolution de l'entreprise. Il sera vital de fidéliser les collaborateurs, de leur donner des perspectives, de conserver et de renforcer la cohésion des équipes, des actionnaires, du collectif Daher.

Nous avons de nombreuses cartes en main pour faire de Daher l'un des leaders de l'aéronautique plus performante et responsable de demain. Notre capacité éprouvée à relever les défis industriels, nos modèles d'affaires et de gouvernance, notre ligne directrice basée sur un capitalisme responsable, patient et performant, mais aussi agile et réactif, sont les fondements d'une résilience encore largement démontrée à travers la crise de 2020. Nous saurons les mettre au service d'une ambition collective motivante et mobilisatrice.

Histoire

Daher, un pionnier de la convergence industrie et services

Daher a été créé pour répondre à des défis logistiques et, du fait de son histoire, a activement participé aux révolutions industrielles, en développant tour à tour des expertises d'armateur, de levageur, de transporteur, de logisticien... et aujourd'hui, de concepteur et d'opérateur de services logistiques pour l'aéronautique et les industries avancées. Sur le plan industriel, son activité remonte à 1911 et à la société pionnière de l'aviation, Morane-Saulnier. Avec la gamme d'avions à mototurbopropulseur TBM, Daher est, à ce jour, le plus ancien constructeur d'avions au monde toujours en activité.





Daher intègre le programme Falcon 7X pour la conception et la fabrication du fuselage supérieur



Signature du contrat de gestion de l'ensemble des flux logistiques d'Airbus en France



Daher, partenaire majeur de l'hélicoptère Airbus H-160, assure la conception et la fabrication de la poutre de queue et du fenestron



Daher fait l'acquisition de l'avionneur américain Quest et du spécialiste de la soudure des composites thermoplastiques KVE Composites aux Pays-Bas

2001

Signature du contrat de fabrication des trappes de trains d'atterrissage pour toute la gamme des avions Airbus A350



2009

2013

Lancement du TBM 930 et sortie des chaînes d'assemblage du 800^e TBM



2016

2017

Ouverture d'une deuxième usine à Tanger



2018

2019

Livraison du 1 000^e TBM



2020

Un modèle d'affaires

créateur de valeur pour toutes les parties prenantes

Daher est un groupe français dont l'actionnariat est majoritairement familial. Daher est présent dans 13 pays d'implantation directe et réalise un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros en 2020, à travers trois domaines d'activité stratégiques.

Daher réalise ainsi 80 % de son chiffre d'affaires dans le secteur aéronautique, en y développant ses expertises industrielles et services. Les 20 % du chiffre d'affaires restants sont réalisés dans des industries de pointe, aux premiers rangs desquelles le secteur automobile, le transport et l'énergie.

Nos ressources, autant d'atouts pour...

Capital financier

Actionnaires familiaux et étatique engagés sur le long terme. Daher, faiblement endetté, n'hésite pas à redéployer ses actifs. Daher obtient ses financements auprès d'institutions françaises et européennes.

Capital industriel

Services logistiques et supply chain opérés au sein des installations des clients (*in situ*) ou détenus en propre ou loués (*ex situ*); plateformes de services clients dans le cadre des activités de maintenance pour les avions légers en France et à l'international.

Écosystèmes

Dialogue régulier avec l'écosystème Daher et les parties prenantes: actionnaires; autorités de tutelle gouvernementales; autorités publiques (dont EASA, OSAC, DGAC); bassins d'emploi (autorités locales, systèmes éducatifs, organismes); partenaires commerciaux/clients; fournisseurs; écosystème d'innovation (IRT Jules Verne, IoT Valley, Aerospace Valley...).

Capital productif

Matières premières, ressources énergétiques, achats de production, achats généraux: Daher, avec ses fournisseurs et ses prestataires, consomme les ressources naturelles nécessaires à la fabrication de ses avions, de ses équipements et de ses activités de services logistiques et supply chain.

Capital intellectuel et savoir-faire

Brevets, propriété intellectuelle et processus industriels; les marques Daher, TBM et Kodiak; les accréditations, qualifications et certifications propres aux métiers de l'aéronautique: Daher s'attache à protéger au mieux et à développer son savoir-faire et son capital intellectuel.

Capital humain

Daher s'appuie sur les compétences et les talents de ses collaborateurs, dont la diversité reflète les expertises du Groupe.

32,1% Taux d'endettement sur capitaux propres

14 sites industriels en France et à l'international

20 start-ups partenaires pour des *proofs of concept*

97245 MWh en France Consommation d'énergie (gaz & électricité) en 2020

350 ingénieurs en bureaux d'études

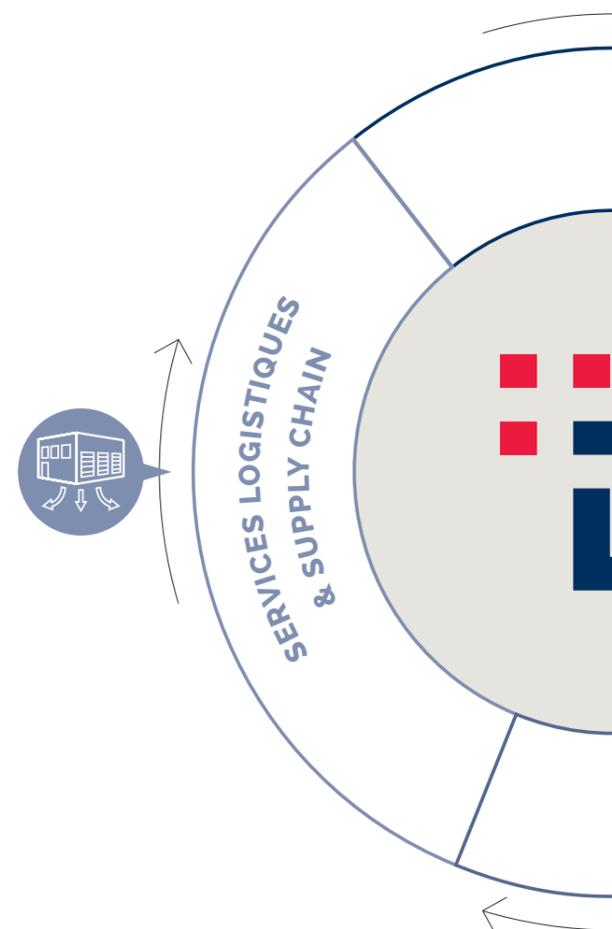
9483 Effectifs moyens

... un modèle

Groupe référent du secteur aéronautique, Daher s'est fixé en 2018 des objectifs ambitieux dans le cadre de son plan stratégique à cinq ans «Succeed Together». Le Groupe déploie tous les moyens nécessaires à son succès, au bénéfice de toutes ses parties prenantes et dans le respect de son histoire et de ses valeurs.

Enjeux & contexte

En 2020, la crise du coronavirus a porté un coup d'arrêt brutal à la croissance du secteur aéronautique. Les besoins en aérostructures et services logistiques intégrés verront leur niveau stagner jusqu'à la reprise des cadences à l'horizon 2025. La consolidation de certains segments et des réinternalisations d'activités par les grands donneurs d'ordres sont en cours alors que les fragilités économiques et les transformations technologiques autour de l'avion plus vert transforment la supply chain.



Nos engagements envers les parties prenantes

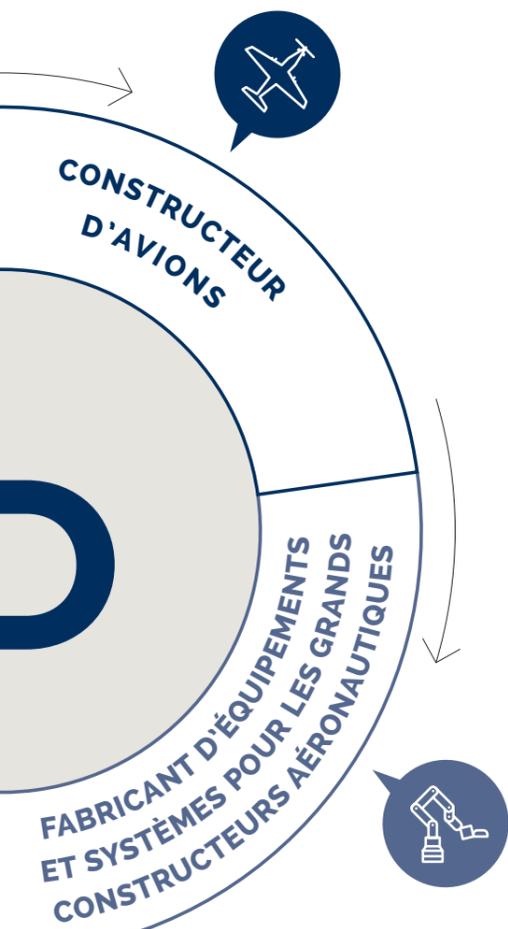
La conviction de Daher est que ses ambitions stratégiques s'inscrivent dans une démarche de responsabilité dans la manière d'atteindre ses objectifs et de mener ses opérations, et créent durablement de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

d'affaires...

Attentif depuis toujours à un modèle d'activité pérenne et de long terme, Daher poursuit son développement en s'appuyant sur ses atouts afin de créer une valeur qu'il partage avec ses parties prenantes : ses actionnaires, ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires sectoriels et d'innovation.

Nos activités

Daher est un avionneur et un équipementier industrie et services, positionné sur trois métiers en parfaite cohérence : constructeur d'avions, équipementier aéronautique et opérateur de services logistiques et supply chain. Daher conçoit des solutions globales qui répondent aux grands enjeux de ses clients et aux exigences critiques de la 4^e révolution industrielle.



Notre stratégie

Pour relever ses défis, Daher s'appuie sur une stratégie responsable et créatrice de valeur pour devenir un acteur mondial incontournable de son secteur, en se fixant trois objectifs prioritaires, conformément au plan «Succeed Together» : accroître sa valeur ajoutée et sa rentabilité, accélérer son développement en Amérique du Nord, et devenir un référent du digital sur le marché de l'aéronautique.

PROCESSUS DE MATÉRIALISATION DU MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires de Daher a été élaboré dans le cadre d'un travail collaboratif alimenté par les contributions de nombreux experts internes. Il est également le résultat d'un parti pris qui a consisté à en construire les bases sur le modèle du secteur d'activité dominant, celui de l'aéronautique et défense, et de privilégier ainsi la lisibilité, tout en offrant au lecteur une meilleure compréhension de la création de valeur. Les activités Nucléaires sont donc volontairement exclues de ce modèle.

Cette chaîne de création de valeur se base sur le modèle des capitaux recommandé par l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Nous avons sélectionné les capitaux les plus pertinents pour notre activité et nos parties prenantes : financiers, industriels, intellectuels et sociaux.

Pour plus d'information : www.integratedreporting.org

... qui crée de la valeur pour toutes les parties prenantes

87,07% Actionnariat familial au 31 décembre 2020

26% Part des femmes dans les effectifs Daher

3 clients clés en 2020 (chiffre d'affaires >50 M€)

389,5 millions d'euros Part d'achats Groupe en 2020

Conseil pour la recherche aéronautique civile

CORAC | Aéronautique
Environnement
Recherche

12 projets Corac

2019 Premier Bilan Carbone sur les 3 scopes

Actionnaires

La création de valeur pour les actionnaires est au centre de la stratégie de Daher, dans un contexte d'actionnariat familial de long terme qui privilégie une valorisation patrimoniale de ses investissements financiers et extra-financiers. La politique active d'échanges entre les actionnaires familiaux et le Groupe, ses cadres dirigeants et ses collaborateurs est au cœur de la politique de création de valeur.

Collaborateurs

Les valeurs responsables de Daher soutiennent les conditions du succès et de sa capacité à innover dans un environnement concurrentiel et en mutation. La priorité pour le Groupe est d'attirer, de retenir et d'accompagner ses collaborateurs et de satisfaire leurs attentes professionnelles, entrepreneuriales et d'autonomie.

Clients

Permettre à ses clients de se concentrer sur leur métier est au cœur de la stratégie de création de valeur de Daher. Avec sa capacité à concevoir, développer et opérer des solutions innovantes, Daher est reconnu pour être l'un des acteurs les mieux notés dans ses domaines d'activité et partage avec ses clients les gains de performance réalisés.

Fournisseurs

Daher s'appuie sur ses fournisseurs pour accompagner ses enjeux industriels dans la durée. Le Groupe favorise des accords pluriannuels avec des partenaires privilégiés, la mise en œuvre de relations contractualisées et de long terme, et accompagne l'ensemble de ses fournisseurs, y compris localement.

Écosystème d'innovation et acteurs du secteur

Daher s'appuie sur les travaux de ses centres d'ingénierie et de ses pôles R&D et d'innovation ouverte pour servir son ambition d'opérer des solutions toujours plus innovantes au bénéfice de ses clients. Entreprise étendue, Daher participe également activement à la vie de son secteur aéronautique et défense.

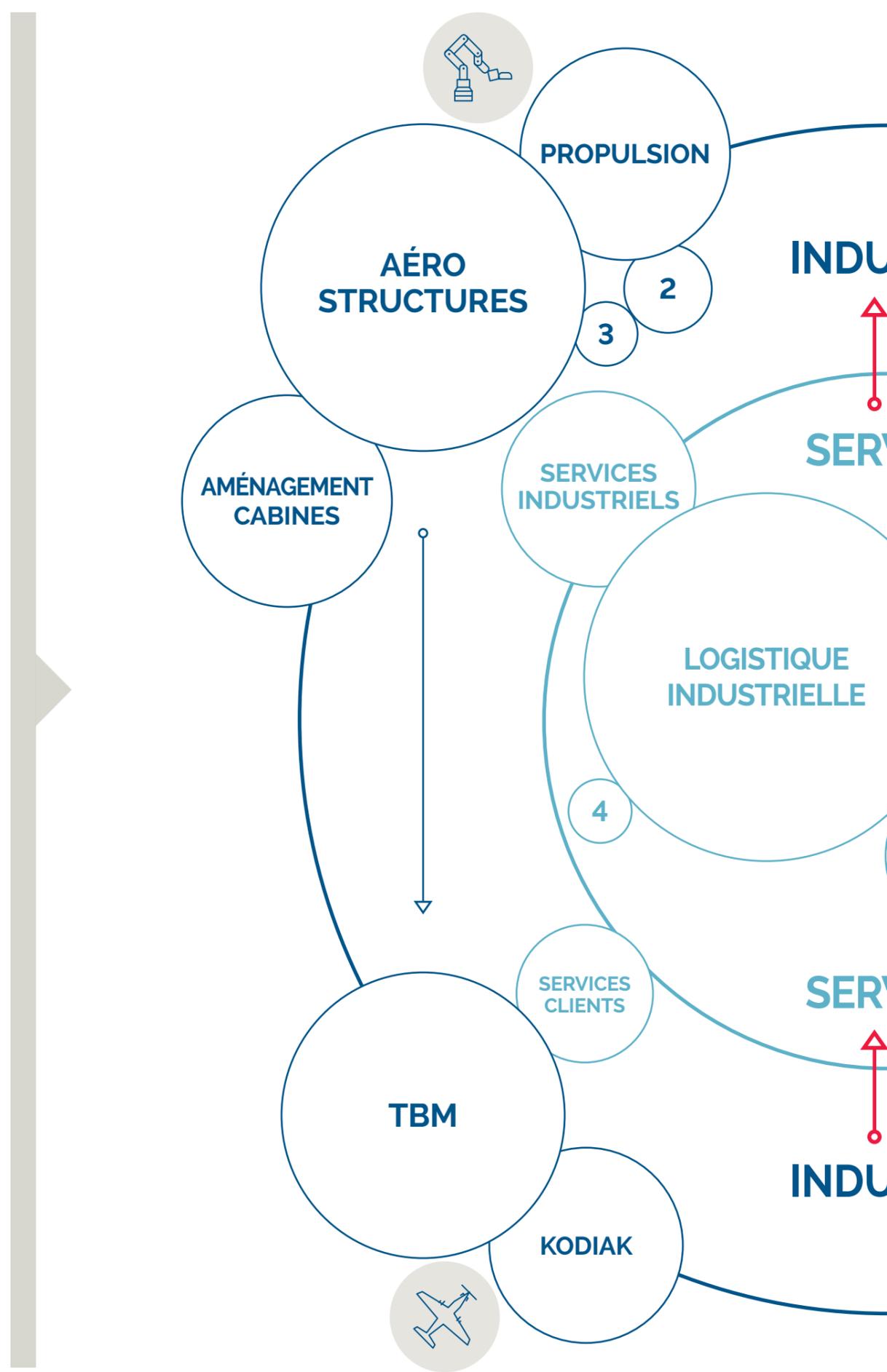
Société civile

Daher, bien conscient de ses responsabilités en tant qu'acteur industriel, s'implique dans une démarche de mesure et d'amélioration de l'empreinte carbone de ses activités. La prise en compte de ces enjeux dans sa future raison d'être ainsi que dans la conduite de ses opérations, de ses relations clients ou fournisseurs et de ses axes d'innovation doit concourir à s'inscrire dans la trajectoire des Accords de Paris.

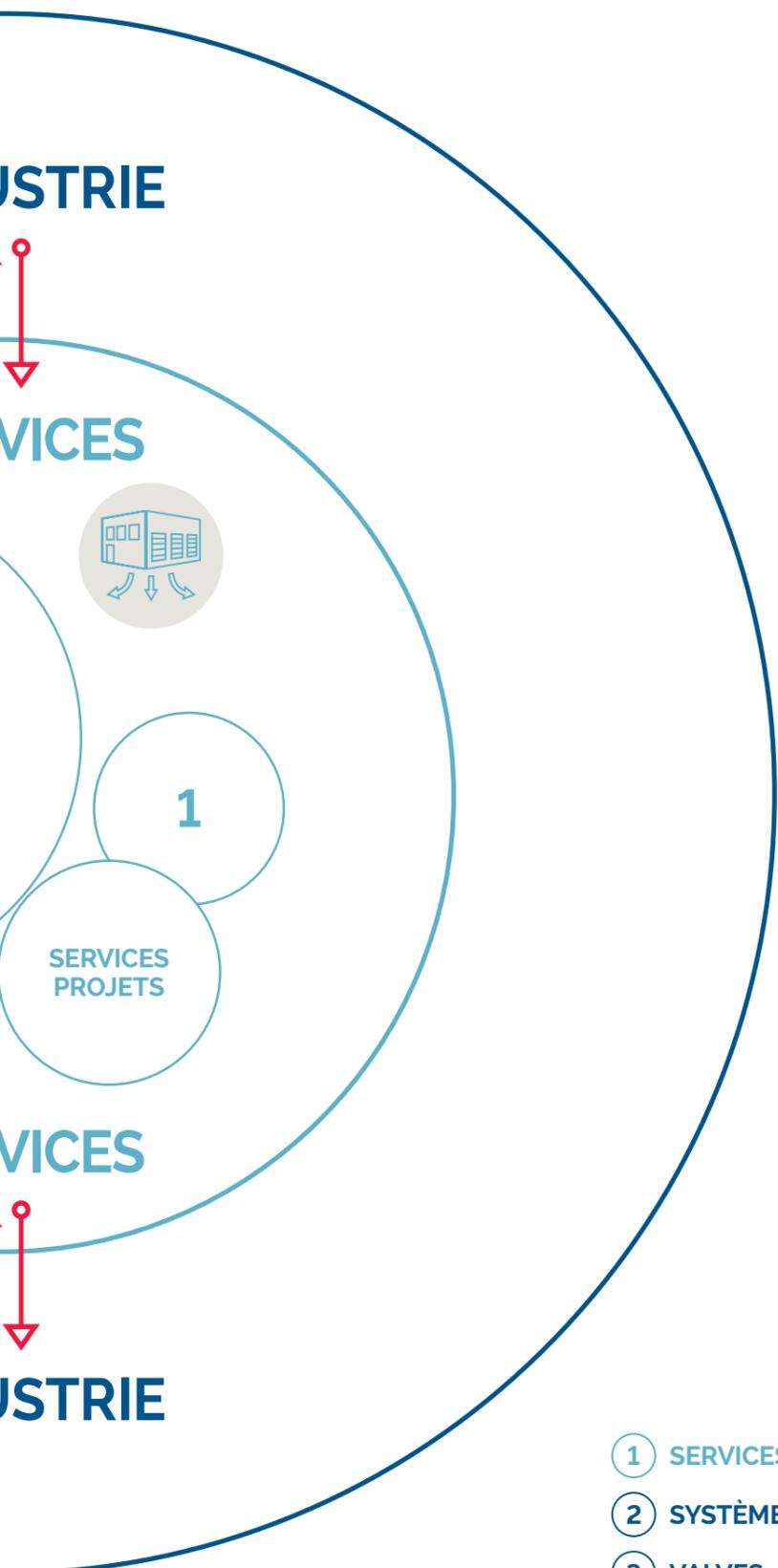
La chaîne de valeur de Daher en 2020

Des ressources consommées au service de...

... une conversion de l'industrie et...



stratégie de
urgence entre
les services...



- 1 SERVICES NUCLÉAIRES
- 2 SYSTÈMES DE DÉFENSE
- 3 VALVES
- 4 SERVICES LOGISTIQUES

... qui génère une
valeur dont les impacts
sont évalués

VALEUR AJOUTÉE POUR NOS PARTIES PRENANTES

Actionnaires
Collaborateurs
Clients
Fournisseurs
Écosystèmes d'innovation
et acteurs du secteur

—
389,5 millions d'euros
Masse salariale

IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT

Émissions Co₂ et No_x
Thermoplastiques
Déchets de production
Rejet d'eaux usées

—
14 064 tCO₂e
Bilan GES sur périmètre
France éligible et Scopes 1 + 2

Une stratégie de responsabilité

qui s'inscrit dans le plan stratégique 2018-2022

« Succeed Together »

Nos axes stratégiques
Selon les objectifs de développement durable des Nations Unies

Le plan stratégique de Daher a trois objectifs prioritaires



Accroître la valeur ajoutée et la rentabilité de ses produits et services

Daher souhaite poursuivre son développement sur des pièces complexes et l'utilisation de nouveaux matériaux, ainsi que des prestations et services de haute technicité.



Accélérer son développement en Amérique du Nord

À travers une présence industrielle accrue, pour un objectif de 20% du chiffre d'affaires global en 2022.



Devenir un acteur référent du digital sur le marché de l'aéronautique

Précurseur dans l'utilisation des nouvelles technologies numériques au service de nos usines et offres de services.

4 atouts stratégiques pour une performance globale

Un Groupe à l'actionnariat familial, responsable et riche de son capital humain

Un fournisseur ayant « un coup d'avance » au service de ses clients



Un acteur incontournable sur ses marchés de référence

Un partenaire fiable, « orienté clients », qui s'engage sur le long terme



Daher s'engage en faveur des Objectifs de Développement Durable de l'Organisation des Nations unies (ODD). Initiée en 2017, la démarche de Daher vise à mesurer la progression de sa performance globale, à la fois économique, sociale et environnementale, en communiquant des indicateurs pertinents mis à jour annuellement. Vous pouvez retrouver cette démarche sur notre site daher.com.

Les RSE de développement des Unies



(1) Thématique non matérielle au regard du niveau de maturité déjà acquis par Daher ou des attentes des parties prenantes.
 (2) Nombre d'accidents exprimé par millions d'heures travaillées.
 (3) Équivalent temps plein.

CONTRIBUER À LA RÉSILIENCE DE DAHER

Co-construite en 2017, la stratégie RSE de Daher s'inscrit dans le plan stratégique « Succeed Together » pour la période 2018-2022. Elle vise à faire du Groupe un des leaders de la responsabilité sociétale d'entreprise dans ses secteurs d'intervention à l'horizon 2022.

« Shaping the Future Together » a permis de formaliser les ambitions de Daher dans la manière d'atteindre ses objectifs et de mener ses opérations, et se fixe comme ambition de contribuer à créer ainsi durablement de la valeur pour toutes les parties prenantes du Groupe. En 2018, cette stratégie s'est déployée autour d'enjeux prioritaires, notamment associés à la maîtrise des

risques et au dialogue avec les parties prenantes grâce à l'élaboration d'une matrice de matérialité.

En 2019, les priorités exprimées dans la matrice de matérialité ainsi que la réalisation d'un Bilan Carbone complet de notre activité ont permis de faire évoluer les thèmes de notre stratégie telle qu'elle est exprimée dans ce document.

En 2020, année si particulière, notre stratégie RSE s'est incarnée dans les différents métiers de l'entreprise pour contribuer à traverser la crise sanitaire et ses conséquences économiques et sociales qui ont durement impacté nos secteurs d'activité et la vie de l'ensemble de nos collaborateurs.

PARTIR DES RISQUES CONNUS POUR DÉFINIR LES ENJEUX RSE PRIORITAIRES ET ASSURER LA PÉRENNITÉ DU GROUPE SUR LE LONG TERME

La vision de Daher du développement durable et responsable est de contribuer à la pérennité du Groupe, en s'assurant dans un premier temps de la parfaite maîtrise des externalités positives et négatives que son activité économique génère.

Une démarche responsable suppose donc de maîtriser ses principaux risques, qu'ils soient opérationnels ou stratégiques.

Pour y répondre avec efficacité et sur la durée, Daher a décidé en 2017 d'associer au sein de la même direction la gestion des risques, l'audit corporate et le développement durable.

La conviction de Daher est qu'une telle gouvernance novatrice de la RSE est source immédiate de création de valeur et permet une meilleure coordination entre les risques et les politiques mises en œuvre pour les maîtriser. La Direction des Risques, Audit corporate et Développement Durable (RADD), dans un objectif de cohérence

des actions menées, s'est dotée d'une raison d'être : l'équipage RADD, sur la base des relations avec ses parties prenantes internes et externes, contribue à protéger l'entreprise et propose des transformations stratégiques et opérationnelles, en cohérence avec ses valeurs, au service des trois cercles Daher – famille Daher, actionnaires, collaborateurs – afin d'assurer sa résilience et sa capacité de projection sur le long terme.

Le dispositif complet de gestion des risques est décrit dans la partie « Risques » et permet d'illustrer dans le détail la robustesse de son modèle. Ces risques sont par nature soit financiers, soit extra-financiers. Pour chacun des principaux risques extra-financiers, Daher s'assure de mettre en place une politique permettant de le couvrir avec efficacité, et complète son dispositif avec un plan d'action et des indicateurs de suivi et de pilotage. La gouvernance de ce processus est assurée par le Comité RSE en présence de membres du Comité Exécutif.

Les risques extra-financiers identifiés et pris en compte en 2020



Mouvements sociaux

Le mouvement social peut prendre la forme de grève dans nos activités industrielles et logistiques. La qualité du dialogue social est un levier essentiel de la maîtrise de ce risque qui débouche souvent sur des accords collectifs avec les partenaires sociaux.

Perte Capital humain/Démotivation

Le désengagement des collaborateurs dans le contexte d'un plan de sauvegarde de l'emploi peut entraîner une baisse de productivité et une augmentation du nombre de départs subis. La mise en œuvre des nouvelles organisations post-plan de sauvegarde de l'emploi est un enjeu clé de réussite de la restructuration du Groupe.

Plan de sauvegarde de l'emploi

De nouvelles baisses de charge significatives entraîneraient des suppressions de postes et par conséquent un nouveau plan de sauvegarde de l'emploi. L'enjeu est donc de tout mettre en œuvre pour préserver l'employabilité des collaborateurs au-delà des actions commerciales et opérationnelles de maintien en conquête de marchés et éviter qu'une nouvelle baisse d'activité ait des conséquences sur l'emploi.



Inadéquation des compétences et savoir-faire

La diversité des secteurs d'activités du Groupe nécessite une large palette de compétences, de talents et d'expertises. Leur absence ne nous permettrait pas de pouvoir concevoir et délivrer les engagements contractuels.

Devoir de vigilance Fournisseurs

Le respect des règles et des lois sociales et environnementales par les fournisseurs du Groupe nécessite l'adhésion à un Code éthique fournisseurs et un devoir de vigilance de la part de Daher.



Atteinte à la santé et sécurité des collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont au cœur de la politique de responsabilité sociétale de Daher car c'est un enjeu matériel pour nos activités industrielles et logistiques.

L'année 2020 a été fortement marquée par la crise sanitaire de la Covid-19. L'enjeu du Groupe a été de préserver la santé de ses collaborateurs et de mettre en œuvre les mesures sanitaires pour éviter la propagation du coronavirus dans l'entreprise.

Atteinte à l'environnement

Du fait de ses activités industrielles et logistiques, le Groupe assure le respect des règles européennes de manipulation, stockage et transport de matériaux et marchandises dangereuses. Le Groupe est déterminé à maîtriser et réduire l'empreinte environnementale de ses activités. L'engagement de protection de l'environnement est inscrit dans la politique générale du Groupe. La démarche environnementale de Daher garantit le respect de la réglementation, le suivi des indicateurs et des objectifs environnementaux, ainsi que l'amélioration continue en accord avec les priorités définies.

Niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités

Ce risque pourrait trouver sa source par un rejet du transport aérien et du modèle de production industrielle par l'opinion publique du fait de son empreinte carbone. Il pourrait se matérialiser par l'application de taxes massives sur les émissions de gaz à effet de serre affectant de manière significative la structure de coût de nos installations industrielles ou logistiques et celles de nos produits.

Fraudes internes/externes au préjudice du Groupe

Notre Groupe attache la plus grande importance au comportement loyal et honnête de tous ses collaborateurs, qu'ils soient dirigeants ou employés, et de ses partenaires, en conformité stricte avec le droit applicable et les procédures internes. Des actes non éthiques (corruption, trafic d'influence) peuvent conduire à des sanctions financières et/ou judiciaires pour le Groupe et ses dirigeants ainsi que des pertes de marchés.

Les enjeux et la mise en œuvre d'une stratégie responsable

La stratégie RSE du Groupe « Shaping the Future Together » a permis de formaliser les ambitions de Daher dans la manière d'atteindre ses objectifs et de mener ses opérations. Elle vise à faire du Groupe l'un des leaders de la responsabilité sociétale d'entreprise dans ses secteurs d'intervention à l'horizon 2022.

LE DÉPLOIEMENT D'UNE POLITIQUE DE RESPONSABILITÉ

En 2017, Daher s'est formellement engagé auprès des Nations Unies à soutenir les initiatives du Pacte mondial en faveur des droits de l'homme, des normes internationales du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

En parallèle, dans le cadre d'une large démarche collaborative, Daher a identifié ses principaux enjeux de responsabilité sociétale. Un Comité de Pilotage accompagné par un cabinet spécialisé s'est ainsi appuyé sur les lignes directrices de la norme ISO 26000 pour identifier ses enjeux RSE les plus matériels. Ces enjeux, regroupés au sein d'une stratégie RSE ambitieuse, sont directement inscrits dans le plan stratégique à cinq ans de l'entreprise (2017-2022).

LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DE DAHER

La Déclaration de Performance Extra-Financière de Daher est formalisée dans ce document, et précise les liens entre les principaux enjeux de la stratégie RSE, les risques extra-financiers identifiés, les politiques qui sont mises en œuvre, et les indicateurs clés de performance retenus et audités par l'organisme tiers indépendant.

En 2019, dans la continuité de ces premières avancées responsables, Daher a structuré un réseau d'ambassadeurs pour permettre un déploiement opérationnel de la RSE dans l'ensemble de ses activités et sur ses différents territoires. Une mesure de maturité des différents enjeux a été initiée pour permettre un bon niveau de priorisation dans les différentes feuilles de route métiers.

La Déclaration de Performance Extra-Financière 2020 s'attache dans les paragraphes suivants à présenter, au sein de chaque enjeu, les réalisations de sa stratégie que Daher a mises en œuvre pour traverser la crise sanitaire et ses conséquences économiques et sociales.



Jérôme Leparoux,
Secrétaire Général

UNE ORGANISATION AU SERVICE DE NOTRE PERFORMANCE DURABLE

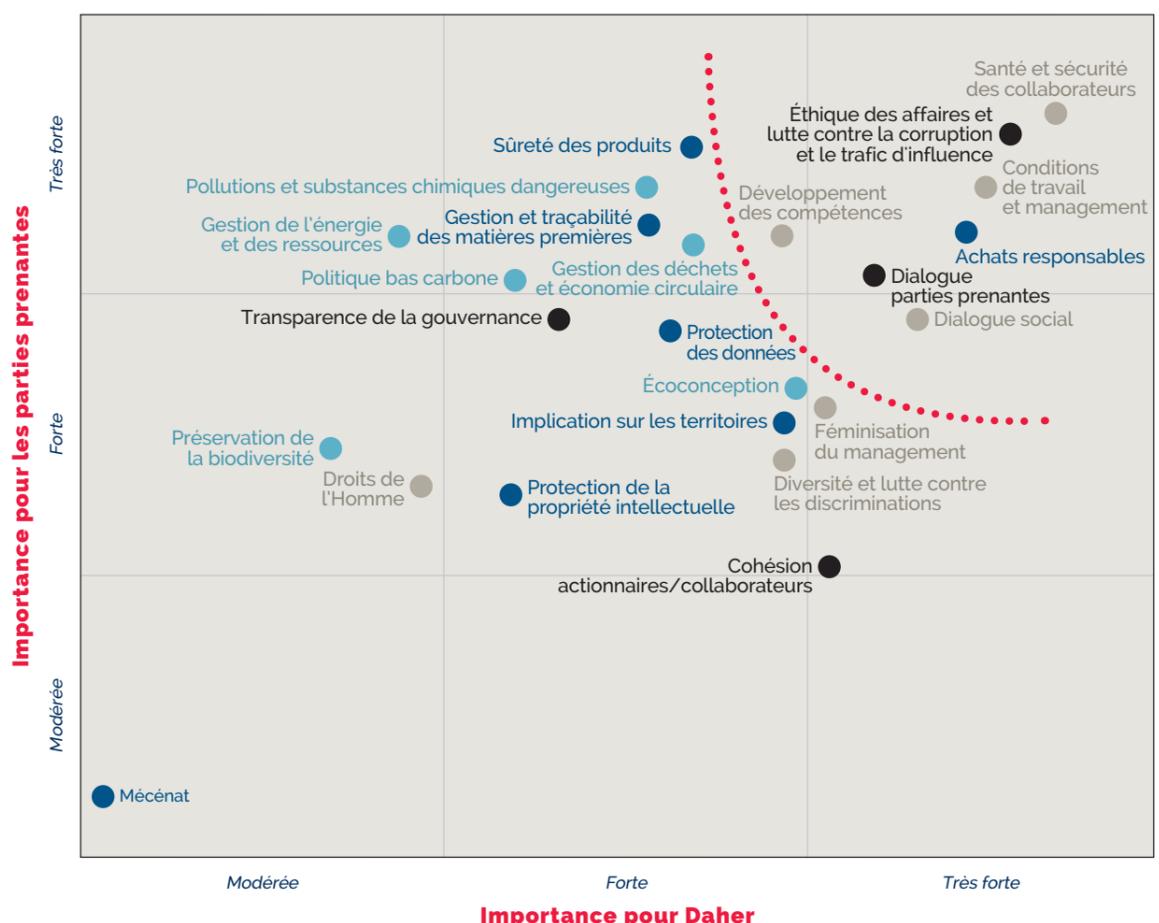
Au long de ses 150 ans d'histoire, Daher a traversé de nombreuses crises. Fort de son ADN d'entreprise familiale, Daher a toujours tenu bon, en restant fidèle à ses valeurs et à son esprit de responsabilité. Un esprit qui demeure et qui nous permet de continuer à travailler à la cohésion de nos collaborateurs (« One Daher ») à travers un dialogue social ouvert et exigeant, pour mettre en œuvre un plan de restructuration sans précédent, imposé par la Covid. L'engagement d'agir en tant que véritable partenaire de nos parties prenantes (« Together »), en accélérant la mise en œuvre de notre politique d'achats responsables afin d'accompagner nos fournisseurs à travers la crise, et en se rapprochant encore de nos clients. L'engagement de piloter nos opérations (« Daher Way ») avec pour priorité absolue la santé et la sécurité de nos collaborateurs, dans une situation sanitaire inédite. Ces engagements tenus, nous avons aussi, en 2020, fait progresser la structuration de notre politique RSE, récompensée en fin d'année par + 7 points à notre notation Ecovadis. À travers ces réalisations, notre politique RSE illustre les valeurs fédératrices et la résilience de Daher. Elle est un atout pour demain.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE DAHER

Les résultats de cette analyse de matérialité confirment et confortent les axes prioritaires définis dans la stratégie RSE et en cours de déploiement depuis 2017. Ils ont apporté une lecture nouvelle à l'importance accordée par les parties prenantes à certains enjeux, notamment sur le volet environnemental. En 2019, la Direction de Daher a pris en compte ces résultats, en renforçant notamment les engagements environnementaux au sein de la politique HSE et de la stratégie RSE.

L'analyse de matérialité a été menée en collaboration avec le cabinet spécialisé B&L évolution. Elle sera reconduite régulièrement afin de permettre de piloter la stratégie RSE au plus près de ses ambitions.

- Enjeux sociaux
- Enjeux environnementaux
- Enjeux sociétaux
- Enjeux de gouvernance



Shaping the future together

3 axes d'engagement et 12 enjeux pour être un leader durable de l'industrie du futur



Enjeux

- ▶ Développer l'engagement des collaborateurs et du management
 - Dialogue social
 - Qualité de Vie au Travail
 - Mode collaboratif
- ▶ Assurer la diversité et l'équité
 - Féminisation du management
 - Inclusion des handicaps
 - Lutte contre les discriminations
- ▶ Pérenniser la gouvernance actionnariale et la transparence de notre modèle de capitalisme familial
- ▶ Développer la cohésion entre nos collaborateurs et actionnaires



Enjeux

- ▶ Renforcer l'employabilité des collaborateurs
- ▶ Développer le dialogue avec les parties prenantes sur nos territoires d'implantation
- ▶ Renforcer notre démarche d'achats responsables
- ▶ Intégrer la RSE à nos métiers et offres, source de valeur ajoutée pour nos clients



Enjeux

- ▶ Améliorer la sécurité des collaborateurs
- ▶ Minimiser nos impacts environnementaux
 - Prévenir la pollution liée à nos activités
 - Optimiser la gestion de l'énergie et des ressources
 - Déployer une approche bas carbone dans nos métiers et process
- ▶ Respecter l'éthique des affaires et lutter contre toute forme de corruption
- ▶ Assurer la sécurité des produits, services et données

■ UN RÉSEAU D'AMBASSADEURS

pour ancrer la RSE dans le quotidien des collaborateurs

Mettre la responsabilité au cœur de la performance au quotidien nécessite une dynamique au plus près des métiers. En 2019, le réseau d'ambassadeurs RSE s'est renforcé en France et au Maroc. Ces référents ambassadeurs de la RSE, identifiés et retenus pour leur capacité à fédérer et leur influence auprès des équipes Daher, sont en charge de l'animation des feuilles de route RSE de leurs périmètres avec le soutien de leur direction.

■ UN RÔLE DE COORDINATION

pour la Direction Risques, Audits et Développement Durable

La mission de coordination de la démarche RSE au sein du Groupe a été confiée à la Direction Risques, Audits et Développement Durable au sein du Secrétariat Général. Cette Direction est également en charge des missions de contrôle interne. La force de cette Direction est de centraliser les informations sur les risques identifiés avec la Direction Générale du Groupe, qu'ils soient financiers ou extra-financiers, opérationnels ou stratégiques et d'apporter une expertise reconnue auprès des Directions pour les anticiper et les maîtriser. Ce rôle transverse de coordination et de maîtrise des process est un atout pour déployer la stratégie RSE selon les meilleurs standards.

■ UN COMITÉ RSE

pour piloter la création de valeur responsable

Composé d'acteurs opérationnels reconnus pour leur implication ou leur expertise dans chacun des trois axes stratégiques (« ONE DAHER », « TOGETHER » et « DAHER WAY ») et de représentants des actionnaires familiaux, sa mission est de piloter la dynamique de déploiement de la RSE au sein du Groupe et de relayer, porter et partager les ambitions RSE de Daher.

■ UN COMITÉ DE GOUVERNANCE

pour veiller au déploiement de la stratégie

Composé de quatre administrateurs, il assure le suivi de la politique de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) et de l'éthique des affaires. Il suit la mise en place de la politique RSE, est informé des principaux risques RSE et s'assure du respect de la compliance. Il s'appuie pour ce faire sur le comité RSE.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE AU CŒUR DU PILOTAGE GLOBAL DU GROUPE

La formalisation des ambitions RSE de Daher a abouti en 2017 à la mise en place d'un dispositif global de pilotage de la RSE dans le Groupe, caractérisé par un modèle de gouvernance ambitieux et impliqué.

Sous la responsabilité du Comité de Gouvernance du Conseil d'Administration de Compagnie Daher, la stratégie RSE est pilotée par un Comité RSE et animée par un réseau d'ambassadeurs RSE sur chacun des sites ou régions, lesquels sont chargés de diffuser les thèmes et les réflexes RSE au quotidien avec l'appui de la Direction Risques, Audits et Développement Durable.

LA DÉFINITION DES INDICATEURS DE LA PERFORMANCE GLOBALE

Les indicateurs RSE, un exercice fondateur pour mesurer la performance

En 2020, en accord avec l'OTI, 10 indicateurs clés de performance ont été retenus comme répondant aux risques extra-financiers identifiés, 15 autres indicateurs sont suivis en parallèle par les différents porteurs d'enjeux pour apporter une vision plus représentative de la performance au sein des trois axes RSE de Daher.

QUELQUES INDICATEURS CLÉS EN 2020

25,5%
TAUX
DE FÉMINISATION
DU GROUPE

55%
DES EFFECTIFS
TRAVAILLENT SUR
UN SITE CERTIFIÉ
ISO 14001

94%
TAUX D'ACCÈS
À UN OUTIL
NUMÉRIQUE

La stratégie RSE confrontée à la crise sanitaire en 2020 et à ses conséquences économiques et sociales

En 2020, année si particulière, la stratégie RSE de Daher s'est incarnée dans les différents métiers de l'entreprise, et a contribué à traverser la crise sanitaire et ses conséquences économiques et sociales, qui ont durement impacté nos secteurs d'activité et la vie de l'ensemble de nos collaborateurs.

Un dialogue social responsable, basé sur la confiance, a été mené en 2020 afin de traverser la crise tout en accompagnant chaque collaborateur.



L'année 2020 a fortement mis à contribution le dialogue social chez Daher, autour de la gestion de la continuité de l'activité, tout en assurant la sécurité des collaborateurs dans le contexte sanitaire de la Covid-19, et de la nécessité de mettre en place des plans de sauvegarde de l'emploi pour Daher Aerospace et Daher Technologies en France.

Daher a réagi très rapidement pour adapter au plus vite ses ressources à ce que seront ses marchés dans les trois ans qui viennent, tout en cherchant à réduire au maximum le nombre de départs contraints sans solution de rebond.

L'exemplarité de Daher mise à l'honneur par Agnès Pannier-Runacher, Ministre déléguée auprès du ministre de l'Économie, des Finances et de la Relance, citée notamment dans un article de l'Usine Nouvelle en date du 20 novembre 2020 : « L'issue des négociations de ce PSE redit l'intérêt d'une intersyndicale alignée. Dans un tel contexte, les bonnes pratiques naissent d'un dialogue social de qualité entre les directions et les organisations syndicales. Les organisations syndicales ont mené un dialogue social exigeant centré sur la recherche de solutions pour chaque salarié. »

Le déploiement de notre démarche d'Achats Responsables s'est poursuivi malgré la crise, destinée à protéger et engager notre Supply Chain amont, source de valeur ajoutée pour nos clients.

Charte 
RELATIONS FOURNISSEURS
RESPONSABLES



En 2020 malgré la crise multiple, la Direction Achats Groupe a pris le parti de ne pas décaler le déploiement de la démarche Achats Responsables, jugeant que le moment était justement à la consolidation des relations avec les fournisseurs et au virage vers une démarche Achats plus durable, intégrant davantage les aspects RSE.

Le 21 septembre 2020, Daher signe la Charte Relations Fournisseurs Responsables auprès de la Médiation des Entreprises, en vue d'une labellisation d'ici 2022.

Dès le début de la crise, garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs, et permettre la continuité d'activité et de service envers les clients.



Dans le contexte de crise sanitaire, Daher s'est attaché à assurer la sécurité sanitaire de ses collaborateurs, en assurant la déclinaison des consignes gouvernementales sur tous ses sites, et en mettant en place des dispositifs de prévention des risques psychosociaux (Cellule d'écoute Psychologique, Livre 4, baromètre social).

Le 11 décembre 2020, Daher reçoit le SQIP « Best Improver Award » de la part d'Airbus pour ses activités de services industriels, qui reconnaît une nouvelle fois la qualité du partenariat. Le programme SQIP (*Supply Chain and Quality Improvement Program*) réunit les principaux fournisseurs d'aérostructures engagés dans un programme d'amélioration de la chaîne d'approvisionnement et de la qualité avec Airbus.



56/100
78ème
percentile ①

Score EcoVadis 2020
Une performance RSE supérieure à 78% des entreprises du secteur aéronautique, en hausse de +7 points par rapport à 2019.

Le 20 novembre 2020, Daher s'est vu attribuer une médaille d'argent par EcoVadis, l'un des principaux organismes d'évaluation et de notation RSE. Standard international basé sur

une méthodologie englobant 21 critères RSE, la notation EcoVadis est une récompense attribuée aux entreprises ayant déployé une stratégie RSE performante et durable.



Un dialogue social responsable, basé sur la confiance, a été mené en 2020 afin de traverser la crise tout en accompagnant chaque collaborateur.

« Les négociations et le travail constructif autour du projet de restructuration ont permis de réduire considérablement l'impact de la crise sur l'emploi et, à la satisfaction de tous, de poser des jalons pour l'avenir. »

La crise multiple – sanitaire, économique, sociale – que nous traversons accroît considérablement le risque de fragmentation au sein de l'entreprise. Comment maintenir la cohésion entre les salariés quand les équipes sont dispersées ou isolées en télétravail ? Comment maintenir la cohésion entre les salariés quand l'activité est désorganisée par la chute brutale des commandes et/ou les contraintes sanitaires ? Comment maintenir la cohésion entre les salariés quand les managers sont confrontés aux incertitudes de demain ?

Chez Daher, nous avons opté pour un dialogue social nourri afin de partager avec l'ensemble des instances de représentation du personnel un diagnostic commun de la situation, d'élaborer ensemble les solutions pour y faire face... et de donner des perspectives.

La dynamique est la même que pour la gestion de crise : comprendre les faits, trouver les moyens de faire face au présent et préparer l'avenir... Si 2020 a été d'une brutalité sans précédent pour l'ensemble de nos équipes, ces mois éprouvants ont néanmoins permis de démontrer la force d'un dialogue social responsable basé sur la confiance mutuelle entre la direction et les organisations syndicales, solidaires face à un enjeu crucial : assurer la survie de l'entreprise. Les négociations et le travail constructif autour du projet de restructuration ont permis de réduire considérablement l'impact de la crise sur l'emploi – 208 départs contraints contre plus de 1 200 suppressions de postes envisagées initialement – et, à la satisfaction de tous, de poser des jalons pour l'avenir.

Nous devons en effet faire face à l'urgence mais aussi nous projeter collectivement

au-delà de la crise, fidèles en cela aux valeurs et à la vision à long-terme de Daher. En parallèle des discussions sur le plan de sauvegarde de l'emploi, direction et partenaires sociaux ont ainsi entamé des négociations sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP).

Ces négociations ont abouti en fin d'année à un accord signé à l'unanimité des organisations syndicales. Cet accord « socle » donne corps à l'ensemble des dispositifs de développement de nos collaborateurs : entretien annuel, plan de développement des compétences, plan de succession, filière expertise et talents... Il sécurise les parcours professionnels et le développement de l'employabilité des collaborateurs. Il prévoit des mesures incitatives afin de répondre aux besoins du business (métiers en tension par exemple).

Nous avons appris de la crise et notamment à mieux préparer l'avenir. L'accord GEPP est un outil pragmatique qui nous permettra d'anticiper et de nous adapter au fil du temps à la situation du marché, en faisant évoluer les compétences des salariés selon les situations tout en préservant leur employabilité. Il permettra, à partir d'un diagnostic régulier des évolutions d'emploi et en accord avec les partenaires sociaux, d'activer différents leviers (mobilité, formation, gestion de catégories particulières...) pour permettre à Daher de relever les prochains défis.

La cohésion du corps social est un atout indispensable à la pérennité de nos activités. En inscrivant le dialogue social responsable dans la durée, nous nous donnons les chances de réussir ensemble.



Juliane Guyon,
Directrice du Développement
des Ressources Humaines



Raphaël Chabrier,
Directeur des Relations sociales



Malgré la crise, nous avons poursuivi le déploiement de notre démarche d'achats responsables, destinée à protéger et à engager notre supply chain amont et source de valeur ajoutée pour nos clients.



Paul Marie Dubreuil,
Directeur Achats

« En plaçant les objectifs d'achats responsables au cœur de sa stratégie achats, Daher réaffirme l'importance stratégique qu'il accorde aux enjeux de durabilité et à la prise en compte des attentes de ses parties prenantes. »

Les achats représentent près de la moitié du chiffre d'affaires de Daher. Levier essentiel pour améliorer les marges et donc la rentabilité de l'entreprise, ils jouent également un rôle clé dans la protection et la construction de son avantage concurrentiel.

La mise en œuvre d'une politique d'achats responsables, qui s'inscrit pleinement dans la démarche plus globale de responsabilité sociétale de l'entreprise, est un projet fédérateur et un très bon vecteur de sensibilisation et de changement des pratiques, tant en interne qu'en externe, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Un achat responsable, c'est en effet un achat qui intègre un esprit d'équilibre entre partenaires autour d'exigences et de critères en faveur du développement économique, du progrès social et de l'environnement. Travailler avec nos partenaires sur ces axes environnementaux, sociaux et éthiques, nous permet de répondre présent vis-à-vis de nos donneurs d'ordres, mais aussi de rendre visible et concret cet esprit de responsabilité, de solidarité et de pérennité qui caractérise Daher depuis des décennies.

Les bénéfices d'une politique d'achats responsables sont multiples. D'abord en termes d'image et d'attractivité auprès de nos partenaires et clients : en étant un acteur reconnu sur ces enjeux, nous serons en capacité de proposer toute une supply chain responsable à nos clients – une exigence grandissante chez nos grands donneurs d'ordres –, et nous renforcerons d'autant notre avantage concurrentiel. Enfin en termes d'efficacité : développer une vraie politique d'achats responsables, c'est aussi améliorer notre performance achat

dans une logique de cycle de vie produit et de coût global ainsi que de relation durable et d'amélioration continue avec nos partenaires.

Dans le contexte très difficile de la crise Covid, cette démarche aurait pu passer au second plan. Nous avons pris le contre-pied de la renforcer. D'une part, pour des raisons de responsabilité envers nos fournisseurs – et en particulier les plus fragilisés d'entre eux –, en assurant la ponctualité de nos paiements. D'autre part, pour des raisons stratégiques de consolidation de notre chaîne de fournisseurs, en travaillant avec les partenaires qui nous permettent de passer la crise et de préparer le rebond économique.

Cette crise Covid a bouleversé l'ordre des priorités : course à la capacité de production remplacée par des priorités qualité et sécurité, rôle prépondérant de la transformation écologique et des aspects sociaux et éthiques dans le plan gouvernemental de relance de la filière aéronautique...

Engagé par conviction dans une transition vers des achats plus durables, Daher accélère désormais pour entraîner l'ensemble de sa supply chain. En plaçant les objectifs d'achats responsables au cœur de sa stratégie achats, le Groupe réaffirme l'importance stratégique qu'il accorde aux enjeux de durabilité et à la prise en compte des attentes de ses parties prenantes. En contact avec l'ensemble des fonctions et l'environnement de l'entreprise, la fonction Achats joue son rôle clé dans la dissémination de pratiques plus responsables et notamment auprès de la communauté commerciale qui doit maintenant mettre en lumière toutes les initiatives représentant une véritable valeur ajoutée pour nos clients et partenaires.



Sophie Pardi,
Responsable RSE



Dès le début de la crise,
**garantir la santé et la sécurité
 de nos collaborateurs,**
 et permettre la continuité d'activité et de service
 envers les clients.

« Nous avons su nous adapter individuellement et collectivement pour circonscrire la crise dans l'entreprise et conserver, voire renforcer, la confiance de nos clients dans tous nos domaines d'activité. »

Nicolas Chabbert,

membre EXCOM et sponsor de la cellule de crise Covid-19

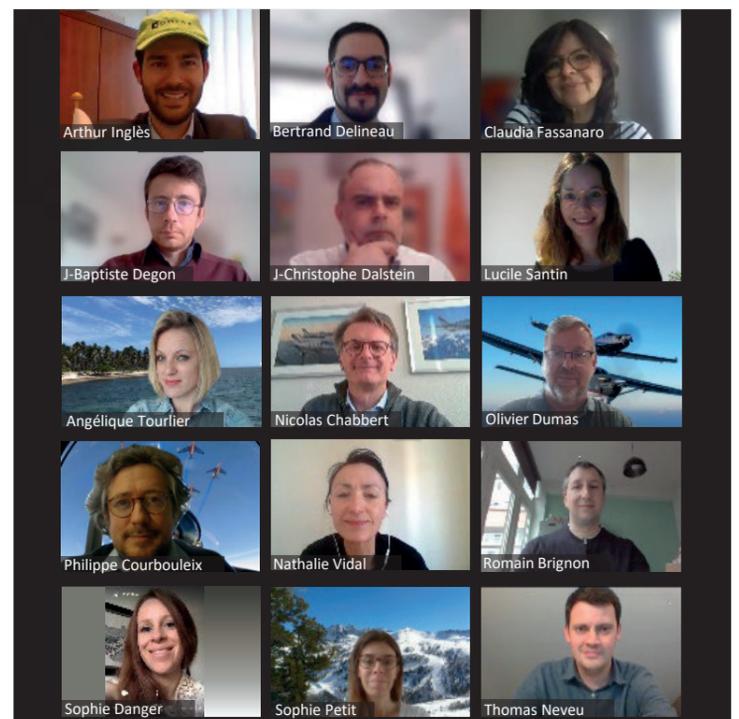
La crise Covid-19 a pris le monde entier au dépourvu. Début mars, les signaux d'alerte de la propagation du coronavirus virent au rouge. La Direction décide alors d'activer une cellule de crise qui devra proposer en urgence un « plan d'action Covid-19 ». Elle regroupe des profils variés – RH, HSE, DSI, opérations, communication... – qui vont devoir apprendre très rapidement à travailler ensemble et, pour la plupart, à distance. À ce stade, l'objectif est d'identifier les faits ou enchaînements de faits susceptibles de déstabiliser l'entreprise et de prévoir les mécanismes pour gérer des situations qui ne relèvent pas du « *business as usual* » avec une coordination Groupe mais aussi tous les relais terrain, pays et usines.

Malgré tout, le temps joue contre nous. En France, tous les sites se vident après les annonces gouvernementales du 16 mars. La cellule de crise propose et oriente les décisions du comité exécutif en l'alimentant en continu d'informations sur l'évolution sanitaire, les modes de propagation du virus, les protocoles recommandés qui évoluent au fil des jours, puis des heures...

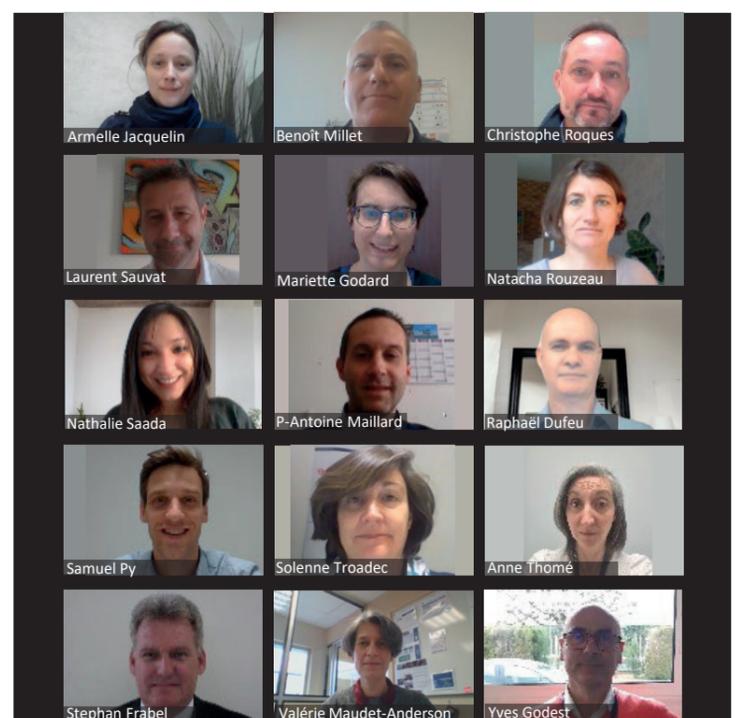
Nous apprenons en marchant. Nous recherchons systématiquement le meilleur compromis à partir des recommandations gouvernementales et des expériences des autres entreprises ou pays. Notre volonté permanente est d'assurer la continuité de nos opérations, en garantissant la santé et la sécurité de tous nos collaborateurs tout en tenant compte des spécificités et des réalités du terrain, des régions et pays. Grâce à cette approche pragmatique, nous avons pu faciliter la généralisation et l'adoption de ces mesures inédites et contraignantes.

Nous avons su nous adapter individuellement et collectivement pour circonscrire la crise dans l'entreprise et conserver, voire renforcer, la confiance de nos clients dans tous nos domaines d'activité. Côté Aérostructures, en continuant à livrer nos donneurs d'ordre dans les temps et au prix d'un effort collectif. Côté Logistique et Services, en adaptant nos effectifs au jour le jour au gré des demandes afin d'assurer la continuité de service. Côté Avions, en mettant des appareils au service des soignants – transport de personnel médical avec Aviation sans frontières en France, transport de respirateurs de Sandpoint à San Francisco aux États-Unis –, et en livrant à temps tous les avions commandés malgré près de six semaines d'arrêt de la production...

La crise nous a fait grandir. Elle a démontré la force du collectif dont la cellule de crise est une parfaite illustration. Des collaborateurs qui ne se connaissaient pas, à force d'écoute et d'initiatives dans le respect et la confiance mutuels, ont pu agir de façon très efficace. Cette période intense de travail collaboratif a permis des décloisonnements dont nous tirons maintenant tous les enseignements. Je tiens à remercier chacun pour son engagement. Par définition, une crise est toujours soudaine et surprend par son ampleur. Personne n'y est jamais vraiment préparé, mais la manière dont nous y avons répondu nous permet dès à présent de consolider notre dispositif et d'être prêt à faire face à d'autres risques de manière résiliente. En conclusion, agir avec détermination en faisant preuve d'anticipation sera toujours notre choix face à l'attentisme et la réaction.



Cellule de crise Covid-19 multimétier investie depuis février 2020.



Référénts Covid-19 investis sur le terrain et dans l'approvisionnement/distribution des EPI Covid-19.

Renforcer la cohésion entre collaborateurs et actionnaires

NOS CONVICTIONS

Parce que Daher a grandi grâce à l'implication et les valeurs partagées de ses actionnaires et de ses dirigeants.
Parce que Daher a grandi grâce à une vision long terme.
Daher est convaincu de l'importance de renforcer la cohésion entre les collaborateurs et les actionnaires pour préparer l'avenir de façon responsable.

DÉVELOPPER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS ET DU MANAGEMENT...

... par le dialogue social

La politique Dialogue social de Daher est formalisée au sein de l'Accord Groupe Dialogue Social, signé en octobre 2019 par la Direction de Daher et les délégués syndicaux des sociétés françaises du Groupe. Cet Accord a pour but de marquer l'engagement mutuel des partenaires sociaux en faveur d'un dialogue social et de démontrer la nécessité de prévoir des moyens pour renforcer et encadrer ce dialogue social. Chaque année, un calendrier social est élaboré autour des thématiques retenues. Cette démarche associe l'ensemble du corps social : la Direction Générale et des Relations Sociales, les organisations syndicales avec leurs coordinateurs et élus locaux et enfin les acteurs managériaux pour définir et mettre en œuvre ces logiques de concertation.

L'année 2020 a fortement mis à contribution le dialogue social chez Daher autour de la gestion de la continuité de l'activité tout en assurant la sécurité des collaborateurs dans le contexte sanitaire de la Covid-19 et de la nécessité de mettre en place des plans de sauvegarde de l'emploi pour Daher Aerospace et Daher Technologies en France.

Daher a réagi très rapidement pour adapter au plus vite ses ressources à ce que seront ses marchés dans les trois ans qui viennent, tout en cherchant à réduire au maximum le nombre de départs contraints sans solutions de rebond.

Ainsi, dès le début de la crise sanitaire, Daher a mis en place plusieurs mesures :

- Renforcement du rôle des coordinateurs syndicaux et création d'une coordination nationale, instance de management de la relation sociale avec les partenaires. Les coordinateurs y définissent, organisent et orientent leurs délégations pour chacune des organisations syndicales. L'ensemble des négociations menées au cours de l'année 2020 l'ont été en collaboration avec la coordination nationale.
- Réunions C3, « Comités de Coordination Crise », espace de dialogue quasi quotidien réunissant coordinateurs et Direction Générale. Ces réunions régulières ont permis de s'assurer de la compréhension commune de la situation et de la façon dont Daher réagissait. Elles ont également permis de créer du lien et de remonter les informations en Comité Exécutif.
- Projet de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour Daher Aerospace et Daher Technologies mené dans le cadre d'un dialogue social constructif, riche et responsable qui a abouti

à la signature à l'unanimité des organisations syndicales d'un Accord de méthode et ses avenants, d'un Accord sur l'activité partielle de longue durée (APLD) et d'un Accord sur les mesures sociales du PSE.

- Mise en place d'un baromètre social, pour donner la parole aux collaborateurs, réalisé dans un format collaboratif avec les représentants du personnel.

Ces réalisations ont notamment été rendues possibles par la tradition de dialogue social existant depuis de nombreuses années avec l'ensemble du corps social.

■ Un Accord d'Intéressement 2020-2022

Afin de continuer à accompagner l'ensemble des salariés, la Direction et les Organisations syndicales ont décidé de poursuivre leur dialogue responsable et constructif en parallèle du projet de plans de sauvegarde de l'emploi. Dans cet esprit, un accord majoritaire a été conclu fin août 2020 sur le sujet de l'intéressement pour une durée de trois ans. Il s'articule autour des principes de solidarité et de mutualisation, en fixant des objectifs communs.

Les compléments d'intéressement sont versés en fonction des résultats de deux critères de performance ; un troisième critère, de performance extra-financière, sera défini pour 2021.

L'intéressement permet à tous de recueillir et partager les fruits d'efforts et de résultats obtenus sur des sujets opérationnels. La signature de cet accord triennal ouvre une perspective pour les années à venir et confirme la place de l'intéressement dans le contrat social du Groupe.

Enfin, le projet de mettre en place la démarche « Redéfinir le devenir social du groupe Daher » prévu initialement n'a pas été abandonné et a été adapté au contexte.

Pour 2021, le suivi de la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi et la poursuite des dispositifs et actions mis en place dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi seront les deux sujets principaux. Les bases du dialogue social sont solides et seront conservées pour les futurs sujets sociaux, notamment celui de qualité de vie au travail, qui fera l'objet d'un focus particulier.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur clé	2020	2019	2018	Tendance
Mouvements Sociaux	Accord Dialogue Social	Nombre d'accords signés vs le nombre de négociations engagées	8/9	20/20	-	→
Autre indicateur						
		Nombre de jours de cessation d'activité	2038	3526	-	↘

... en faveur de la qualité de vie

Depuis 2017, Daher a conçu, consolidé et déployé une méthode « qualité de vie au travail » (qui s'appuie sur celle de l'ANACT⁽¹⁾) pour prévenir les facteurs de risque d'absentéisme et les facteurs de risques psycho-sociaux et favoriser ainsi les conditions propices à l'engagement et la motivation de l'ensemble des collaborateurs.

En 2020, toute cette expérience a été mise à profit en premier lieu au début de la crise sanitaire et renforcée lors de la

réalisation du Livre 4 dans le cadre des plans de sauvegarde de l'emploi. Ce document de synthèse qui a été validé par l'Administration précise ce savoir-faire que Daher a choisi de mettre en œuvre dans la phase d'information/consultation comme dans la phase de mise en œuvre du PSE.

En synthèse, l'ensemble des dispositifs existants ont été décrits et renforcés et de nouveaux dispositifs élaborés en co-construction avec les instances CSSCT⁽²⁾ centrale et territoriales et les équipes opérationnelles.



Opération d'installation cabine en FAL A350 à Toulouse.

(1) ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.
(2) Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail.



Enjeux

- ▶ Développer l'engagement des collaborateurs et du management
 - Dialogue social
 - Qualité de Vie au Travail
 - Mode collaboratif
- ▶ Assurer la diversité et l'équité
 - Féminisation du management
 - Inclusion des handicaps
 - Lutte contre les discriminations
- ▶ Pérenniser la gouvernance actionnariale et la transparence de notre modèle de capitalisme familial
- ▶ Développer la cohésion entre nos collaborateurs et actionnaires

À l'issue de la première phase d'information/consultation, les premiers résultats des actions menées sont de quatre ordres, à savoir :

- L'alignement du corps social autour de l'objectif de « prévention du capital humain et accompagnement du collectif au changement » et de « l'expertise cabinet » de la bonne vision des problématiques et des actions de prévention identifiées.

- Le respect du planning et des plans d'action grâce à un dialogue transparent autour des enjeux humains et de la sauvegarde de l'entreprise.
- Le climat social qui réagit jusqu'à aujourd'hui selon un schéma émotionnel et une échelle qui correspondent aux événements vécus et l'émergence des enjeux de qualité de vie au travail dans les réponses au baromètre social.
- L'évolution positive de la qualité de la communication.

DÉMARCHES EN FAVEUR DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

- Une démarche de co-construction des outils et une transversalisation entre les fonctions opérationnelles et support, comme entre les territoires.
- Un accompagnement ciblé en phase avec les étapes du projet via un plan de communication, l'animation de routines multi-métiers (RH, HSE, Santé, Social, Psy), la formation des acteurs avec notamment le module « agilité relationnelle en période de transformation » (plus de 150 personnes formées).
- Un outil de mesure par la mise en place d'un baromètre social.

Avec 2021, Daher entre dans la phase de mise en œuvre du PSE et s'appuie déjà sur ses fondamentaux consolidés en 2020 et ses dispositifs afin de poursuivre :

- La continuité du dialogue avec le corps social et plus largement l'ensemble des collaborateurs.
- L'accompagnement du collectif sur les thématiques de réorganisations, transferts, effets sur la charge et l'équilibre vie professionnelle/personnelle.

- La co-construction d'une feuille de route « qualité de vie au travail » au niveau du Groupe.

L'efficacité de toutes ces actions ne transparaît pas cette année dans la mesure de l'absentéisme qui a augmenté de 1 point par rapport à 2019. Cette hausse est évidemment corrélée au contexte sanitaire 2020 qui a conjoncturellement augmenté les arrêts maladie.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur clé	2020	2019	2018	Tendance	Objectif 2021
Perte capital humain/démotivation	Politique de Santé, Sécurité, Environnement	Taux de participation au Baromètre Social	45 %	-	-	-	75 %
Autre indicateur							
Absentéisme (France)			4,5 %	3,5 %	3,5 %	↗	-

... en développant le mode collaboratif

L'un des trois axes de la stratégie « Succeed Together » porte sur la digitalisation. Dans ce cadre, le Groupe travaille depuis plusieurs années afin de développer l'implication des collaborateurs dans des méthodes de travail plus interactives et plus collaboratives.

■ Le télétravail, mode d'emploi

2020 restera marquée dans cet enjeu par le recours massif au télétravail qui n'était pas une pratique développée

dans l'entreprise. C'est donc une prouesse qu'ont réalisée les services informatiques en permettant à plus de 1600 collaborateurs de poursuivre leurs activités à distance dès le début du premier confinement tant sur le plan matériel que sur ceux des accès ou de l'accompagnement et du support technique. Sous la forme de newsletters mais aussi d'une « Tool Box » accessible sur l'intranet, ces outils ont facilité la transition à marche forcée. Cette conduite du changement réussie a permis une réelle accélération de notre plan digital et le développement de nos pratiques collaboratives.

Autre indicateur	2020	2019	2018	Tendance	Objectif 2022
Taux d'accès aux outils numériques (périmètre DPEF)	90 %	65 %	63 %	↗	100 %

ASSURER LA DIVERSITÉ ET L'ÉQUITÉ

... par la féminisation du management

Une représentation équilibrée des genres dans l'entreprise est source d'attractivité et de performance, y compris sur le plan économique. Fort de cette conviction et du constat de la sous-représentation des femmes, notamment dans ses instances dirigeantes, Daher a lancé en février 2019 la démarche « D4her ». L'objectif est d'améliorer la représentativité des femmes dans notre Groupe en commençant par le management afin d'atteindre d'ici 2022 le même pourcentage de femmes au sein du top management que dans le reste de l'entreprise, à savoir 26%.

Les premières actions depuis le lancement ont visé à s'assurer du soutien du Comité Exécutif et susciter une prise de conscience (sur les biais de comportement notamment). De la feuille de route initiale, les premières actions menées en 2020 ont porté sur l'accompagnement ciblé de femmes managers et l'initiation d'un partenariat avec le Laboratoire de l'égalité afin de bénéficier d'un retour d'expérience sur les programmes menés dans d'autres milieux professionnels. La crise sanitaire a suspendu les actions de visibilité auprès des collaborateurs qui seront poursuivies en 2021.

Renforcer la cohésion entre collaborateurs et actionnaires (suite)

D4her a donc revu sa feuille de route tout en maintenant le cap et l'ambition. D4her a limité en 2020 les actions de communication ou événements et orienté ses efforts sur la mesure et le suivi d'indicateurs plus ciblés. D4her se dote d'un rôle de vigilance et d'alerte du management en cas de dérive de ces indicateurs.

Le groupe de travail s'est doté de deux nouveaux indicateurs visant à suivre biennuellement le taux de féminisation des talents ainsi que des 100/200/500 plus hautes rémunérations parmi les cadres. Pour aller plus loin, des données complémentaires permettent de suivre les modes d'entrée dans chacun de ces groupes (par recrutement externe ou par promotion) et mesurer ainsi la capacité de notre Groupe à faire évoluer ses talents féminins.

Autres indicateurs	2020	2019	2018	Tendance	Objectif 2022
Part des femmes Groupe	26%	26%	26%	→	-
% de femmes parmi les cadres	26%	27%	26%	→	-
% de femmes parmi les cadres dirigeants	18%	18%	10%	→	26%
% de femmes parmi les cadres « talents »	23%	23%	25%	→	-

... par l'inclusion des handicaps et la lutte contre les discriminations

Daher satisfait depuis 2017 à son obligation d'emploi de personnel en situation de handicap en France. Les entreprises de Daher en France emploient globalement 6,9% de salariés en situation de handicap. Pour atteindre son objectif et par souci de s'impliquer toujours plus dans ses territoires d'implantation, elles ont recours à la sous-traitance au sein d'entreprises adaptées (EA) ou d'établissements et services d'aide par le travail (ESAT). À ce titre, une fiche thématique a été communiquée aux équipes Achats pour faciliter et étendre ce recours. D'autre part, Daher s'associe aux agences d'intérim partenaires pour permettre l'intégration et le maintien dans

En sus de ces indicateurs, le groupe Daher dispose également d'un outil de mesure essentiel, l'Index égalité Femmes-Hommes. La méthodologie de calcul identique pour toutes les entreprises et sa publication annuelle obligatoire ont le mérite de proposer un outil permettant de mesurer nos résultats dans le temps et de se comparer aux entreprises de nos secteurs d'activité.

En 2020, Daher a connu une évolution positive de son index et a atteint les notes de 88 points pour Daher Aerospace et 87 pour Daher Technologies.

Depuis 2019 et la première publication de l'index, Daher a amélioré son index de 15 points pour Daher Aerospace et de 16 points pour Daher Technologies.

l'emploi de collaborateurs en situation de handicap. 2020 n'a pas permis de mettre en œuvre les axes de travail primordiaux déjà identifiés mais le déploiement du nouveau système d'information RH et les incontournables critères de choix inhérents à un plan de sauvegarde de l'emploi ont participé à une grande campagne de mise à jour des données personnelles des collaborateurs. Cette actualisation va permettre d'améliorer la prise en compte et l'inclusion au sein de l'entreprise et des métiers.

La Direction Achats a porté une attention particulière à nos partenaires commerciaux EA/ESAT dans le contexte de réduction drastique d'activité afin de minimiser l'impact économique.

Autre indicateur	2020	2019	2018	Tendance
% de travailleurs en situation de handicap	6,9%	4,7%	4,6%	↗

PÉRENNISER NOTRE GOUVERNANCE ACTIONNAIRIALE ET LA TRANSPARENCE DE NOTRE MODÈLE DE CAPITALISME FAMILIAL

Une gouvernance robuste et transparente

La famille Daher est, depuis la création de l'entreprise en 1863, l'actionnaire de référence.

Afin d'assurer une forte cohésion entre les membres de la famille Daher (près de 600 personnes en 2020) et de leur permettre de pérenniser la culture et les valeurs familiales, l'association Générations Daher a été créée en 1994. C'est également en 1994 que les actionnaires familiaux se sont regroupés dans la société CoreDaher (anciennement dénommée Sogemarco-Daher), holding animatrice du Groupe. Toutes les règles de fonctionnement sont écrites (charte familiale, pactes d'actionnaires, règlements intérieurs). Elles ne sont par principe jamais figées, pour permettre, si nécessaire une réflexion puis une adaptation à l'évolution, d'une part, des enjeux auxquels l'entreprise doit faire face et, d'autre part, de la famille actionnaire.

Ce modèle de gouvernance permet aux membres de la famille Daher, actionnaires ou futurs actionnaires, de parler d'une seule voix et de partager une vision commune pour préparer les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Cette vision commune se matérialise par les plans stratégiques « Vivre Ensemble » et « Entreprendre Ensemble » lancés en 2018 en cohésion avec le plan stratégique de l'entreprise « Succeed Together ». CoreDaher détient, à fin 2020, 87,07 % du capital de Compagnie Daher, aux côtés de Bpifrance, partenaire de référence avec 12,5 % du capital. Bpifrance accompagne l'entreprise depuis 2009 et partage avec la famille Daher une vision industrielle de long terme.

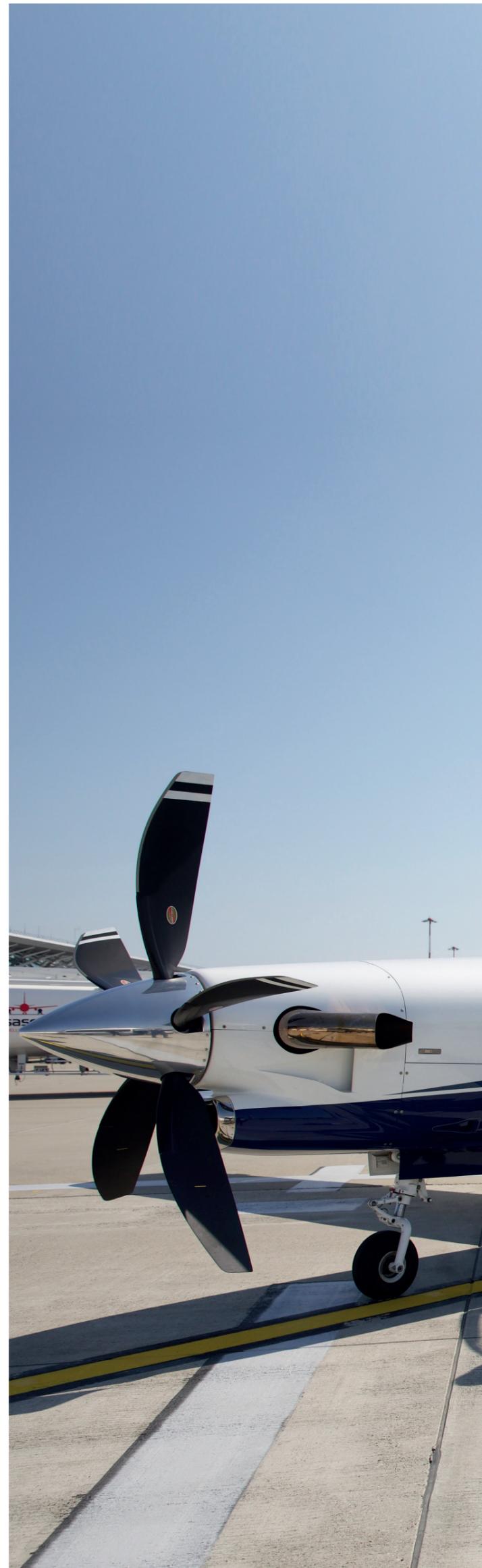
Une gouvernance qui a montré sa résilience pendant la crise de la Covid-19

Notre modèle de gouvernance a montré sa robustesse et sa capacité d'adaptation pendant la crise de la Covid-19. Le Conseil d'Administration de l'association familiale Générations Daher, le Conseil de Surveillance et les associés commandités de la holding animatrice CoreDaher ont été

mobilisés dès le début de la crise pour permettre (i) la résistance de CoreDaher aux effets économiques de la crise, (ii) la stabilité et la cohésion du groupe des actionnaires familiaux (350 personnes/600 membres de la famille Daher) pour soutenir l'entreprise et ses dirigeants pendant la crise.

- 12 réunions du Conseil d'Administration de l'association familiale Générations Daher en 2020 (et une réunion hebdomadaire durant le premier confinement, les réunions en visioconférence n'ayant pas été formalisées dans des procès-verbaux).
- 4 réunions du Conseil de Surveillance et des associés commandités entre mars et juillet.
- Mise en place d'un Comité de Crise (Comité de Gouvernance Élargi) – réunions hebdomadaires dès le début de la crise et jusqu'en juin. Objectifs de ce Comité : appréhender la nature de la crise, comprendre son impact économique sur l'entreprise, ses répercussions sur CoreDaher, et assurer un suivi des décisions et le soutien de l'équipe de Direction.
- Mise en place d'une communication de crise vers les actionnaires familiaux pour les informer au fur et à mesure de l'évolution de la crise (communiqués hebdomadaires de mars à juin, puis mensuels, mise en place de réunions d'information trimestrielles ouvertes à l'ensemble des actionnaires familiaux – 350 personnes).
- Tenue de l'Assemblée Générale en visioconférence avec votes par correspondance en amont (plus de 90 actionnaires présents lors de l'Assemblée Générale en visioconférence le 18 juillet – taux de participation : 81,31% du capital de CoreDaher)
- Mise en place par CoreDaher d'un Q&A, partagé avec l'ensemble des actionnaires familiaux, pour préparer l'Assemblée Générale et permettre aux actionnaires de voter par correspondance en connaissance de cause. Les actionnaires ont accepté de renoncer à leurs dividendes (résolution votée avec 96,45 % des droits de vote des actionnaires présents ou représentés).

La résilience du modèle de gouvernance familial est un élément important de stabilité pour l'équipe de Direction, et de pérennité de l'entreprise.



Covid-19 : Daher met à disposition d'Aviation sans Frontières des avions TBM et des pilotes



Enjeux

- ▶ Développer l'engagement des collaborateurs et du management
 - Dialogue social
 - Qualité de Vie au Travail
 - Mode collaboratif
- ▶ Assurer la diversité et l'équité
 - Féminisation du management
 - Inclusion des handicaps
 - Lutte contre les discriminations
- ▶ Pérenniser la gouvernance actionnariale et la transparence de notre modèle de capitalisme familial
- ▶ Développer la cohésion entre nos collaborateurs et actionnaires

Effort de préparation des actionnaires de demain maintenu pendant la crise

Pour assurer la pérennité de notre modèle de gouvernance, nous formons et préparons les actionnaires de demain à être des actionnaires engagés sur le long terme, capables de comprendre les principaux défis que devra relever l'entreprise, et à prendre des responsabilités dans les Conseils d'Administration.

Les actions mises en place avant la crise pour préparer la prochaine génération d'actionnaires familiaux se sont poursuivies en 2020 avec les adaptations nécessaires au respect de la distanciation sociale : les nouveaux outils d'information : Application Daher, newsletters, visioconférences, réseaux sociaux ont montré leur efficacité alors que les réunions « en présentiel » n'étaient plus possibles :

- App DAHER : application lancée par l'association Générations Daher en décembre 2019. Elle a été téléchargée par plus de 200 membres de la famille Daher, actionnaires ou futurs actionnaires. En 2020, plus de 50 actualités ont été publiées sur cette application qui a généré plus de 4500 connexions ;
- 16 communiqués publiés depuis le début de la crise ;
- 1 vidéo d'information de 20 min sur la situation diffusée en mai 2020 ;
- 12 newsletters publiées en 2020 ;
- 3 réunions d'information : le 25 février (en présentiel – 49 personnes), le 18 juillet (plus de 90 personnes en visioconférence à l'occasion de l'Assemblée Générale de CoreDaher) et le 16 décembre (88 personnes en visioconférence).

Autres indicateurs	2020	2019	2018	Tendance
Nombre d'heures de formation des membres de la famille	582	563	63	→

DÉVELOPPER LA COHÉSION ENTRE LES ACTIONNAIRES ET LES COLLABORATEURS

Pour pérenniser notre modèle d'entreprise familiale, nous avons souhaité développer des liens étroits entre les collaborateurs de l'entreprise et les actionnaires (près de 600 membres de la famille Daher, actionnaires ou futurs actionnaires) afin de créer et renforcer un sentiment d'appartenance partageant les mêmes valeurs et une même vision de l'avenir.

Les opportunités de rencontre entre collaborateurs et actionnaires familiaux ont cependant été extrêmement limitées en 2020, du fait de la crise sanitaire.

Le groupe de travail composé de représentants des actionnaires familiaux et de l'entreprise a poursuivi ses travaux en 2020 sur l'identification de la raison d'être de Daher. Cette réflexion a été mise à l'épreuve des conséquences économiques de la crise sanitaire et le calendrier de finalisation des travaux décalé à 2021.

Une fondation commune, FONDAHER

Créée en 2012, la fondation familiale FONDAHER regroupait jusqu'en 2017 toutes les actions de mécénat initiées par la famille. Le rapprochement de cette fondation familiale avec Daher a été finalisé en 2018 pour en faire une fondation « Famille et Entreprise », dont la principale mission est de favoriser l'accès durable à l'emploi par des formations d'excellence.

Le Conseil d'Administration de la Fondation compte parmi ses membres deux collaborateurs de l'entreprise dont l'une est

trésorière de la Fondation, aux côtés de trois administrateurs familiaux, dont le Président et la secrétaire.

La Fondation soutient trois grands projets par des conventions pluriannuelles en privilégiant l'ancrage territorial sur nos bassins d'emploi. Acta Vista localise ses chantiers de rénovation de patrimoine sur Marseille, IECD recherche un nouveau projet situé au Maroc et enfin Le Lab accompagne une promotion de jeunes entrepreneurs sur Nantes.

En 2020, FONDAHER a poursuivi ces partenariats pluriannuels mais a fait le choix de réorienter sa mission le temps de la crise sanitaire. Plutôt que d'élargir les partenariats selon la feuille de route, il a paru prioritaire d'apporter un soutien aux associations. Un fonds d'urgence a donc été alloué pour cibler rapidement et spécifiquement les besoins exprimés par les associations déjà soutenues par FONDAHER au travers des précédents appels à projets autour de plusieurs conférences organisées avec l'aide des parrains et marraines.

Depuis 2018, FONDAHER lance chaque année un appel à projets permettant à des membres de la famille actionnaire ainsi qu'aux collaborateurs de parrainer une association de leur choix et de soutenir financièrement un projet répondant aux critères de sélection. En 2020, cet appel à projets a été maintenu en réduisant le nombre de projets et en resserrant le thème autour de l'insertion et la lutte contre le décrochage scolaire. Les parrains et marraines des années précédentes ainsi que les ambassadeurs et ambassadrices RSE ont œuvré à diffuser l'information au sein de l'entreprise.

Autre indicateur	2020	2019	2018	Tendance
Nombre de projets soutenus par l'Appel à projets	9	15	15	↘

Les actionnaires familiaux au sein de la gouvernance RSE

Le Comité de Gouvernance du Groupe veille au déploiement de la stratégie de l'entreprise en matière de RSE et d'éthique des affaires, suit la mise en place de la politique RSE, est

informé des principaux risques RSE et s'assure du respect de la compliance. Il s'appuie pour ce faire sur le Comité RSE. Depuis 2018, deux représentants des actionnaires familiaux sont membres du Comité RSE, et s'impliquent ainsi plusieurs fois par an dans le pilotage et le suivi opérationnel de la stratégie RSE. Cette ouverture permet d'enrichir les échanges du Comité et de mieux partager les objectifs et les actions mises en place.



pour transporter le personnel soignant à travers la France.

Agir en tant que partenaire de nos parties prenantes

NOS CONVICTIONS

Parce que Daher crée de la valeur dans ses écosystèmes par sa posture de partenaire et d'intégrateur, et par l'innovation. Parce que la complexité des défis industriels auxquels Daher répond requiert l'intelligence collective. Daher est convaincu de l'importance d'agir en tant que partenaire intégrateur de ses parties prenantes pour répondre aux enjeux communs de RSE.

RENFORCER L'EMPLOYABILITÉ DES COLLABORATEURS

Assurer la pérennité de l'entreprise et des emplois des salariés est un objectif central pour Daher. Pour cela, le Groupe est attaché à déployer une politique responsable de l'emploi grâce à trois démarches principales que sont : la gestion des emplois et des parcours professionnels, le *Strategic Workforce Planning* et le Plan de formation Groupe. Le développement des compétences des collaborateurs, le maintien dans l'emploi ainsi que l'adéquation de leurs qualifications aux attentes des clients de Daher sont des préoccupations constantes de la Direction des Ressources Humaines.

La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)

Dans la continuité des accords signés pour la mise en œuvre de l'APLD (activité partielle de longue durée) et des mesures sociales du PSE, un accord GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels) a été signé à l'unanimité des cinq organisations syndicales du Groupe (CFDT, CGT, FO, CFTC, CFE-CGC) en décembre 2020.

Cet accord traduit la volonté partagée de mettre en œuvre un dispositif d'anticipation des besoins en compétences et en emplois, dans un dialogue constant et transparent entre les partenaires sociaux afin de pouvoir adapter l'entreprise aux incertitudes de marché.

Il s'agit d'un accord cadre de gestion des emplois et des parcours professionnels (anciennement appelée GPEC) permettant de partager un diagnostic sur les métiers porteurs et ceux pour lesquels des formations ou des reconversions seront nécessaires.

La GEPP permet aux salariés de développer leur employabilité et de sécuriser leur parcours professionnel. L'accord prévoit des modalités pour accompagner les salariés dans leurs choix de carrière, dans et hors de l'entreprise, en fonction de leur métier, sur la base du volontariat.

Dans le cadre du projet de restructuration, Daher a fait en sorte de sécuriser les parcours des salariés, en interne comme en externe. Encadrée par les mesures spécifiques d'accompagnement, la mobilité interne a été fortement encouragée et déployée pour limiter le nombre de départs contraints. Le volontariat a été encouragé en parallèle à travers une démarche encadrée. Des permanences RH ont été organisées afin d'échanger individuellement avec les salariés le souhaitant. Ainsi, la mise en œuvre du volontariat anticipé, le reclassement interne et les départs volontaires (478 personnes concernées par ces dispositifs) ont permis d'éviter 356 départs contraints prévus dans le cadre de la mise en œuvre des plans de sauvegarde de l'emploi.

La formation

Le plan de formation Groupe est bâti autour des orientations stratégiques de Daher à l'horizon 2022, telles que décrites dans le plan stratégique « Succeed Together ». Une part significative du budget affecté répond aux besoins immédiats des collaborateurs, notamment par la mise en œuvre de formations obligatoires dans tous les métiers où des qualifications spécifiques sont devenues nécessaires. Faire des formations dans un contexte Covid fut très compliqué (établissement fermés, etc.), certaines sessions prévues n'ont donc pas pu avoir lieu ce qui explique en partie la baisse des indicateurs clés de performance.

En 2020, les efforts de formation ont été redirigés pour accompagner les volontariats internes et externes de manière à développer l'employabilité des salariés.

Expertises

2020 a aussi été l'année de la réalisation d'une politique d'identification, développement et rétention des experts au sein du Groupe. Cette politique sera déployée en 2021 sur l'ensemble du Groupe et notamment au service de la dynamique créée par la création du Chief Technology Officer (CTO) et des projets d'innovation portés par Daher dans le cadre de France Relance et des projets de R&D Corac autour de l'avion bas carbone.



Le 1^{er} prototype présérie de l'hélicoptère H160 d'Airbus, équipé d'une structure de queue en (Photographie réalisée avant la pandémie)

DÉVELOPPER LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES SUR NOS TERRITOIRES D'IMPLANTATION

Dans deux bassins d'emploi, Tarbes (Hautes-Pyrénées) et Blois (Loir-et-Cher), Daher est l'employeur industriel de référence. Dans quatre bassins d'emploi (Toulouse, Marseille, Nantes et Saint-Nazaire), Daher est un acteur significatif au sein d'écosystèmes aéronautiques très dynamiques. Ces deux positionnements donnent une responsabilité particulière à Daher sur ces territoires.

En 2020, l'enjeu principal a été de maintenir le dialogue avec les élus de nos territoires d'implantation (notamment : maires, communautés de communes, parlementaires, régions) et les représentants de l'État en région (notamment : DIRECCTE, préfectures) sur le projet de plan de sauvegarde de l'emploi sur les zones d'emploi impactées dont nous sommes employeur de référence ou significatif (Blois, Nantes, Saint-Nazaire, Tarbes, Toulouse).

Ainsi, à partir de mi-juin, et toujours après avoir partagé les informations avec nos partenaires sociaux, Daher a attaché une importance particulière à informer régulièrement chacune de ses parties prenantes institutionnelles sur ces territoires.

Par ailleurs, le dialogue établi a aussi permis de travailler à des projets liés à France Relance qui seront mis en œuvre dans ces territoires comme le projet de construction d'un « TechCenter » sur les matériaux composites à Nantes ou le lancement de projets de recherche dans le cadre du Corac. Daher souhaite pérenniser, dans la durée, le dialogue ravivé à cette occasion.

Toujours dans un esprit de proximité avec ses territoires, Daher a réalisé plusieurs dons de matériels en lien avec la lutte contre la Covid-19 auprès de structures diverses de ses territoires d'implantation comme des masques tissus notamment réalisés par une de ses usines.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur clé	2020	2019	2018	Tendance
Inadéquation des Compétences et Savoir-faire	Accord GPEC	Nb heures formation /ETP	9	14	12	↘
Plan de Sauvegarde de l'emploi	Accord Dialogue social, GPEC, Mobilité...	% ETP ayant suivi au moins une formation	56%	74%	78%	↘
Autres indicateurs						
Effectifs Groupe			9482	10060	9764	↘
Effectif DPEF			8410	9662	9106	↘
Effectif France			7655	8577	8466	↘
% CDI			83%	74%	73%	↗
% Cadres			21%	21%	21%	→
% de l'effectif total qui a reçu des entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière			NA	95%	-	



composites conçue et produite par Daher, en escale à Tarbes.



Enjeux

- ▶ Renforcer l'employabilité des collaborateurs
- ▶ Développer le dialogue avec les parties prenantes sur nos territoires d'implantation
- ▶ Renforcer notre démarche d'achats responsables
- ▶ Intégrer la RSE à nos métiers et offres, source de valeur ajoutée pour nos clients

permettront l'établissement d'une nouvelle cartographie des risques RSE fournisseurs et de plans d'action associés à déployer début 2021. La révision de la grille d'évaluation fournisseurs par les équipes Performance fournisseurs a été l'occasion d'ajouter des critères HSE et RSE. Cette nouvelle grille sera déployée en 2021.

Signature de la Charte Relations fournisseurs responsables

Daher était depuis 2010 signataire de la Charte Relations fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises.

Cet engagement a été réaffirmé en 2020 par la signature de la Charte par le nouveau Directeur Achats Groupe et l'objectif pris d'obtenir le label Relations fournisseurs achats responsables en 2022. Pour cela, Daher s'engage envers les dix principes de la Charte Relations fournisseurs responsables. Un médiateur interne, qui peut être sollicité par un collaborateur Daher ou un fournisseur en cas de désaccord, a été nommé. Des premiers ateliers thématiques ont eu lieu en 2020 sur la conformité RSE des contrats et les risques RSE fournisseurs. Ces ateliers Achats responsables se poursuivront en 2021.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur	2020	2019	2018	Tendance	Objectif 2021
Devoir de vigilance Fournisseurs	Charte Achats Responsables Daher, Code éthique Fournisseurs, Carto Risques RSE Fournisseurs	% acheteurs formés	94 %	-	-	-	100 %

INTÉGRER LA RSE À NOS MÉTIERS ET OFFRES, SOURCE DE VALEUR AJOUTÉE POUR NOS CLIENTS

Intégrer la RSE à nos métiers

Depuis 2017, le Comité RSE réunit plusieurs fois par an des membres de chaque direction impliquée dans la définition des actions de responsabilité sociétale et dans le pilotage et la mise en œuvre des plans d'action. En parallèle, le réseau d'ambassadeurs RSE présent dans la plupart des métiers et des sites opérationnels facilite la prise en compte des enjeux au niveau local.

En 2020, le réseau d'ambassadeurs RSE a connu un renouvellement partiel et de nouveaux métiers ont intégré le réseau, ce qui permet de déployer davantage la RSE dans les activités du Groupe.

L'objectif de ces Comités RSE est de permettre à chaque métier d'intégrer les enjeux RSE dans ses activités. Le processus enclenché en 2019 se poursuit en 2020 avec de nouvelles feuilles de route responsables : Innovation, Achats, DSI, R&D, Transports. En 2021, l'ambition est de poursuivre ce déploiement.

Intégrer la RSE à nos offres

■ La structure capitaliste du Groupe : atout majeur et différenciant pour nos clients en 2020

Dans le contexte de crise sans précédent du secteur aéronautique, la Direction Commerciale a eu notamment pour mission de rassurer notre écosystème, clients et partenaires, sur notre capacité à traverser cette période de turbulences tout en garantissant leurs intérêts.

C'est ici la nature même de la structure du Groupe et de son actionariat, mise en avant comme garant de la pérennité de l'entreprise.

Porteur d'un message fort autour d'un capitalisme familial et de surcroît, responsable, nous avons pu rassurer dans un premier temps puis engager à nouveau nos clients vers des perspectives d'avenir.

Ce sont ici les fruits d'une gestion responsable qui ont pu être mis en valeur au travers d'une situation financière saine et pérenne, lui donnant ainsi cette capacité à survivre et plus encore à rebondir.

■ Une approche commerciale « durable » : levier de différenciation de notre offre industrie et Services

Les enjeux RSE au niveau de l'approche client deviennent de plus en plus prégnants dans un monde résolument tourné vers une ambition de durabilité.

À l'écoute de ses clients, la Direction Commerciale a travaillé avec eux afin d'intégrer cette dimension dans une réflexion globale de développement, de production et de support.

Fort de cette analyse, nous avons pu élaborer des offres customisées en ligne avec leurs attentes. Ainsi Daher a proposé au groupe Safran Aircraft Engines d'étudier le *mapping* de la supply chain destinée à la production d'éléments moteur. L'objectif : définir un schéma des flux garantissant une empreinte carbone minimale, une réactivité optimale ainsi qu'une compétitivité-prix assumée. Ainsi la notion de « point of use » devient un *driver* de la construction du schéma industriel, de la politique d'achats et *in fine* de l'offre commerciale vers nos clients, toujours plus demandeurs en termes de durabilité.

Il est par ailleurs à noter que de plus en plus de clients et prospects intègrent la dimension RSE dans leur questionnaire d'évaluation aux différentes phases de la relation commerciale (informations avant appel d'offres - RFI, informations durant l'appel d'offres - RFQ, et informations dans les évaluations fournisseurs dans la phase contractuelle).

■ Digitalisation et RSE : intérêts communs

Daher a accéléré sa transformation afin de devenir un référent digital au sein de son écosystème. Le digital au service de l'humain permet d'engager nos collaborateurs dans une ambition de vie professionnelle plus respectueuse et flexible. En se dotant d'outils tels que le CRM (*Salesforce*), la Direction Commerciale a fait le pari de digitaliser la « chaîne de valeur client », de la prospection en passant par les carnets d'adresse, les comptes-rendus de réunion, jusqu'à la remise de l'offre finale au client. Optimiser le temps de travail par l'outil permet aux collaborateurs de s'épanouir pleinement dans leur mission tout en contribuant aux objectifs de croissance du Groupe. Le projet se poursuit en 2021 par la clarification des rôles et responsabilités des acteurs dans un environnement complexe et la prise en compte toujours croissante des attentes clients.

Pour les clients institutionnels BtoB, Daher a mis en place une démarche de satisfaction fondée sur l'amélioration continue et des dispositifs d'écoute et d'amélioration des performances opérationnelles. Daher joue également un rôle particulier dans ses prestations de services logistiques *in situ* pour ses clients, en contribuant notamment à leur performance en termes de diversité et d'inclusion.

Sur son activité BtoC de constructeur d'avions TBM, Daher a mis en place une organisation interne tournée vers la satisfaction de ses clients, qui lui permet notamment de pérenniser le lien social avec chacun d'entre eux.

RENFORCER NOTRE DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES

Politique

La politique d'achats responsables de Daher a fait un grand pas en avant en 2020. Les achats responsables font en effet partie des cinq piliers du nouveau plan stratégique 2020-2022 pour la performance Achats Groupe afin de proposer une supply chain Daher responsable à nos clients. Notre politique d'achats responsables comprend trois axes majeurs :

- le respect des dix engagements de la Charte Relations fournisseurs responsables de la Médiation des entreprises ;
- la création de valeur avec nos fournisseurs en établissant des partenariats solides de long terme ;
- une dynamique globale, en entraînant l'ensemble de notre supply chain dans ce mouvement.

Afin de veiller au déploiement de cette politique d'achats responsables, Daher dispose d'une Charte Achats responsables, d'un Code éthique fournisseurs et de clauses standards couvrant les aspects RSE dans ses nouveaux contrats.

En 2020, malgré la crise multiple, la Direction Achats Groupe a pris le parti de ne pas décaler le déploiement de la démarche Achats responsables, jugeant que le moment était justement à la consolidation des relations avec les fournisseurs et au virage vers une démarche Achats plus durable, intégrant davantage les aspects RSE. L'ensemble des acteurs de la fonction Achats a participé aux deux séries de formations Achats responsables en 2020 : une première portant sur un rappel des volets des achats responsables, des objectifs et de l'ambition déclarée pour la fonction Achats du Groupe et une seconde plus spécifiquement sur les risques RSE dans les chaînes d'approvisionnement. Cette seconde série de formations a été l'occasion pour les participants d'évaluer les risques RSE de leurs commodités. Les résultats de cette évaluation

Piloter nos opérations de manière responsable aujourd'hui et demain

NOS CONVICTIONS

Parce que la RSE nécessite une approche globale de la performance.

Parce que Daher a des responsabilités envers les générations présentes et futures.

Daher est convaincu de l'importance de trouver des solutions pour produire aujourd'hui de façon plus responsable, se développer et innover pour aller demain vers des produits et services plus durables.

AMÉLIORER LA SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS

La sécurité des collaborateurs est l'enjeu prioritaire de la matrice de matérialité de Daher. L'engagement de Daher dans ce domaine se traduit à travers :

- la politique Santé, Sécurité, Sureté et Environnement de Daher signée par le Directeur Général (dernière mise à jour en 2019) ;
- le programme d'excellence opérationnelle SeeD (lancé en 2014) et son volet « SeeD Safety » qui positionne la sécurité comme premier enjeu et prérequis de la performance opérationnelle ;

L'année 2020 a été marquée par :

- le transfert de responsabilité de la mise en œuvre des programmes SeeD et Seed Safety aux Directions Opérationnelles après plusieurs années d'animation en central au sein de la Direction Excellence opérationnelle ;
- la mise en œuvre des mesures sanitaires permettant la

continuité d'activité dans le contexte de la crise de la Covid-19. Ainsi, dans le contexte de crise de la Covid-19, Daher s'est attaché à :

- assurer la sécurité sur le plan sanitaire de ses collaborateurs en assurant la déclinaison des consignes gouvernementales sur tous ses sites (équipements de protection, communications régulières, adaptation des locaux, etc.) ;
- prévenir les risques psychosociaux par le déploiement des dispositifs de prévention des facteurs humains et de mesure des effets SSCT⁽¹⁾ pour les collaborateurs (cellule d'écoute psychologique, Livre 4, baromètre social).

L'amélioration des résultats de nos indicateurs est réelle car le calcul tient compte des heures d'activité partielle qui ont été significatives en 2020. Daher fait de la sécurité de ses employés une priorité et engage un nouveau programme Sécurité en 2021.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur clé	2020	2019	2018	Tendance
Atteinte à la santé et sécurité des collaborateurs	Politique de Santé, Sécurité, Sureté et Environnement (Groupe)	Taux de fréquence (Tf) France	15	19	-	↘
Autres indicateurs						
		Taux de gravité (Tg) France	0,37	0,41	-	↘

MINIMISER NOS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

Prévenir la pollution liée à nos activités

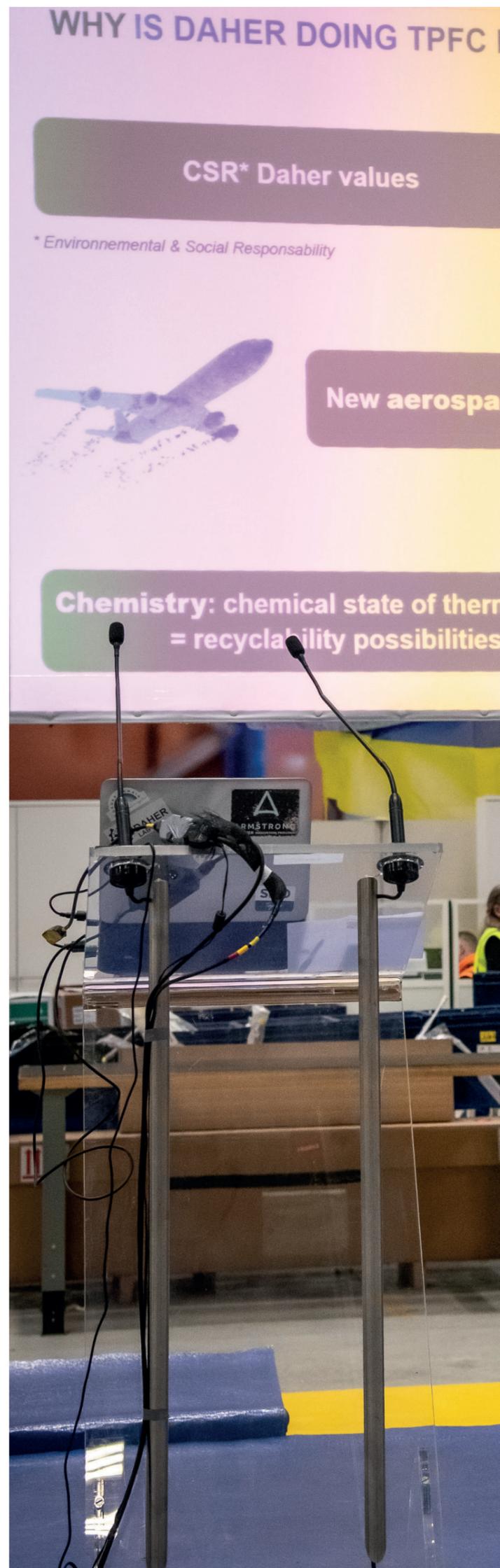
L'engagement de protection de l'environnement est inscrit dans la politique générale du Groupe. La démarche environnementale de Daher garantit le respect de la réglementation, le suivi des indicateurs et des objectifs environnementaux, ainsi que l'amélioration continue en accord avec les priorités définies. Le Groupe a l'ambition d'améliorer de manière constante ses performances environnementales. Les organisations Hygiène Sécurité Environnement (HSE) supportent les démarches de certification environnementale, œuvrent pour la réduction des pollutions et nuisances et soutiennent le dispositif de maîtrise des risques en place. Daher dispose d'un réseau Environnement pour promouvoir la conscience environnementale des collaborateurs autour d'initiatives personnelles et collectives.

Le Groupe suit les démarches de certification environnementale volontaires, réalisées en lien avec les priorités de développement et de partenariat long terme avec ses clients. À fin 2020, 26 sites sont certifiés ISO 14001. Durant l'année 2020, le Groupe a opéré avec des dispositifs adaptés, 13 sites classés « Installation Classée pour la Protection de l'Environnement soumise à autorisation » (ICPE). Parmi ces ICPE, un site est classé SEVESO seuil bas (Poincy).

Compte tenu de l'évènement qui a touché l'industriel Lubrizol et la population, Daher a mené une démarche proactive d'analyse, avec son courtier, des forces et faiblesses du document décrivant les méthodes pour faire face à un accident et protéger le personnel, les biens et l'environnement de l'unique établissement SEVESO qu'il opère à Poincy. Au-delà de l'analyse documentaire, la capacité à déployer les méthodes écrites et la procédure de gestion de crise a été vérifiée sur le terrain. En 2020, un exercice de mise en œuvre du plan d'opération interne avec le concours de la cellule de gestion de crise Groupe a été réalisé sur le site de Poincy.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur	2020	2019	2018	Tendance
Atteinte à l'environnement	Politique de Santé, Sécurité, Sureté et Environnement (Groupe)	% collaborateurs travaillant sur sites ISO 14001	55%	47%	42%	↗

(1) SSCT : santé - Sécurité - Conditions de travail.



Intervention de Stéphanie Portet, Ingénieur Recherche & Technologies chez Daher, lors



Enjeux

- ▶ Améliorer la sécurité des collaborateurs
- ▶ Minimiser nos impacts environnementaux
 - Prévenir la pollution liée à nos activités
 - Optimiser la gestion de l'énergie et des ressources
 - Déployer une approche bas carbone dans nos métiers et process
- ▶ Respecter l'éthique des affaires et lutter contre toute forme de corruption
- ▶ Assurer la sécurité des produits, services et données



Optimiser la gestion de l'énergie et des ressources

Très conscient de sa responsabilité en tant qu'industriel et acteur logistique, Daher a inscrit la protection de l'environnement et notamment la préservation des ressources liées à ses activités et l'utilisation raisonnée de l'énergie parmi les quatre piliers de sa politique de Santé, Sécurité, Sureté et Environnement.

À ce titre, différents projets sont déployés de façon simultanée :

■ Plans d'action issus des audits énergétiques et Bilan Carbone réalisés en 2019

Le Bilan Carbone puis les audits énergétiques réalisés en 2019 ont permis une première mesure et prise en compte des différents impacts. Le projet ODDICEA de connectivité des moyens de production initié en 2019 permettra entre autres objectifs de cibler les moyens les plus énergivores et de contribuer ainsi à faire émerger nos grands principes d'éco-conception.

■ Transport et optimisation des schémas logistiques

Notre responsabilité en tant que logisticien au service des industriels est d'apporter des solutions toujours plus durables. Ces solutions s'articulent autour de plusieurs exigences telles

que la réduction des émissions carbone du transport routier qui est incluse dans les contrats cadre avec nos prestataires, la réduction des déchets comme la réutilisation des packagings et enfin des mesures comparatives d'empreinte carbone au niveau des schémas logistiques proposés à nos clients.

■ Les métiers s'engagent

Plusieurs métiers transverses se sont déjà engagés au niveau de leur feuille de route à porter une attention particulière à l'utilisation des ressources comme la DSI qui a développé un volet spécifique « Green IT » au sein de ses achats de matériel et du devenir des matériels obsolètes. La DSI sensibilise également régulièrement les collaborateurs sur les bonnes pratiques informatiques à adopter. Une plateforme Troc'Together a été développée en interne pour partager à la manière du site Leboncoin les matériels ou machines inutilisés sur un site afin de s'assurer qu'ils ne répondent pas à un besoin ailleurs dans l'entreprise avant de s'en débarrasser.

Conscient des impacts de sa consommation de ressources et d'énergie et de sa capacité à agir sur ces axes, Daher a fait de ces enjeux un des piliers de sa prochaine Stratégie Climat avec l'ambition d'atteindre d'ici la fin de son prochain plan stratégique la cible définie par les Accords de Paris. Une gouvernance de l'énergie sera mise en place en 2021 pour relever ce défi.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur clé	2020	2019	2018	Tendance
Risque d'acceptabilité sociétale et environnementale	Stratégie Climat (in progress)	Intensité énergétique (Cons° annuelle Electricité, Gaz KWh/ETP)	11 653	12 298	13 758	↘
Autres indicateurs						
Poids des déchets/ETP (T/ETP)			0,516			-
% déchets revalorisés			63 %	75 %	86 %	↘

Déployer une approche bas carbone dans nos métiers et process

La politique de Daher en matière d'approche bas carbone est formalisée depuis 2019 au sein de la politique de Santé, Sécurité et Environnement du Groupe. Cela fait suite au Bilan Carbone des activités réalisé en 2018, ainsi qu'à l'analyse de matérialité de 2017, faisant de cet enjeu un des enjeux sociétaux majeurs pour le Groupe. Cela répond également au risque de niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités, identifié dans la cartographie des risques.

La crise sanitaire de 2020 et ses conséquences économiques et sociales ont eu plusieurs impacts significatifs sur cet enjeu. Tout d'abord, la baisse d'activité au sein du Groupe, ainsi que l'effondrement du trafic aérien mondial, ont entraîné une baisse drastique des émissions carbone du Scope 3 ; cette baisse conjoncturelle ne remet évidemment pas en cause les objectifs long terme pour une baisse structurelle de nos émissions. Par ailleurs, cette crise nous a rappelé qu'un manque d'anticipation et de préparation face à de tels événements a des conséquences économiques et sociales importantes ; il est donc de notre responsabilité d'anticiper les conséquences d'une crise climatique dont la probabilité

d'occurrence dans les prochaines années est documentée et certaine.

L'année 2020 a donc permis d'avancer de façon significative sur la formalisation de la Stratégie Climat de Daher, ainsi que sur la formalisation opérationnelle de plusieurs programmes de recherche concourant à l'avènement de l'avion bas carbone, dans le cadre du plan de relance.

En 2020, Daher a notamment démarré une démarche proactive de sensibilisation de ses collaborateurs pour activer un cercle vertueux de réduction des émissions carbone (via des outils comme le calculateur d'empreinte carbone MyCO₂ dont Daher a été l'un des mécènes pour son développement). Daher est convaincu que des collaborateurs conscients et engagés auront un impact sur l'entreprise, ses activités, mais aussi sur les pouvoirs publics et les territoires d'implantation. Daher a pris part à la création et au lancement de plusieurs projets du plan de relance de la filière aéronautique française piloté par le Corac (Conseil pour la recherche aéronautique civile) visant à développer des briques technologiques pour réduire l'impact environnemental du transport aérien. Ces projets, dans la lignée du démonstrateur d'avion à propulsion hybride distribuée EcoPulse™ développé avec Safran et Airbus, feront l'objet de communications spécifiques une fois rendus publics.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur clé	2020	2019	2018	Tendance
Risque d'acceptabilité sociétale et environnementale	Stratégie Climat (in progress)	Émissions CO ₂ (Scopes 1&2)	19 471	21 892	-	↘

Piloter nos opérations de manière responsable aujourd'hui et demain (suite)

RESPECTER L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET LUTTER CONTRE TOUTE FORME DE CORRUPTION

La politique de Daher en matière d'éthique des affaires et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence est formalisée au sein de son Code éthique et de bonne conduite. Ce document cadre intègre ainsi toutes les bonnes pratiques du Groupe et renvoie à des procédures détaillées pour chacune des thématiques (contrôle des exportations, intermédiaires, confidentialité, propriété intellectuelle...). L'éthique et la bonne conduite des affaires ont été illustrées d'exemples pratiques permettant de mieux faire appréhender les situations à risque par les collaborateurs du Groupe. Dans sa forme, le document reprend tous les aspects obligatoires cités dans le cadre de la loi Sapin II, ainsi que les obligations relatives à la loi sur le devoir de vigilance. Ce document a été annexé aux règlements intérieurs du Groupe et fait partie des documents à signer pour tout nouveau collaborateur.

La bonne application du Code éthique et de bonne conduite est contrôlée par le *Compliance Officer* du Groupe et par un référent par pays.

Début 2019, la nouvelle « Politique cadeaux » de Daher a été diffusée aux populations les plus exposées.

Les populations potentiellement exposées ont reçu une formation spécifique de sensibilisation à l'éthique des affaires et à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence en 2019. Un complément de formation a été réalisé auprès de la population Achats au second semestre 2020. Courant 2021, il est prévu de finaliser le déploiement de cette formation à l'ensemble des populations identifiées comme potentiellement à risque.

Le double dispositif d'alerte

Les deux dispositifs d'alerte (en interne et vers l'externe) sont déployés afin de permettre l'exercice du droit d'alerte dans trois types de situations :

- atteintes à l'Éthique des affaires (corruption, blanchiment etc.) ;
- atteintes aux droits des salariés (harcèlement, délit d'entrave etc.) ;
- atteintes envers les droits humains, les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.

Le premier dispositif d'alerte est accessible à tout collaborateur Daher depuis l'intranet Daher, via une plateforme sécurisée et anonyme. Ce dispositif est présenté dans le Code éthique et de bonne conduite et a fait l'objet d'une communication spécifique au sein du Groupe lors de son déploiement.

Le second dispositif est public, accessible à toute partie, sur le site internet de Daher, via le formulaire de contact « Vous souhaitez... » « Nous alerter ». L'alerte est ici dirigée vers l'adresse mail (non anonyme) compliance@daher.com, gérée par le *Compliance Officer* de Daher.

En 2019, une alerte a été soumise via la plateforme interne sécurisée. Après concertation et étude spécifique de la situation concernée, l'alerte n'a pas confirmé un incident et n'a donc pas eu de suite.

Le *Compliance Officer* de Daher réceptionne les alertes via la plateforme et l'adresse mail compliance@daher.com et instruit un dossier dans le cadre d'un Comité ad hoc formé par le

Compliance Officer, le Directeur des Risques, le DRH Groupe et le Directeur Financier. Ce Comité est responsable de l'arbitrage des alertes et apporte une réponse au lanceur d'alerte. Il reporte au Comité des Risques une fois par trimestre.

Plan de vigilance

Afin de se conformer aux dispositions légales des articles L. 225-102-4 et L. 225-102-5 du Code de commerce, Daher a établi un plan de vigilance, qui est public et disponible sur son site internet. Le plan de vigilance a vocation à s'appliquer à toutes les sociétés du groupe Daher ainsi qu'à l'ensemble de ses sous-traitants, fournisseurs et clients.

Le plan répond aux exigences suivantes :

■ Une cartographie des risques

Daher a défini quatre catégories de fournisseurs pour lesquels a été instauré, en amont, un niveau de contrôle distinct lors de la sélection des fournisseurs, et en aval, une surveillance des fournisseurs.

Les catégories de fournisseurs du périmètre de vigilance ont été définies en fonction des risques intrinsèques à la catégorie d'achats ou aux produits, aux risques liés aux pays d'activité du fournisseur, et aux risques liés à la relation entre le Groupe et le fournisseur (chiffre d'affaires, volume, dépendance...).

Pour identifier les risques de manière optimale, le groupe Daher utilise les deux outils numériques suivants :

- un outil de screening destiné à garantir le respect des réglementations nationales, européennes et internationales en matière d'embargo, et en matière de la lutte contre la corruption ;
- une plateforme dématérialisée de collecte des documents auprès des fournisseurs potentiels ou établis, dans l'idée de lutter contre la corruption et d'identifier les risques (« e-attestation »).

■ Des procédures d'évaluation régulière

Daher est doté de procédures Groupe qui s'appliquent à toutes ses filiales et permettront de mettre en œuvre une gouvernance robuste et formalisée au travers de procédures de contrôle interne.

Évaluations Environnement

La protection de l'environnement est pour Daher une nécessité, compte tenu des enjeux du changement climatique et du besoin pour ses collaborateurs de travailler dans un environnement sain et sécurisé. Une évaluation régulière de la maturité du système de management est réalisée notamment sur les aspects Environnement selon les standards de notre programme d'excellence opérationnelle (SeeD).

Évaluations des fournisseurs

Une analyse de la santé financière de chaque fournisseur est régulièrement effectuée afin de mesurer le taux de dépendance. Une adhésion des fournisseurs est requise par la signature de la Charte éthique. Tout document réglementaire ainsi que tout document identifié sont collectés afin de permettre l'exercice du devoir de vigilance.



Dernières finitions sur un TBM 940 prêt à sortir de la ligne d'assemblage finale à Tarbes.



Enjeux

- ▶ Améliorer la sécurité des collaborateurs
- ▶ Minimiser nos impacts environnementaux
 - Prévenir la pollution liée à nos activités
 - Optimiser la gestion de l'énergie et des ressources
 - Déployer une approche bas carbone dans nos métiers et process
- ▶ Respecter l'éthique des affaires et lutter contre toute forme de corruption
- ▶ Assurer la sécurité des produits, services et données

La nouvelle grille d'évaluation fournisseurs, intégrant les sujets droits humains, santé et sécurité, environnement, éthique et achats responsables sera déployée début 2021. Cette grille est utilisée à l'entrée des fournisseurs au panel tout comme lors d'audits fournisseurs.

■ Des actions adaptées pour atténuer les risques ou prévenir les atteintes graves

Le déploiement du Code éthique et de bonne conduite

Le groupe Daher a souhaité faire évoluer le Code éthique mis en place en 2015 et mettre en œuvre un « Code éthique et de bonne conduite » vis-à-vis des collaborateurs, partenaires, fournisseurs et parties prenantes. Le déploiement de ce Code éthique et de bonne conduite est intervenu en 2019 et des modules de formation ont été mis en place. Ce Code expose les grands principes qui doivent guider l'action de tous les collaborateurs (internes ou externes, en France et dans le monde) et explique les comportements/bonnes pratiques à adopter au quotidien conformément aux réglementations applicables face à des situations concrètes. Ce document renvoie à des procédures détaillées. Il couvre les grandes thématiques telles que les droits humains, l'environnement et l'éthique des affaires. Une population à risque a été définie par le *Compliance Officer* pour un déploiement efficace des formations. Il n'y a pas eu de nouvelles sessions en présentiel en 2020 mais l'objectif de 100% en 2022 est maintenu.

Les informations de la Direction juridique

La Direction Juridique prépare et publie des communications portant sur des sujets d'actualité juridiques et des focus sur des points clés de la relation avec les partenaires.

■ Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques

Un dispositif d'alerte interne a été mis en place en 2019. Ce dispositif, sécurisé et anonyme, est destiné à permettre à tout collaborateur de signaler tout manquement au Code éthique et de bonne conduite. Un dispositif d'alerte externe a été ajouté en 2020 ; disponible via le site internet Daher, il permet à toute personne, interne comme externe, de signaler toute atteinte aux personnes, à l'environnement ou à l'éthique des affaires.

■ Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité

L'état d'avancement du déploiement du Code éthique, du devoir de vigilance, et des différents outils au sein du Groupe est suivi par le Comité des Risques. Le Comité de Pilotage Achats est également un organe permettant d'identifier les fournisseurs à risques, les actions à mettre en œuvre et la remontée des informations auprès du Comité des Risques.

Risque extra-financier	Politique	Indicateur	2020	2019	2018	Tendance	Objectif 2022
Fraudes internes/externes au préjudice du Groupe	Code éthique et de bonne conduite Politique cadeaux	Taux de formation de la population dite « à risque »	39%	39%	-	→	100%
Autres indicateurs							
Nombre d'incidents traités/Nombre d'incidents signalés			1/1	0	-	-	100%

ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA SURETÉ DES PRODUITS, DES SERVICES, ET DES DONNÉES

Depuis 2018, Daher a renforcé son organisation Qualité, en la rattachant directement au Directeur Général, et en lui donnant les moyens et l'indépendance nécessaires pour réduire la non-qualité, avec un impact immédiat sur la sécurité des produits et des services livrés.

Protéger les collaborateurs du Groupe, notre patrimoine physique et immatériel et les informations confiées de tout acte malveillant fait partie de nos enjeux. Opérant dans des secteurs où des intérêts étatiques sont en jeu, le Groupe améliore continuellement ces différentes politiques. Une politique de protection physique des sites est formalisée et déclinée sur nos différents établissements. Des travaux sont en

cours pour renforcer, en 2021, les dispositifs de gestion de la confidentialité des informations.

En 2020, Daher a rattaché la fonction sûreté au Secrétariat Général pour y développer une approche par les risques.

Enfin, en ligne avec la mise en application en 2018 du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), Daher a intégralement révisé sa politique de sécurité des systèmes d'information, et a nommé un *Data Protection Officer*. Le Groupe souhaite ainsi rester à la pointe de la protection des données de ses clients, de ses données propres, et des données personnelles.

Notice méthodologique

PÉRIMÈTRE

Le périmètre de la déclaration de performance extra-financière du Groupe est le suivant :

- En France:
 - Compagnie Daher sa,
 - Daher Aerospace sa,
 - Daher Nuclear Technologies s.a.s,
 - Daher Technologies sa,
 - Daher Valves s.a.s
- Au Royaume-Uni:
 - Daher Aerospace Ltd (Derby)
- Au Maroc:
 - Daher Aerospace Maroc (Tanger)
- En Allemagne:
 - Daher Aerospace GmbH (Donauwörth)

Le périmètre de la déclaration de performance extra-financière du Groupe couvre 88% de l'effectif total moyen à fin décembre 2020. Inclusion/exclusion du périmètre de la déclaration de performance extra-financière :

- En France, toutes les sociétés employant du personnel sont concernées, hormis Logistics Operations. En effet, cette société compte 57 ETP en moyenne à fin décembre 2020 et les reportings standards du Groupe ne sont pas appliqués à cette structure. Entre 2019 et 2020, des établissements de paie ont été clôturés (5 périmètres) du fait de la perte de contrat. En parallèle, des établissements de paie ont été créés (10 périmètres). Les données « effectifs » de ces périmètres seront les moyennes sur l'année selon la méthodologie Groupe. Certains indicateurs de la DPEF ne seront pas disponibles sur ces périmètres. Les entités juridiques restent inchangées.
- Hors France, les sociétés employant moins de 100 ETP en moyenne à fin 2020 (12 périmètres) sont exclues du périmètre de la DPE. Les nouvelles entités hors France présentant plus de 100 ETP en moyenne à fin 2020 (3 périmètres) seront intégrées à la DPEF 2021 afin de leur permettre de mettre en place leur reporting RSE. Le périmètre de la déclaration de performance extra-financière comporte 13 sites classés ICPE.

PERTINENCE DES INDICATEURS/ INDICATEURS NON RETENUS

Les dix risques extra-financiers sont globalement couverts par des politiques, des plans d'action et des indicateurs clés de performance. Pour le risque sur le « Niveau d'acceptabilité sociétale et environnementale de nos activités », Daher a engagé la démarche de formalisation de sa Stratégie Climat, dont l'ambition et la gouvernance seront validées en 2021. L'indicateur clé est, lui, défini et suivi. Des informations supplémentaires ont été ajoutées de façon volontaire, de manière à présenter un ensemble plus précis de la mise en place de la stratégie RSE de Daher. Seules les informations suivantes ne sont pas pertinentes au regard de l'activité du Groupe et ne sont donc pas présentées : la lutte contre le gaspillage alimentaire, la lutte contre la précarité alimentaire, l'engagement en faveur du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable.

Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant

sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Compagnie Daher, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la compagnie des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

PÉRIODE

La période de reporting des données de responsabilité sociétale est l'année civile 2020. Lorsque les indicateurs sont existants dans les reportings RSE 2018 et 2019, ils sont présentés au regard des données de 2020.

Les exceptions concernent les deux indicateurs Énergie : ils sont mesurés avec une consommation d'énergie (gaz, électricité et fuel) basée sur une période de 12 mois de novembre à octobre car les deux derniers mois de l'année ne sont pas disponibles au moment de la rédaction du présent document. Le même périmètre a été retenu pour les indicateurs en lien avec la Formation car les données de fin d'année ne sont pas encore disponibles.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLE

Depuis 2019, un outil unique de collecte de données RSE, Toovalu, est mis en place en France, en Allemagne, en Grande-Bretagne, au Maroc et au Mexique. Son rôle est de permettre le partage des définitions des indicateurs et la consolidation des données. Les contributeurs appartiennent aux départements Ressources Humaines ou Hygiène Sécurité Environnement. La consolidation des données est réalisée par la Direction Risques, Audits et Développement durable. En 2020, année particulière, la collecte a été centralisée au maximum, les données 2020 seront disponibles sous Toovalu dans le courant de l'année 2021 pour une reprise du process.

Le « Taux de fréquence des accidents du travail » reprend les données des événements accidentels générant des jours d'arrêt. Les accidents de travail sont enregistrés au fur et à mesure de leur constat dans l'outil ATOnLine ou sur les Scorecards par les filiales étrangères et consolidés mensuellement. Le nombre d'événements est régularisé en fonction des classements/refus de la CPAM ou des décisions internes (non prise en compte des accidents sans lien avec le travail). Le périmètre du calcul du taux de fréquence des accidents du travail en France exclut l'entité Compagnie Daher qui compte 11 ETP car non présent dans les outils de reporting de l'accidentologie. En 2020, les heures travaillées ont été défalquées des heures d'activité partielle qui ont été significatives avec la conjecture. Suite à une erreur de calcul des heures travaillées 2019, une correction a été établie a posteriori sur la donnée 2019.

L'indicateur « Taux de salariés en situation de handicap France » est la donnée projetée de 2020, sa consolidation intervenant cette année en juin 2021 après la mise à disposition auprès de l'Organisme Tiers Indépendant.

L'indicateur Éthique du « Pourcentage de collaborateurs formés au Code Éthique et de Bonne Conduite » a évolué depuis 2019 par la définition plus précise de la population à risque. Cette dernière regroupe désormais les métiers commerciaux (inclus la maintenance avion, les transports & projets et les prestations logistiques), des achats, de la finance ainsi que les CODIR des différentes divisions. Il n'y a pas eu de formation en 2020 : le résultat du KPI est inchangé entre 2019 et 2020.

Les indicateurs en lien avec les heures de formation ne prennent en compte que les formations déclarées comme effectuées à la date de l'analyse et les collaborateurs déclarés présents. Chez Daher, une formation est déclarée effectuée et les participants déclarés présents à réception de la facture du prestataire et des listes d'emargement des stagiaires. Cela implique un décalage de temps et minimise le résultat des deux indicateurs. En interne nous utilisons en complément les valeurs projetées de ces indicateurs qui sont représentatives du résultat de l'année N disponible en juin N+1.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques (devoir de vigilance fournisseurs et fraudes internes/externes au préjudice du Groupe), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 74 et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

Les indicateurs Énergie « Intensité énergétique » et « Scope 1 & 2 » sont issus des données sources transmises directement par les fournisseurs d'électricité et de gaz de ville pour les établissements français et directement par les établissements consommateurs pour les filiales étrangères et le gaz propane. La donnée « fuel » est centralisée depuis 1 an grâce à l'usage généralisée des cartes essence. Les facteurs d'émission utilisés pour calculer les Scopes 1 & 2 en TCO₂e sont issus de la base ADEME et transmis par Carbone 4 en avril 2019.

Glossaire

■ Déchets dangereux

Déchets issus de l'activité industrielle qui représentent, au moment où ils sont produits, un risque pour la santé ou pour l'environnement, et qui nécessitent un traitement adapté comme défini par la législation nationale.

■ Déchets non dangereux

Toute autre forme de déchets solides ou liquides, à l'exception des eaux résiduelles.

■ Effectif moyen en équivalent temps plein (ETP)

Effectif moyen sur l'année, hors personnel en absence de longue durée, au prorata du temps de l'horaire contractuel pour les collaborateurs à temps partiel. Les contrats concernés sont les contrats à durée indéterminée, à durée déterminée, les contrats d'alternance et les contrats d'intérim.

■ GEPP

Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels.

■ HSE

Hygiène Sécurité Environnement.

■ Heures de formation

Heures exprimées en nombre de personnes formées X heures de formation.

■ ICPE

Installation Classée pour la Protection de l'Environnement.

■ RGPD

Règlement Général sur la Protection des Données.

■ RSE

Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

■ Taux d'absentéisme

En France : heures d'absence pour maladie hors absences de longue durée/heures contractuelles. Hors France : heures d'absence pour maladie/heures contractuelles.

■ Taux d'alternance

Nombre d'alternants en IFM/effectif en ETP.

■ Taux de fréquence des accidents du travail

Nombre d'accidents avec arrêt X 1 000 000/nombre d'heures travaillées.

■ Taux de gravité des accidents du travail

Nombre jours d'arrêt x 1 000/nombre d'heures travaillées.

- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée : une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre octobre 2020 et février 2021 sur une durée totale d'intervention de 4 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions Marketing et Communication, RSE, Management des risques, Achats généraux et Service, HSE et RH.

CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

COMMENTAIRES

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Pour répondre au risque de non-acceptabilité sociétale et environnementale, Daher a travaillé en 2020 sur une stratégie Climat qui sera validée et déployée en 2021.

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Paris La Défense, le 8 mars 2021.



Gaël LAMANT
Associé



Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable



www.daher.com



@DAHER_official



Daher



Daher



daher_official

SHAPING INDUSTRIAL INTELLIGENCE