



L'Engagement Sociétal, un terrain propice à l'innovation, créateur de valeur durable partagée

Compte rendu des échanges du 16 février 2016

Contexte : A l'occasion de la publication de la fiche REPERE consacrée à l'engagement sociétal de l'entreprise, le **Comité 21** a organisé, avec le cabinet de conseil en engagement sociétal **Nuova Vista**, une demi-journée d'échanges afin de permettre à ses adhérents de mieux en apprécier les contours mais également d'imaginer avec eux les pistes de travail à engager pour favoriser l'appropriation de ce domaine dans les organisations adhérentes.

60 personnes, représentant à la fois des entreprises, des collectivités ou encore des associations, ont participé au premier rendez-vous du réseau consacré à l'engagement sociétal, le mardi 16 février.

Le Groupe La Poste accueillait cet événement et a profité de l'introduction pour questionner un sujet captivant mais complexe : Comment mettre en œuvre une stratégie d'engagement sociétal sans se limiter à la philanthropie ? Comment promouvoir la démarche auprès des collaborateurs et des partenaires ? Comment apprécier la création de valeur d'une telle démarche ? Concrètement, comment structurer cet engagement sociétal au-delà d'une somme de bonnes pratiques et en l'intégrant aux activités de l'entreprise ?



L'après-midi d'échanges a permis aux participants de mieux comprendre les contours de l'engagement sociétal, dans l'objectif de mieux calibrer leur démarche avec leurs parties prenantes, de définir des projets cohérents avec les enjeux de l'entreprise, d'appréhender la question de la mesure d'impact social (qualitative et quantitative) et ainsi de créer une dynamique d'engagement au service de la stratégie de l'entreprise et de la Société.

Quatre adhérents du Comité 21 ont partagé leurs retours d'expérience sur l'engagement sociétal dans leur organisation : Mobivia, SNCF, ADP et Orange. Des points de vue riches et divers qui ont particulièrement mis en lumière la nécessité de définir une démarche sur-mesure, d'établir des partenariats avec les acteurs du territoire et d'entretenir le dialogue avec ses parties prenantes.

Ce premier rendez-vous permettra au Comité 21 d'établir un programme de travail pour ses adhérents consacré à l'engagement sociétal, et notamment sa mesure.

1. Panorama général de l'engagement sociétal des entreprises

Anne-France Bonnet
NUOVA VISTA



Un concept difficile à appréhender

L'engagement sociétal d'une entreprise est une question complexe parce que l'alliance entreprise/société continue de déranger, et qu'il existe encore dans les consciences une vision binaire qui oppose l'intérêt général de la société et la recherche de profit des entreprises.

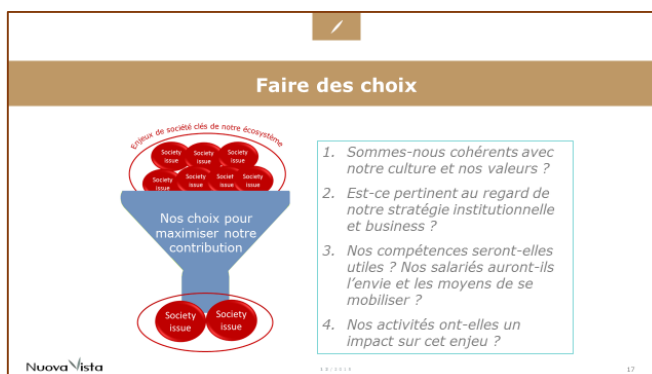
La multiplicité de termes que regroupe l'engagement sociétal évoque des visions très différentes : « Community involvement, social business, mécénat d'entreprise, citoyenneté d'entreprise... ». L'utilisation de ces termes par les entreprises reflète notamment leur maturité sur le sujet, c'est-à-dire le niveau d'intégration dans la chaîne de valeur de l'entreprise et leur culture interne.

L'engagement sociétal est un concept dynamique. Au début 19^e, l'approche des entreprises est paternaliste. Des institutions de bienfaisance sont créées pour limiter les dangers que l'indigence fait courir à la société. A partir des années 1970, le recul de l'Etat développe l'époque du mécénat. Puis, avec la mondialisation, la financiarisation et le désengagement de l'Etat, des entreprises citoyennes apparaissent et s'engagent pour l'intérêt général (90's). C'est au XXI^e siècle que naît le terme « engagement sociétal », une notion davantage proactive où les entreprises lient ce sujet à leur stratégie. Cela accompagne une nouvelle vision de l'entreprise, qui assume désormais une responsabilité élargie. Récemment, l'émergence des entrepreneurs sociaux resserre les liens entre l'entreprise et les acteurs de la société civile.

Une démarche sur-mesure pour créer de la valeur durable partagée

L'engagement sociétal d'une entreprise est résolument « sur-mesure » car il reflète les enjeux spécifiques d'une entreprise, de ses territoires d'implantation et de son écosystème. L'engagement sociétal ne favorise pas donc les comparaisons, tant les problématiques des entreprises sont multiples et les parties prenantes différentes.

Pour définir les contours de son engagement sociétal, et au regard du grand nombre d'enjeux sociétaux, l'entreprise doit faire des choix qui donneront davantage de sens et de lisibilité face à des « initiatives dispersées ». Ces choix lui permettront de créer un cercle vertueux dans lequel l'entreprise poursuit la recherche de bénéfices partagés, pour la société et le territoire de son implantation (qualité de vie, développement économique et social, cohésion sociale) et pour sa propre pérennité (innovation, réputation, ancrage, fidélité des collaborateurs...).



Les facteurs clefs de succès d'une démarche réussie

4 facteurs clefs succès permettent de définir et mettre en œuvre une stratégie d'engagement sociétal d'entreprise réussie : la convergence des enjeux sociétaux et des enjeux de l'entreprise, la mobilisation des parties prenantes interne et externe dans la démarche, la valorisation des démarches emblématiques et la mesure de l'impact sociétal (éléments de preuve).

2. Témoignage du groupe Mobivia
Marie-Cécile Rocher
Directrice marketing et
communication RSE, membre du
comité exécutif



Mobivia : Leader européen de l'entretien et de l'équipement de véhicules multi-marques, mais aussi acteur majeur des nouvelles mobilités, Mobivia Groupe et ses 12 enseignes oeuvrent chaque jour pour rendre la mobilité plus facile.

La démarche sociétale

Conscient des changements de comportement qui s'opèrent et des nouveaux usages liés à la mobilité, le groupe Mobivia s'est investi de la question de l'engagement sociétal dès 2009. Cette démarche leur a permis de repositionner l'entreprise en la faisant évoluer d'une activité traditionnelle de distribution à une activité mixant produits/services pour devenir « apporteur de solution en termes de mobilité ». L'engagement sociétal du groupe Mobivia s'appuie sur son expertise interne pour accompagner les nouveaux usages en proposant de nouveaux services.

Par exemple, l'élargissement de son activité à l'entretien automobile a permis de proposer de nouveaux types de prestations (ex : Fast-fit avec Midas, Low Cost avec Carter) mais également d'élargir sa clientèle et de s'engager dans un exercice de prospective afin d'imaginer les contours remodelés par le passage de la propriété à l'usage, et notamment les impacts sur le marché.

Le groupe Mobivia a pour ambition d'être co-acteur de la cité. Cette ambition exige des actions de sensibilisation en interne, afin de promouvoir la nécessité de co-travailler entre collaborateurs ayant des sensibilités et cultures différentes, et de co-construire des solutions pour la société avec son écosystème. Les concertations de parties prenantes engagées avec le Comité 21 ont d'ailleurs permis de favoriser les échanges et l'appropriation d'une culture commune de l'engagement sociétal en interne. Le groupe Mobivia agit sur ses territoires d'implantation. Ce sont les structures hyper locales (en l'occurrence les magasins et leurs salariés) qui favorisent l'ancrage local du groupe.

Exemples de projets sociétaux :

La marque low cost du groupe, Carter Cash, propose des produits et services standards de l'entretien automobile. La pratique du terrain a permis de découvrir qu'une partie de la clientèle était constituée de mécaniciens expérimentés qui souhaitaient créer une activité de garagiste mais qui n'avaient pas la possibilité d'investir dans un tel projet. Mobivia a permis à ces entrepreneurs de réaliser leur ambition en proposant des facilités entrepreneuriales (Projets O Garage). A date, Mobivia a soutenu 12 mécaniciens créant ainsi de l'emploi et de la proximité avec ses clients.

Mobivia est associé à l'initiative Déclic Mobilité, portée par le Réseau Alliances qui vise à fournir des solutions de mobilité aux entreprises du Nord-Pas-de-Calais et à partager les bonnes pratiques sur ce sujet (ex : plan de déplacement d'entreprise, accessibilité et stationnement, etc).

Questions / Réponses à Marie-Cécile Rocher :

Comment faire pour que votre démarche ne soit pas simplement « corporate » mais pour que l'ensemble des marques et entités s'engagent ?

La structuration des projets se fait à partir d'une logique « bottom up » notamment grâce à la captation d'idées des collaborateurs. O Garage en est l'illustration : cette initiative a été portée dans une logique ascendante par Carter Cash. Ce sont des salariés qui l'ont inventée. Il est important de mobiliser la communication interne pour promouvoir auprès de l'ensemble du groupe Mobivia les démarches d'engagement sociétal enclenchées. Le rapport annuel consacré au Développement Durable est un bon outil pour cela. Les collaborateurs de nos centres peuvent aisément s'engager et devenir parrains de ces démarches pour les dupliquer. Ils peuvent s'appuyer sur le Mobivia Day, une fois par an, afin de connaître et rencontrer les collaborateurs d'autres filiales du groupe qui seraient présents sur le même territoire et déjà engagés. La mise en relation permet indéniablement de créer des synergies.

Quel pourcentage de l'effectif du groupe est impliqué dans la démarche d'engagement sociétal ?

Environ 50% !

Il n'existe pas de baromètre permettant de mesurer la progression de cet engagement sociétal mais nous avons des indicateurs RH qui nous permettent d'identifier indirectement son impact : engagement des collaborateurs pour leur organisation, sentiment d'appartenance et de fierté. Nous sommes convaincus que les actions d'engagement sociétal contribuent à des retours positifs sur ces indicateurs.

Comment appréhendez-vous la mesure de l'impact de vos engagements ?

Nous n'avons pas encore développé de grille objective permettant une qualification chiffrée. Néanmoins, la mobilisation des équipes et l'authenticité de l'engagement semble être des paramètres essentiels pour créer de l'impact !

3. Témoignage de la SNCF

Christian Dubost

Directeur Développement Durable de la SNCF



SNCF : L'un des premiers groupes mondiaux de mobilité de personnes composé de 250 000 personnes.

La démarche sociétale

La présentation de Christian Dubost concerne la partie ferroviaire de la SNCF, qui développe à elle seule de nombreuses actions sociétales. Les objectifs : renforcer le lien dans les territoires ; améliorer le service public en impliquant les salariés ; mobiliser les jeunes et agir en faveur de leur insertion.

Exemples de projets sociétaux :

Focus 1 : Programme « voyageur et citoyen »
- Pour sensibiliser davantage les jeunes aux notions de civisme et de sécurité en milieu ferroviaire.

UNE POLITIQUE SOCIÉTALE AU SERVICE DE L'ENTREPRISE ET DE LA SOCIÉTÉ

SNCF est une grande entreprise de service public « au cœur de la vie des gens ». Plus que la plupart des entreprises nous avons une responsabilité, des liens forts avec nos clients-citoyens.

SNCF a développé au cours des dernières années une palette d'actions :

- Pour sensibiliser davantage les jeunes aux notions de civisme et de sécurité en milieu ferroviaire
- Pour apaiser les tensions et définir les règles du mieux vivre ensemble
- Pour renforcer le lien social dans les territoires, aider les plus défavorisés tout en améliorant notre qualité de service
- Pour soutenir l'insertion via une politique d'achats responsables
- Pour faciliter l'accès aux services publics et créer des emplois
- Pour porter secours à ceux qui sont en rupture et assurer une plus grande cohésion sociale dans les gares, y compris dans une dimension européenne
- Pour faire prendre conscience à certaines personnes des conséquences de leurs actes
- Pour impliquer les salariés du groupe

SNCF
DIRECTION DÉVELOPPEMENT DURABLE
2019



Reconnu par le ministère, l'objectif de ce programme est double : échanger avec les jeunes et sensibiliser au respect des autres et des biens ainsi qu'à l'importance des règles de sécurité. Des outils pédagogiques sont déployés pour y parvenir. Le reporting, très précis, a dénombré 10 000 interventions en milieu scolaire et 244 000 jeunes sensibilisés par des agents volontaires.

Focus 2 : La prise en charge des personnes en situation d'errance en gare

L'objectif : assurer la cohabitation entre une population en grande détresse errant dans les gares et les enjeux propres à l'entreprise. Depuis 2011, un partenariat avec la FNARS a été établi dans les six grandes gares parisiennes puis étendu dans les gares de province, avec le concours notamment des managers de l'engagement sociétal du groupe. Des maraudes sont organisées avec des référents sociaux nommés par la SNCF, afin d'orienter les personnes en situation d'errance vers des lieux d'accueil répondant à leurs besoins. Ces maraudes sont également l'occasion de distribuer nourriture et matériel. Aujourd'hui, 63 gares sont concernées par ce dispositif qui existe grâce à 70 partenariats avec les associations.

La mesure d'impact

La SNCF a utilisé la méthode des coûts évités. Si la méthode est perfectible, elle permet d'évaluer si la démarche sociétale de la SNCF est en progrès.

Les enjeux sociétaux de demain

En 2016, la SNCF doit confronter son engagement sociétal à deux défis.

Le premier est surtout interne : comment maintenir une présence territoriale suite à la réorganisation territoriale et la fusion des régions ?

La SNCF participera à un partenariat européen sur l'errance dans les gares, afin notamment de former les agents dans le cadre du programme Erasmus plus.

L'EVALUATION DES ACTIONS

Travail depuis 2009 (avec le cabinet Goodwill) pour évaluer l'impact économique d'un certain nombre de nos actions sociétales. Méthode :

- Coût de l'action
- Coûts évités pour la société
- Bénéfices directs / Coûts évités pour l'entreprise
- Approche prudente (maximisation des coûts / minimisation des coûts évités).



Complément qualitatif avec la notion d'échelle d'utilité sociale, développée par SNCF, les Caisses d'Épargne et la Française des Jeux

SNCF
DIRECTION DÉVELOPPEMENT DURABLE
2016



4. Témoignage d'Aéroports de Paris (ADP)

Patrick Dugard

Conseiller RSE auprès du secrétaire général du groupe



ADP : Le groupe a pour ambition d'être un leader de la conception, de la construction et de l'exploitation des aéroports en 2020. Les activités du Groupe se divisent en cinq segments : activités aéronautiques, commerces et services, immobilier, participations aéroportuaires et autres activités.

La démarche RSE

Avec son plan stratégique 2011-2015, Aéroports de Paris (ADP) devient la référence européenne en matière de développement durable et de responsabilité sociétale dans son secteur d'activité. ADP se place d'ailleurs 9^{ème} sur l'indice Euronext Vigeo France 20, et il est devenu leader européen sur son secteur lorsque le groupe figurait à la 39^{ème} place du classement Global 100 des entreprises les plus performantes à l'échelle mondiale en matière de développement durable.

Son engagement s'explique en partie par l'évolution historique de l'entreprise. Auparavant établissement public de l'Etat (sous tutelle du Ministère des transports), Aéroports de Paris est privatisé en 2005 et entre en bourse. La RSE devient alors de plus en plus importante au regard des activités du groupe, qui se fixe par ailleurs des objectifs ambitieux. En témoigne l'engagement pris de réduction de 50% des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2020.

La démarche sociétale

La démarche sociétale du groupe s'articule autour du programme *Planèt'AIRport* et répond à quatre objectifs :

1. Relayer les politiques publiques de l'Etat
2. Réduire le coût social des collectivités
3. Aider les recrutements des entreprises
4. Développer les dispositifs d'inclusion économique des populations défavorisées ou déscolarisées

Le groupe Aéroports de Paris noue des relations de partenariats avec ses parties prenantes, et notamment les collectivités. Des associations sont créées afin d'institutionnaliser la relation avec les décideurs politiques, parvenir à une gouvernance partagée, et renforcer l'ancrage territorial d'ADP.

Exemple de projet sociétal : le programme *Planèt'AIRport*

Animé et soutenu par Aéroports de Paris, le programme *PlanèteAIRport* favorise l'emploi des riverains des aéroports parisiens en proposant des dispositifs d'insertion, de formation professionnelle, de mobilité et d'aide au logement. Lancé en 2008, ce programme fédère plusieurs associations reconnues d'intérêt général, dont l'association "Papa Charlie" qui propose aux personnes sans moyen de transport (collectif ou individuel), la mise à disposition d'un véhicule pour un forfait journalier de 4 euros. Cette initiative concrète a permis à des personnes de pouvoir se présenter à des entretiens d'embauche.

Autre association élaborée en 1995 par ADP, "Comité Habitat" offre notamment aux nouveaux jeunes employés aéroportuaires un logement temporaire de proximité à moindre coût et met à leur disposition des services (conseils juridiques et financiers).



Orange : Société de télécommunications spécialisées dans la téléphonie mobile et Internet, Orange est l'un des principaux opérateurs européens et africains du mobile et de l'accès internet ADSL et l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises.

La démarche sociétale

La volonté du groupe Orange est de travailler avec et dans les territoires, afin de pallier la concurrence des acteurs mondialisés de l'économie numérique tels que Google. Orange se présente donc comme un acteur historique de l'aménagement socio-économique des territoires français avec son passé d'entreprise publique via France Télécom. Cet ancrage territorial conduit le groupe à accompagner les mutations numériques des territoires dans ses engagements sociétaux. Autour de trois piliers, *Construire / Comprendre / Connaître*, la politique de RSE du groupe Orange s'appuie notamment sur des ateliers du numérique en région (« Digital society Forum »).

Exemple de projet sociétal

Plateforme collaborative ouverte, le Digital Society Forum a été initié par Orange afin de donner des clés de compréhension pour mieux appréhender les enjeux du numérique dans nos vies. Il rassemble sociologues, universitaires et acteurs de la société civile autour de grands thèmes de la vie quotidienne. Cette vision croisée est ensuite partagée lors d'ateliers participatifs publics, en régions et à l'étranger, afin de proposer des pistes d'action dans les territoires. Les sujets abordés sont notamment définis avec les sociologues du Laboratoire SENSE (Sociology and Economics of Networks and Services) d'Orange. Ils correspondent aux grands thèmes de la vie sociale (vie privée, vie professionnelle, éducation, loisirs, citoyenneté, consommation, santé, etc.) et sont traités sous l'angle de l'impact du numérique sur les comportements.

Questions/réponses aux intervenants :

Dans quelle mesure considérez-vous les villes comme des parties prenantes ? Quels sont vos modes de collaboration avec elles ?

SNCF : A notre niveau, les partenaires privilégiés sont les régions car elles ont la compétence transport, mais les actions d'engagement sociétal de la SNCF concernent tout autant les villes en raison de leur compétence sur les enjeux sociaux de proximité (ex de ville de Paris, Pacte social pour lutter contre grande pauvreté avec Anne Hidalgo).

L'engagement sociétal est évidemment l'objet commun d'un dialogue public/privé, les problématiques qui émergent nécessitant de plus en plus une collaboration entre les acteurs...

Sur les questions d'emploi, des liens sont évidemment tissés avec les collectivités afin de promouvoir des partenariats efficaces pour les populations.

Orange : La place des villes est au cœur des problématiques d'ancrage territorial. Elles sont incontournables, quelques soient leurs tailles (ex : Arras, Marseille, Paris, etc)

Aéroports de Paris : Ce sont des partenaires à part entière. A travers notre engagement sociétal et leur implication nous pouvons ensemble répondre au mieux aux problématiques locales.

Technologies numérique et Big Data, comment peuvent-ils servir vos programmes d'engagement sociétal ?

Orange : Nous avons initié le programme « *Data for development* » en Afrique de l'Ouest : les données d'Orange sont mises à disposition des collectivités et des populations. Un des éléments est technologique mais il n'est qu'un outil et pas une fin en soi ! De plus, à travers nos fondations nous mettons nos hommes et leurs compétences (bénévolat/mécénat de compétences) pour répondre aux enjeux de fractures numériques.

Aéroport de Paris : La fracture numérique est une réalité qu'il ne faut pas oublier. Favoriser les conditions d'accès au numérique est un enjeu essentiel. Et il devra se faire en même temps que la démocratisation des savoirs (grâce au MOOC notamment).

Conclusion par Christian Dubost, Directeur DD SNCF et administrateur du Comité 21 :

« Si l'ISO 26000 donne un cadre à l'engagement sociétal, les initiatives particulièrement riches et différentes méritent d'être articulées par des démarches singulières. Il faut chercher une cohérence pour ces initiatives diverses. Nous avons besoin de poursuivre les échanges de « valorisation » des démarches sociétales pour continuer à apprendre des bonnes pratiques existantes des uns et des autres et améliorer l'impact des engagements sociétaux de nos entreprises. Je retiens des retours d'expériences de ce jour qu'il est primordial d'associer toutes les parties prenantes de l'entreprise et ne pas oublier de travailler avec les collectivités pour que les actions aient un impact territorial positif. S'il semble plus compliqué de mesurer l'engagement sociétal que l'impact de nos actions environnementales, nos échanges nous permettront d'identifier les moyens efficaces et bonnes pratiques sur cette dimension passionnante ».

Retours des participants :

Ce premier rendez-vous a confirmé l'intérêt des participants pour le thème de l'engagement sociétal.

Les participants ont été interrogés pour définir les sujets liés à l'engagement sociétal qu'ils souhaitent approfondir en 2016.

Les sujets plébiscités ont été globalement de manière égale :

- la stratégie et la mobilisation des salariés autour de l'économie solidaire,
- l'innovation avec les parties prenantes
- la mesure l'impact sociétal.

A l'occasion de cette réunion, il a été l'occasion de donner à certains une meilleure compréhension de l'engagement sociétal, à travers des exemples et témoignages concrets, notamment de bonnes pratiques.

La diversité des pratiques d'intérêt général a globalement permis de montrer des angles d'approche différents et la diversité des possibilités et de démontrer la pertinence des liens entre les divers piliers du développement durable.

Néanmoins, certaines questions restent en suspens, sur la mesure de l'impact (identification des indicateurs de suivi, de performance), la gestion de projets sociétaux et la gouvernance associée. Les participants s'interrogent aussi sur la façon de communiquer en interne auprès de collaborateurs non-initiés.

La richesse des échanges a conduit les participants à formuler diverses suggestions. Ils souhaiteraient voir une plus grande diversité d'entreprises. Enfin, certains ont suggéré de cibler davantage les pratiques innovantes et de faire intervenir des binômes qui représenteraient les partenariats mis en place.