

# Baromètre Engagements<sup>2</sup> 2014

*L'Engagement Sociétal de l'entreprise,  
levier d'Engagement des Salariés*

## Synthèse

Nuova  Vista

BeBetter  & Co

### Synthèse éclairée par les témoignages de

**Guillaume BAPST** - Co-fondateur - ANDES

**Vincent BOUZNAD** - Directeur Engagement Sociétal - SNCF

**Thibaut GUILLUY** - Directeur Général - Groupe ARES

**Jean-Raphaël HETIER** - Directeur Commercial - PepsiCo Europe

**Aurélié MARTZEL** - Directrice de la Communication - Eco-Emballages

**François ROUVIER** - Directeur du pôle Sécurité et Social Business - Renault

**Mathieu SOUQUIERE** - Directeur des Relations Externes et du Développement - Eau de Paris

## A propos du baromètre EngagementS²

Pourquoi s'intéresser au lien entre l'engagement sociétal de l'entreprise et l'engagement des salariés envers leur entreprise ?

Pour éclairer l'interdépendance croissante entre l'entreprise et son écosystème

La nécessité pour l'entreprise d'intégrer les exigences d'un développement durable à son modèle de développement s'impose progressivement.

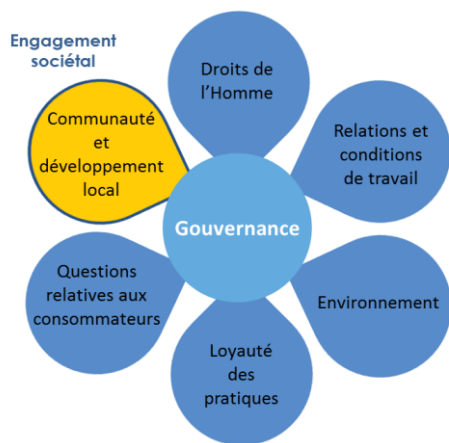
La pression environnementale est de plus en plus forte, la croissance démographique, inédite, s'accompagne d'une aspiration à un développement économique de l'ensemble de la population, et les attentes de la société évoluent vers plus d'équité, de respect des droits humains, de partage de la valeur, et de respect de l'environnement.

Pour intégrer ces exigences, de très nombreuses questions lui sont posées par la société civile, les consommateurs, les salariés et un nombre croissant d'actionnaires et d'investisseurs.

Or, parmi ces questions, celle de son *engagement sociétal* est sans doute la plus ouverte, la plus distinctive, et la plus collaborative :

Les parties prenantes attendent de l'entreprise qu'elle ne se limite pas à tirer profit des environnements où elle est présente, mais qu'elle contribue au développement économique et humain de la société, au-delà des retombées directes liées à ses activités.

Les 600 contributeurs de la norme internationale ISO 26000 ont planché pendant 6 ans pour proposer un éclairage et un cadre à ce défi :

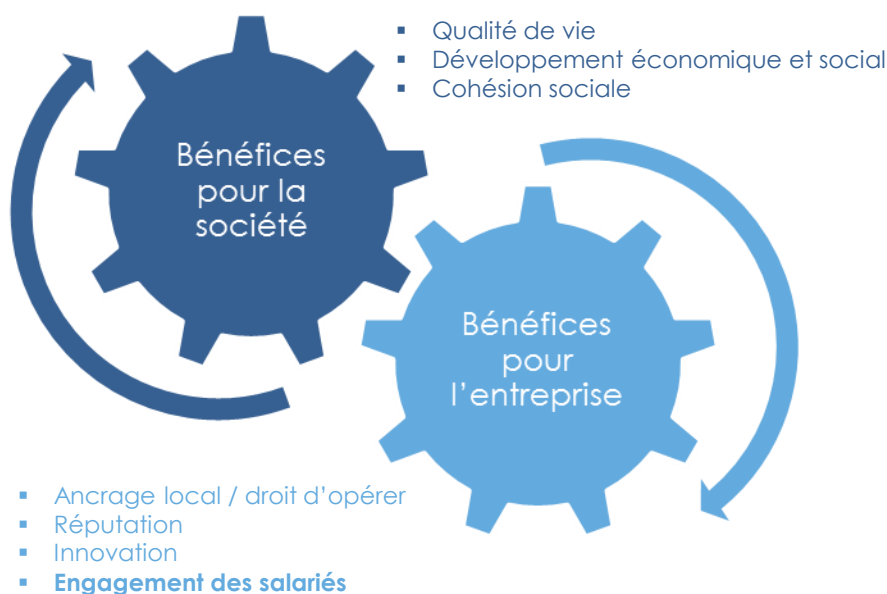


Questions centrales ISO 26000

L'entreprise est un élément indissociable de son écosystème, les investissements qu'elle consentira à réaliser sur des sujets relevant traditionnellement de la sphère publique devront contribuer au développement des communautés de ses lieux d'implantation. Ces investissements peuvent ou non être associés à ses activités opérationnelles principales, mais ils ne devront pas se limiter à des activités philanthropiques, l'enjeu étant de rechercher l'efficacité au-delà des bonnes intentions.

## A propos du baromètre EngagementS²

Pour préciser les bénéfices issus de démarches d'engagement sociétal



Ces bénéfices s'articuleront en fonction des enjeux et des choix propres à chaque entreprise. Les mesurer et les valoriser permettra d'améliorer et de pérenniser les programmes menés.

Pour démontrer l'influence directe de ces démarches sur l'engagement des salariés et identifier les leviers d'action prioritaires

Le niveau d'engagement de ses salariés est aujourd'hui un point crucial pour aller à la conquête de nouveaux marchés et s'adapter aux transformations à l'œuvre dans notre monde globalisé.

L'engagement sociétal d'une entreprise a-t-il une influence sur l'engagement des salariés ? Oui, c'est certain, mais nous souhaitons disposer d'informations précises, au-delà de l'intuition et du bon sens, menant à des actions concrètes.

Ce baromètre nous apporte de nombreuses réponses, certaines prévisibles, d'autres plus inattendues...

Reste ensuite à élaborer le bon dispositif pour créer et animer ce lien entre entreprise, salariés et société... Bonne lecture !

Anne-France Bonnet  
Nuova Vista

Benjamin Gratton  
BeBetter&Co

## Sommaire

Méthodologie

page 5

Grands enseignements

page 6

- Un lien fragile entre le salarié et son entreprise
- De fortes attentes de la part des salariés quant à la responsabilité élargie de l'entreprise
- La RSE, un moyen de renforcer le lien qui unit le salarié à son entreprise
- Une marge de progrès importante pour l'entreprise,
- Les moteurs de la RSE et de l'Engagement Sociétal pour engager ses salariés
- Conclusion : les 6 éléments clés du baromètre Engagements<sup>2</sup>

Témoignages

page 11

Définitions clés liées au baromètre

page 15

Nuova Vista et BeBetter&Co

page 17



## Méthodologie

Le baromètre EngagementS<sup>2</sup> est issu d'un sondage d'opinion mené avec OpinionWay, par les cabinets Nuova Vista et BeBetter&Co en septembre 2014.

- Echantillon : 1014 salariés représentatifs du secteur privé, d'entreprises de 250 personnes ou plus.
- Méthode : Sondage sur internet.
- Principe : Evaluation de leur perception de l'entreprise sur une échelle de 1 à 10.
- Structure du sondage :

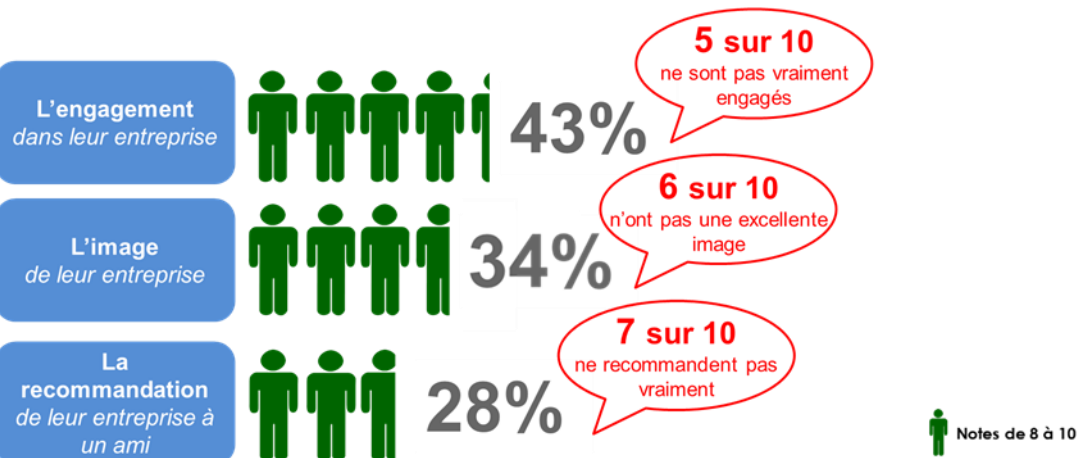
Qualifier le lien qui unit le salarié à son entreprise	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perceptions de son entreprise par le salarié</li><li>▪ Maturité du salarié sur le sujet du développement durable</li></ul>
Analyse globale : niveau de responsabilité perçu de son entreprise	<p>Pour chacune des <b>questions centrales de l'ISO 26000* (RSE)</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perception du salarié sur l'importance qu'y accordent les entreprises</li><li>▪ Perception du salarié sur l'engagement de son entreprise</li><li>▪ Attentes du salarié en termes d'engagement de son entreprise</li></ul>
Analyse détaillée : niveau de responsabilité perçu de son entreprise en <i>Engagement Sociétal</i>	<p>Pour chacun des <b>domaines d'action de l'Engagement Sociétal* (ISO 26000)</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Perception du salarié sur l'importance qu'y accordent les entreprises</li><li>▪ Perception du salarié sur l'engagement de son entreprise</li><li>▪ Attentes du salarié en termes d'engagement de son entreprise</li></ul>
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Engagement personnel du salarié</li><li>▪ Perception du salarié sur l'évolution de son entreprise</li></ul>

\* Voir définitions pages 15 et 16.

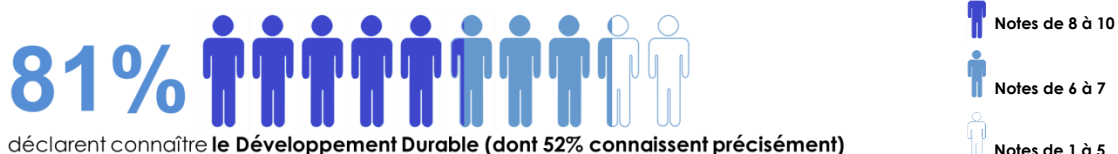
## Grands enseignements

### Un lien fragile entre le salarié et son entreprise

1 salarié sur 2 n'est pas vraiment engagé dans son entreprise



### De fortes attentes de la part des salariés quant à la responsabilité élargie de l'entreprise



**68%** des salariés reconnaissent la « **responsabilité élargie** » de l'entreprise, au-delà de son rôle économique (1).

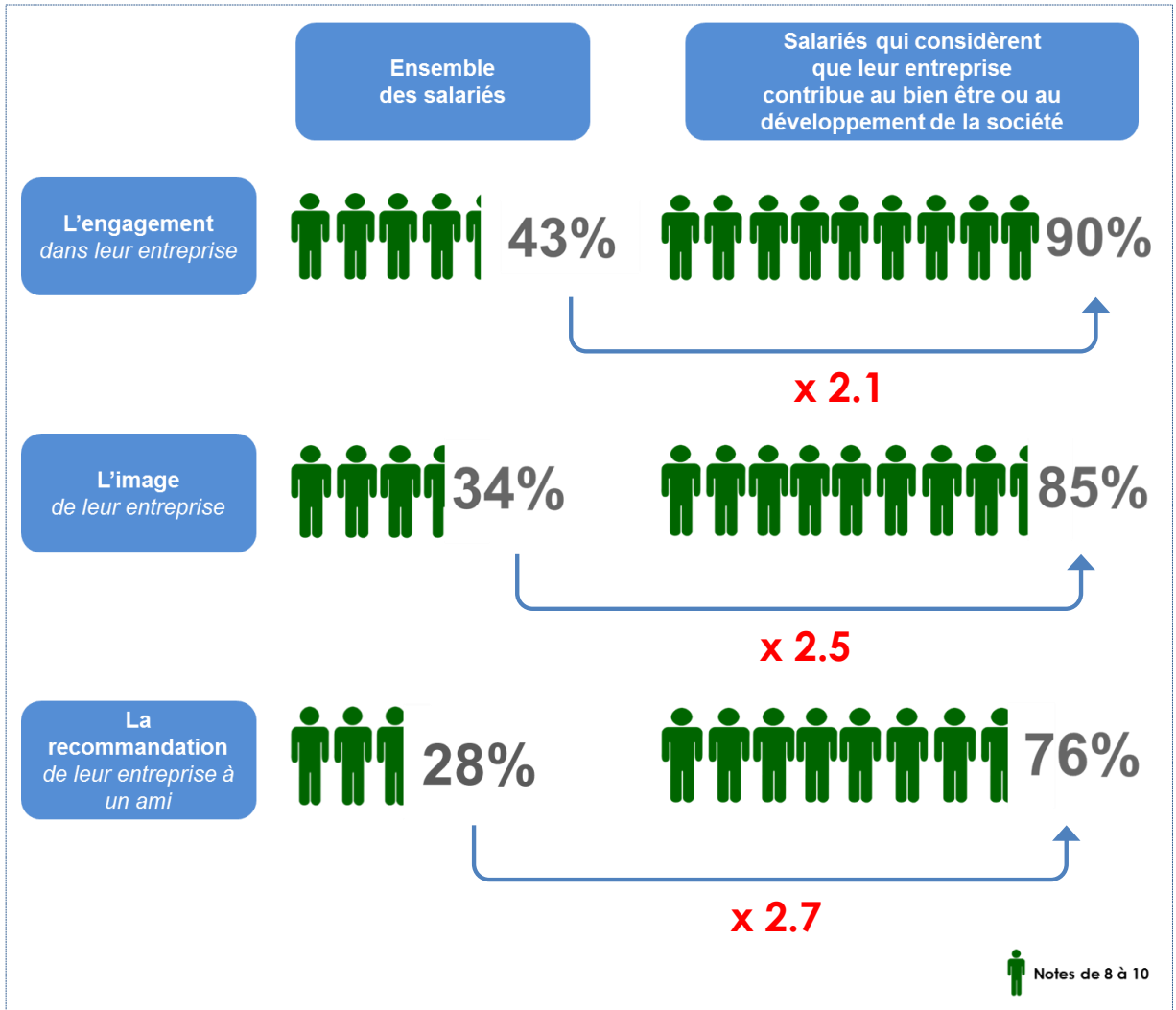
**74%** des salariés considèrent qu'au moins **une des composantes de la RSE est vraiment importante** (2).

**+ de 50%** d'entre eux pensent qu'au moins **un des enjeux de l'Engagement Sociétal est vraiment important** (2).

(1) Notes de 6 à 10 (2) Notes de 8 à 10

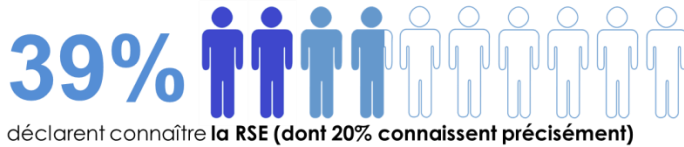
## La RSE, un moyen de renforcer le lien qui unit le salarié à son entreprise

Une entreprise multiplie par 2 le niveau d'engagement de ses salariés, s'ils la perçoivent comme responsable



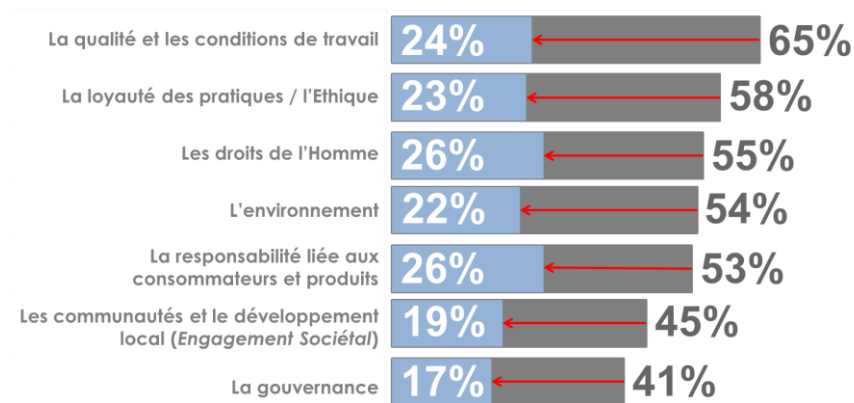
## Une marge de progrès importante pour l'entreprise

La notion de RSE reste encore trop méconnue par les salariés :

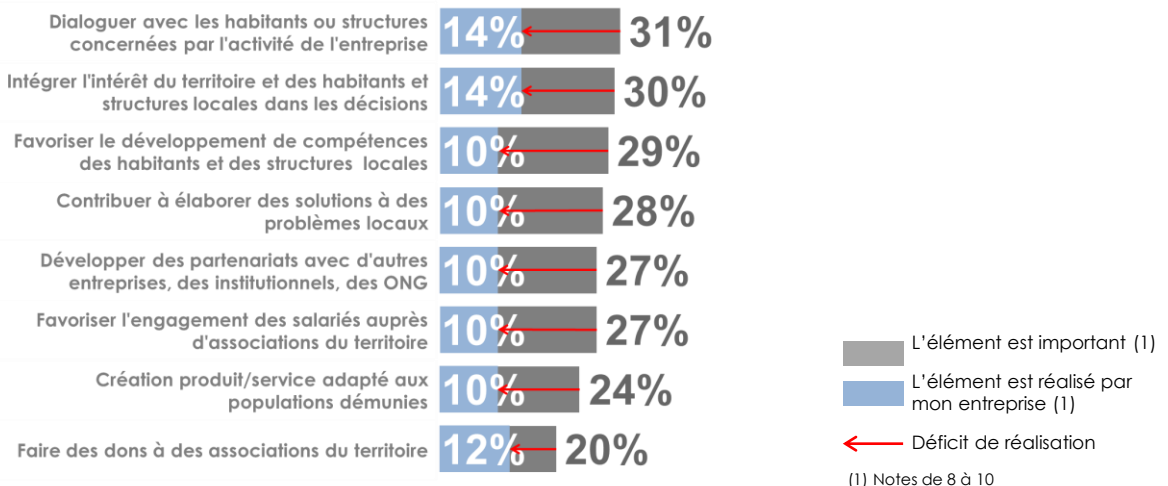


**27%** des salariés seulement considèrent que leur entreprise contribue significativement au bien être ou au développement de la société (notes de 8 à 10).

Un fort **déficit de réalisation** perçu sur chacune des questions centrales de la RSE (ISO 26000) :



Un fort **déficit de réalisation** perçu sur chacun des domaines d'action de l'**Engagement Sociétal** (ISO 26000) :



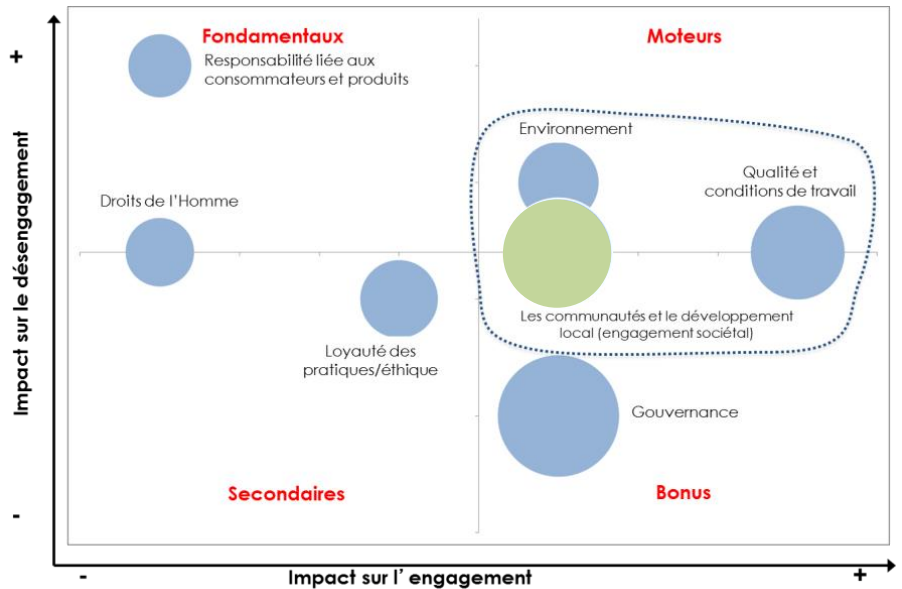


## Les moteurs de la RSE et de l'Engagement Sociétal pour engager ses salariés

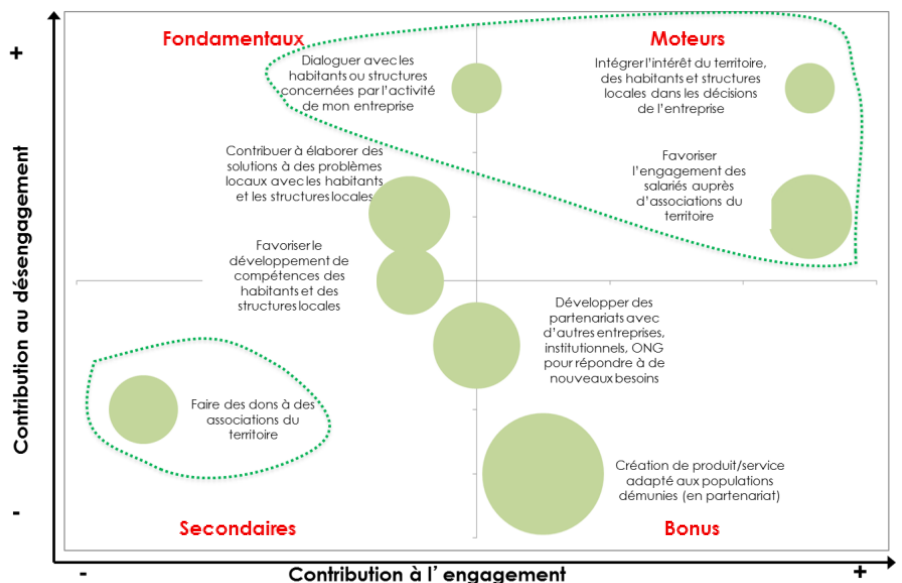
Les éléments de réponse des personnes sondées nous ont permis de définir **les leviers d'action de la RSE et de l'Engagement Sociétal de l'entreprise ayant un impact sur l'engagement et / ou sur le désengagement des salariés.**

- Les **moteurs** sont les leviers sur lesquels concentrer les efforts : ils contribuent à l'engagement des salariés, et génèrent un fort désengagement s'ils ne sont pas priorités,
- Les **fondamentaux** sont les incontournables d'une stratégie réussie : ils ne contribuent pas spécialement à l'engagement des salariés, mais créent du désengagement s'ils ne sont pas mis en place,
- Les **bonus** et les **secondaires** sont des leviers intéressants, qu'il convient d'activer une fois les moteurs et les fondamentaux priorités.

Les leviers de la **RSE** pour engager ses salariés\*



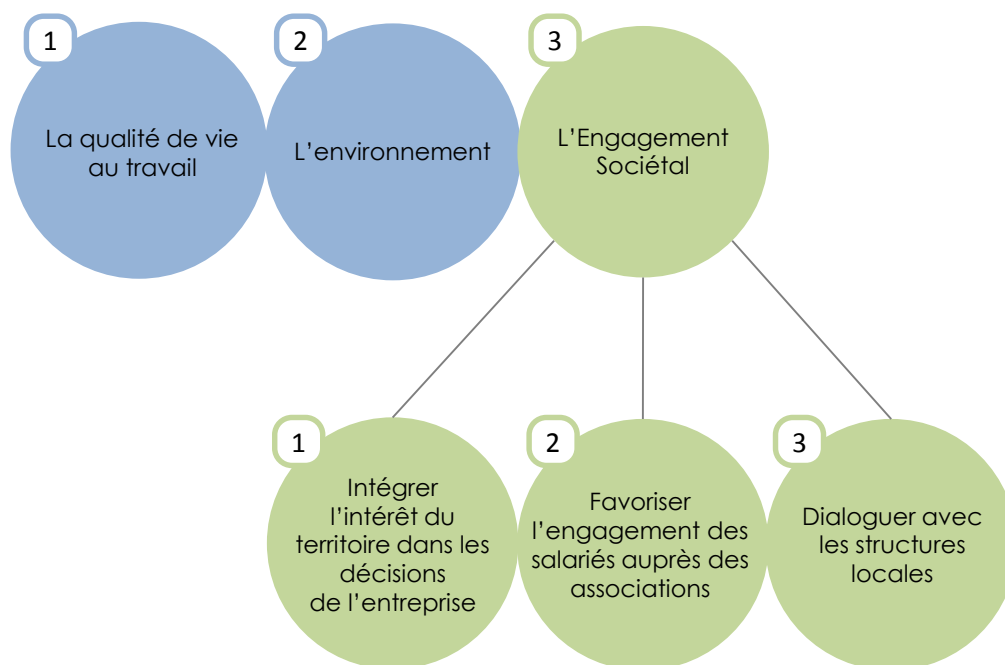
Les leviers de l'**Engagement Sociétal** pour engager ses salariés\*



\* Plus la bulle est grande, plus l'entreprise dispose de marge de progrès sur ce levier d'action.

## Conclusion : les 6 éléments clés du baromètre Engagements<sup>2</sup>

- Globalement, seulement 4 salariés sur 10 se considèrent vraiment engagés dans leur entreprise.
- La « responsabilité élargie » de l'entreprise, au-delà de son rôle économique, est reconnue par la majorité des salariés.
- Et ce malgré une faible connaissance de ce que recouvre précisément la notion de RSE.
- La responsabilité élargie de l'entreprise reste encore insuffisamment activée.
- Et pourtant l'engagement de l'entreprise (dans sa responsabilité élargie) a un impact important sur l'engagement de ses salariés.
- Les 3 moteurs de la RSE et les 3 moteurs de l'Engagement Sociétal de l'entreprise pour engager ses salariés :



*Des salariés qui attendent des actions intégrées aux activités, plutôt que déléguées (les dons aux associations n'ont par exemple que peu d'impact sur leur engagement)*

## Témoignages

A l'occasion des conférences de restitution des résultats, sept intervenants sont venus éclairer les enseignements du baromètre en s'appuyant sur leurs expériences.

Ci-dessous quelques extraits des échanges.

### Quelques clés pour favoriser l'engagement des salariés au travail

Garantir leur épanouissement professionnel, personnel et philanthropique

#### Jean-Raphaël HETIER - PepsiCo Europe

« Si vous prenez soin de vos collaborateurs, ils prendront soin de vous ».

PepsiCo France a été élue plusieurs années de suite « Best Place to Work », grâce à l'effort fourni pour garantir aux salariés :

- Leur épanouissement professionnel, en faisant le lien entre la performance de chacun et la performance de l'entreprise.
- Leur épanouissement émotionnel, en mettant en évidence la réussite individuelle et collective et en créant les conditions de travail propices au succès.
- Leur épanouissement philanthropique, en promouvant leur engagement au sein d'associations, dans le périmètre de leur propre métier.

Responsabiliser et inclure les salariés dans les prises de décisions

#### Thibaut GUILLUY - Groupe ARES

Les salariés ont en main les clés pour contribuer activement à la dynamique d'ARES : garantie de la transparence de l'information et de la communication, et soutien d'une approche collaborative (les salariés sont inclus dans les prises de décisions).

#### Jean-Raphaël HETIER - PepsiCo Europe

Dans le cadre du partenariat avec l'entreprise sociale Andes, les salariés ont l'opportunité de s'engager dans les épiceries solidaires sur leur temps de travail, via des actions locales variées et responsabilisantes.

De plus chez PepsiCo, le calcul des bonus est lié à des indicateurs sociétaux (jusqu'à 50% du bonus peut être indexé sur des critères non business).

#### Aurélié MARTZEL - Eco-Emballages

L'engagement des salariés Eco-Emballages passe aujourd'hui par le sentiment d'être responsable de sa propre activité.

## Témoignages

Impliquer les salariés dans les projets sociétaux de l'entreprise (engagement sociétal)

### **Thibaut GUILLUY - Groupe ARES**

Ce qui engage, c'est l'humain : l'action est sincère.

### **Guillaume BAPST - ANDES**

L'engagement des salariés vient de la nature-même du projet, dans un contexte où la quête de sens est de plus en plus présente dans notre société.

### **Vincent BOUZNAD - SNCF**

L'engagement est porté par la nature de l'entreprise qui est une entreprise « de la nation ».

Quelques clés pour garantir la réussite de l'Engagement Sociétal de l'entreprise

Gagner l'adhésion du top management

### **Mathieu SOUQUIERE - Eau de Paris**

La mission sociale et environnementale est placée au cœur du contrat d'objectifs fixé par la ville de Paris (mission de service public et d'intérêt général).

### **François ROUVIER - Renault**

Carlos Ghosn, « Je suis fier du programme Mobiliz que nous avons créé ».

### **Guillaume BAPST - ANDES**

Jérôme Bonaldi, président d'ANDES « Je suis juste là pour être le garant de l'âme et de la flamme ».

## Témoignages

Adapter les logiques d'Engagement Sociétal à la culture de l'entreprise

### **François ROUVIER - Renault**

L'enjeu a été de mettre en place un programme souple, fondé sur l'écoute et l'attention, au sein d'une culture d'entreprise marquée par les valeurs de discipline et d'engagement.

### **Jean-Raphaël HETIER - PepsiCo Europe**

La clé de la réussite du projet monté avec ANDES vient de la compréhension mutuelle des enjeux : « l'énergie du profit peut être un moteur pour l'engagement sociétal », i.e. une entreprise qui veut gagner doit s'engager en faveur du développement durable.

Développer des projets en partenariat et sur mesure

### **Thibaut GUILLUY - Groupe ARES**

Le projet Log'Ins mené avec Norbert Dentressangle repose sur une différence forte, entre une petite association sociale et un grand groupe international, ce qui ne l'a pas empêché d'être un véritable succès.

### **Guillaume BAPST - ANDES**

Le partenariat ANDES – PepsiCo France a nécessité un fort besoin d'acculturation, mais il est aujourd'hui extrêmement valorisé auprès des salariés, qui apprécient notamment la diversité induite par la coopération association – acteur privé.

Agir localement

### **François ROUVIER - Renault**

Les garages solidaires permettent d'impliquer les salariés localement, via leur cœur de métier, dans des logiques d'engagement sociétal centrées sur les territoires.

### **Aurélië MARTZEL - Eco-Emballages**

La clé de l'engagement vient du focus sur le local, via un travail en étroite collaboration avec les collectivités locales.

### **Vincent BOUZNAD - SNCF**

L'ancrage territorial fort de la SNCF stimule l'engagement de ses salariés au niveau local.

## Témoignages

Promouvoir l'innovation sociale

### **François ROUVIER - Renault**

« Le social est une zone de non risque », qui offre une certaine marge de manœuvre vis-à-vis du top management et permet d'expérimenter, d'innover : les enjeux sociaux font figure de « zone démilitarisée ».

### **Guillaume BAPST - ANDES**

L'engagement vient de l'adrénaline de se lancer dans de nouveaux projets innovants. « On est dans l'audace », « on est entrepreneurs tout en étant salariés ».

### **Aurélié MARTZEL - Eco-Emballages**

Les salariés sont fortement engagés dans leur travail du fait de leur sentiment d'être pionniers dans les activités sociétales (esprit d'aventure).

## Définitions clés liées au baromètre

Vous trouverez ci-dessous les définitions proposées aux personnes interrogées dans le cadre du sondage dont le baromètre EngagementS<sup>2</sup> est issu. Notre objectif a été la vulgarisation de concepts complexes, afin d'assurer la bonne compréhension et la crédibilité du sondage.

### Développement durable

---

La notion de **Développement Durable** est définie comme « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ».

### Responsabilité Sociétale de l'Entreprise

---

La **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** est la traduction du développement durable à l'échelle d'une entreprise. Il s'agit de la manière dont une entreprise exerce sa responsabilité vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement. Elle s'organise autour de sept questions centrales définies par la norme internationale ISO 26000 :

- **La gouvernance**, c'est conduire l'entreprise de façon transparente, proposer un cadre de décision clair et partagé, organiser un contrôle indépendant des actes de gestion (par exemple : la composition du conseil d'administration et la direction d'entreprise, le mode de rémunération des dirigeants, le processus de validation de projets, etc.)
- **Le respect des Droits de l'Homme**, c'est s'assurer que l'activité de l'entreprise respecte les Droits de l'Homme en France, mais surtout dans les autres pays où l'entreprise est implantée (par exemple : lutter contre le travail des enfants, l'esclavage moderne, respecter le droit des femmes, etc.)
- **Les relations et conditions de travail**, c'est prendre en compte l'épanouissement et le bien-être du salarié dans l'entreprise (par exemple : la santé et la sécurité au travail, l'égalité de traitement, la formation et les possibilités d'évolution, etc.)
- **L'environnement**, c'est préserver l'environnement naturel (eau, biodiversité, sols, etc.) des impacts liés à l'activité de l'entreprise (par exemple : limitation des consommations d'eau et d'énergie, limitation des déplacements professionnels, réduction des déchets, etc.)
- **La loyauté des pratiques**, c'est travailler en respectant tous les acteurs (concurrents, clients, fournisseurs, salariés) liés à l'activité de l'entreprise (par exemple : lutte contre la corruption, concurrence loyale, etc.)
- **Les questions relatives aux consommateurs**, c'est proposer des produits sains, fiables et transmettre un niveau d'information suffisant sur le produit et ses composants (par exemple : la protection des données, la production de produits inoffensifs pour la santé et pour l'environnement, la transparence d'information présente sur les produits, etc.)

## Définitions clés liées au baromètre

- **L'Engagement Sociétal (communautés et développement local)**, c'est contribuer au développement économique, social et environnemental des territoires avec les habitants et structures locales (par exemple : soutien des associations locales, réinsertion de personnes en difficulté, bénévolat des collaborateurs, etc.)

### Engagement Sociétal (communautés et développement local)

---

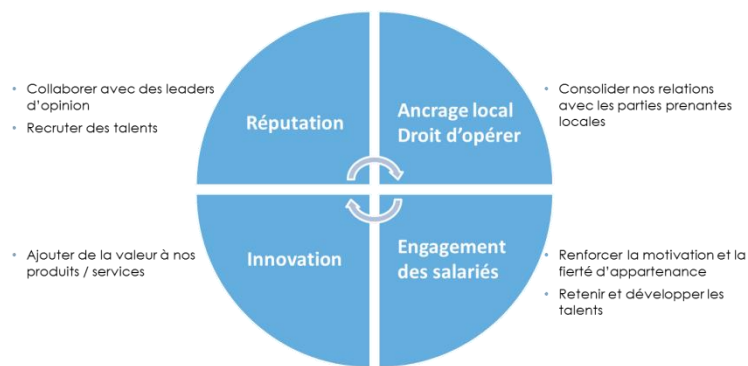
Le concept d'Engagement Sociétal s'appuie sur les domaines d'action de l'entreprise, comme définis par la norme ISO 26000 :

- **Dialoguer avec les habitants ou structures concernées par l'activité de l'entreprise** : journée porte ouverte / rencontre, table ronde, ateliers de découverte des métiers...
- **Intégrer l'intérêt du territoire et des habitants et structures locales dans les décisions de l'entreprise à court, moyen et long terme** : favoriser l'emploi local, créer de nouveaux emplois locaux...
- **Contribuer à élaborer des solutions à des problèmes locaux, avec les habitants et les structures locales** : mise en place d'actions sur l'éducation et la culture, la technologie, la santé, l'emploi...
- **Favoriser le développement de compétences des habitants et des structures locales** : création d'ateliers d'apprentissage des métiers de l'entreprise, organisation de conférences, soutien au développement des entreprises locales par les salariés de l'entreprise...
- **Créer un produit ou un service adapté aux populations démunies, en partenariat avec d'autres entreprises, des institutionnels, des ONG** : création spécifique d'un produit ou service dans le but de soutenir les populations défavorisées...
- **Développer des partenariats avec d'autres entreprises, des institutionnels, des ONG pour répondre à de nouveaux besoins** : par exemple, une entreprise de téléphonie qui, en collaboration avec une association, adapte sa grille de tarification pour rendre ses produits / services accessibles aux personnes dans le besoin
- **Faire des dons à des associations du territoire dans lequel l'entreprise s'inscrit** : financement de la rénovation d'une structure associative ou publique, dons financiers ou en nature...
- **Favoriser l'engagement des salariés auprès d'associations du territoire dans lequel l'entreprise s'inscrit** : encourager le volontariat ou le bénévolat des salariés au profit des structures locales...



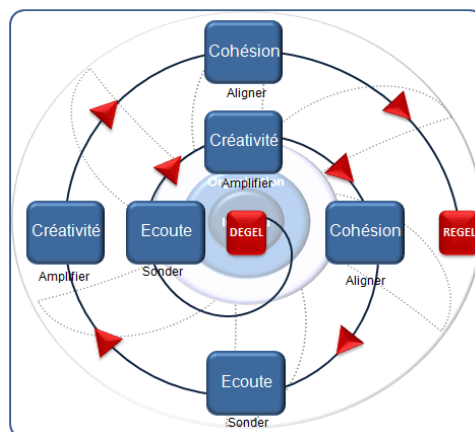
# Nuova Vista

- Spécialistes de l'engagement sociétal des organisations, nous accompagnons nos clients dans le développement et la valorisation de leur contribution au développement de leurs territoires, de leurs communautés et de la société.
- Notre mission est de transformer les enjeux de développement économique et humain des écosystèmes de nos clients en leviers de performance.
- Notre accompagnement prend en compte les retours attendus par nos clients sur ces sujets :



# BeBetter&Co

- Nous accompagnons les entreprises dans leur projet de transformation et de création de valeur économique & sociale.
- Une conviction : la dynamique et les stratégies sociales / sociétales sont au cœur de la création de modèles économiques performants et durables.
- Une approche : l'écoute et la mobilisation des parties prenantes internes et externes, moteurs des projets de changement.



Nuova Vista - [www.nuovavista.com](http://www.nuovavista.com)

01 79 74 26 48

[annefrance.bonnet@nuovavista.com](mailto:annefrance.bonnet@nuovavista.com)

BeBetter&Co - [www.bebetterandco.com](http://www.bebetterandco.com)

01 71 72 89 03

[bgratton@bebetterandco.com](mailto:bgratton@bebetterandco.com)