

BENCHMARK SUR L'APPROPRIATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISES

Juillet 2020

SOMMAIRE

■ Contexte et objectif

■ Benchmark

Démarches d'appropriation des ODD	5
Méthodologie de l'étude	8
La synthèse d'analyse	10
Mise en perspective par Le RAMEAU	17

■ Annexes : détails par acteur

AG2R La Mondiale	25
EOVI MCD	28
Groupe Generali	31
Macif	35
MAIF	39
Danone	43
Groupe Renault	47
Sanofi	51
Suez	55
Veolia	60

Contexte et objectif

Les travaux de recherche du RAMEAU sur les ODD

Dans le cadre de la recherche-action sur les Objectifs du Développement Durable qu'il mène avec le Groupe Vvy, Le RAMEAU a publié le [rapport de recherche « Appréhender le cadre systémique des ODD, de la théorie à la pratique »](#)¹. Il décrit au travers de 7 étapes et 21 suggestions la manière de s'approprier concrètement le cadre de référence des Objectifs du Développement Durable pour en faire un levier de transformation capable de mobiliser à la fois les personnes, les organisations et les dynamiques collectives incarnées sur les territoires.

La modélisation de près de 14 ans de recherche empirique démontre un continuum allant de la vision partagée à la capacité à rendre compte pour chacune des parties prenantes de sa contribution aux objectifs communs. Cette modélisation permet de présenter une capacité d'actions holistique issue des pratiques des organisations « pionnières ».

Une capacité d'actions holistique



Le cadre des ODD pose non seulement une vision systémique de nos défis collectifs, mais aussi une méthode pour y parvenir : la co-construction au travers de l'ODD 17. Ayant démontré que le « Collective Impact » à la Française existe déjà mais qu'il n'est à ce jour ni (re)connu, ni valorisé, Le RAMEAU et l'Observatoire des partenariats se sont associés pour mesurer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun. Autrement dit, de se doter des moyens d'être en capacité de faire la démonstration que l'ODD 17 est déjà une réalité incarnée sur les territoires.

Le [programme IMPACT de l'Observatoire des Partenariats](#) a donc été initié en ce sens en novembre 2017².

C'est dans ce contexte que Le RAMEAU et l'Observatoire des partenariats ont souhaité éclairer le niveau de maturité collective des différentes parties prenantes sur l'appropriation et les pratiques des ODD.

Le Comité 21 ayant fait l'exercice pour les Collectivités territoriales³, il restait à illustrer les pratiques des entreprises⁴, celles des acteurs de l'ESS⁵ et celles de l'Enseignement Supérieur & de la Recherche⁶. C'est pourquoi 3 analyses exploratoire ont été réalisées et sont publiées conjointement, fin février 2020.

¹ Rapport de recherche « Appréhender le cadre systémique des ODD, de la théorie à la pratique » (Le RAMEAU, octobre 2019)

² Description du programme IMPACT en annexe

³ Guide ODD & Collectivités territoriales pour l'appropriation de l'Agenda 2030 (Comité 21, novembre 2019)

⁴ Note exploratoire « Les pratiques ODD des entreprises » (Le RAMEAU, février 2020)

⁵ Note exploratoire « Panorama de l'ESS et de sa pratique des ODD » (Le RAMEAU, février 2020)

⁶ Note exploratoire « L'Enseignement Supérieur et la Recherche face aux ODD » (Le RAMEAU, février 2020)

La recherche-action Vyv-Le RAMEAU

Fort de leur cheminement sur les ODD, le Groupe Vyv et Le RAMEAU ont souhaité renforcer leurs travaux respectifs au travers d'une recherche-action commune sur la modélisation des approches ODD.

Ce benchmark est le résultat d'un travail collaboratif entre le laboratoire de recherche Le RAMEAU et la Direction du développement durable du Groupe VYV, né de la volonté commune de :

- mettre en avant une diversité de pratiques d'appropriation des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies au travers les « exemples inspirants » de 10 entreprises sélectionnées pour leur secteur d'activité et/ou leur stratégie,
- qualifier l'approche spécifique du groupe VYV dans son ambition d'apporter de manière systémique une contribution à la réalisation des 17 ODD.

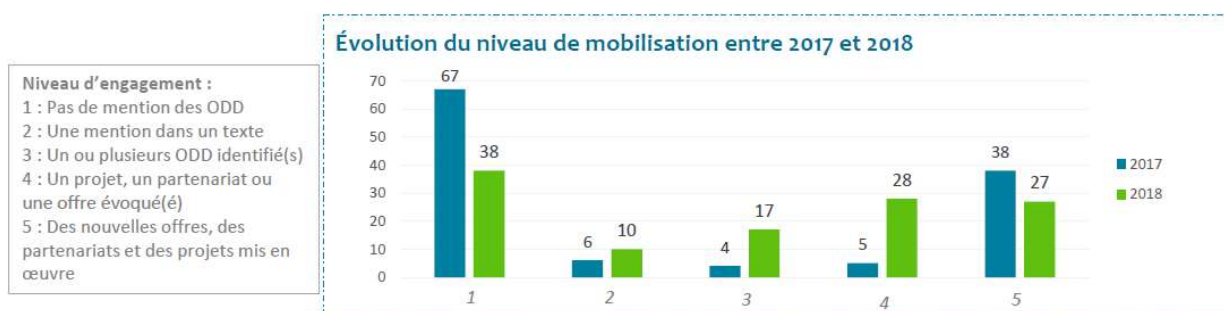
Cette analyse s'est notamment appuyée sur les résultats les plus récents de la recherche empirique sur le mouvement de co-construction en France :

- Les travaux sur l'évaluation partenariale (voir le référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » - Le RAMEAU, novembre 2019),
- Les études de l'Observatoire des partenariats, et en particulier l'étude IMPACT-Citoyens - Comisis & OpinionWay, octobre 2019).

Démarches d'appropriation des ODD

Les entreprises s'approprient de plus en plus les ODD

De plus en plus d'entreprises se mobilisent autour de l'Agenda 2030 et déclarent leur engagement pour contribuer aux ODD. L'enquête réalisée en 2018 par le cabinet B&L Evolution met en lumière une nette évolution du nombre d'entreprises mobilisées sur les ODD : sur 120 entreprises étudiées, 72 entreprises identifiaient les ODD spécifiques contre 47 en 2017. La plupart des entreprises déclarent d'ores et déjà connaître les ODD.

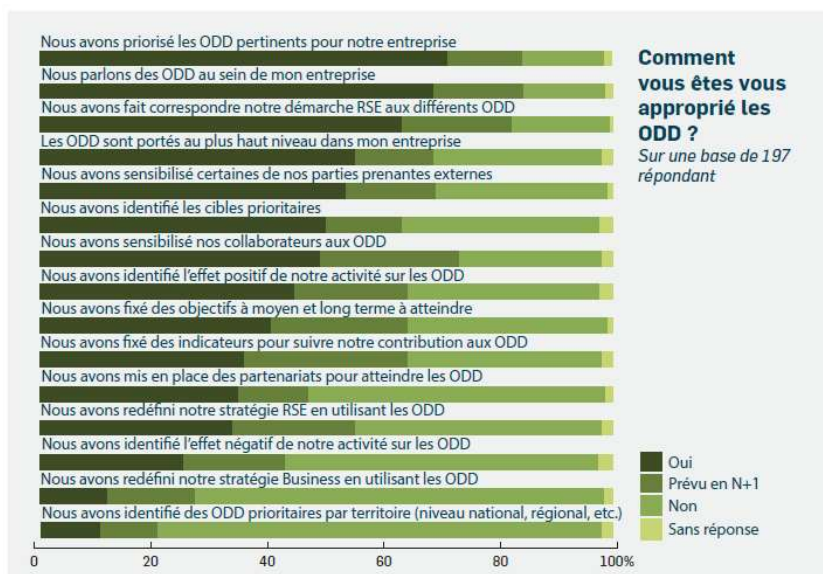


Source : B&L Evolution, « ODD, RSE et entreprises : les écarts de mobilisation se creusent », septembre 2018

Une diversité des modes d'approche et d'appropriation des ODD par les entreprises

Les modes d'appropriation des ODD varient selon les entreprises. Certaines identifient les ODD auxquels elles contribuent ; d'autres mettent en place un nouveau projet ou service dans le but de répondre à un des ODD qu'elles jugent important pour agir ; d'autres encore réorganisent la gouvernance pour mieux suivre les impacts de leurs actions liées aux ODD.

Les résultats de l'enquête menée par le Global Compact France démontrent une diversité des pratiques d'appropriation mises en place par les entreprises. L'enquête a notamment été menée sur les 15 pratiques d'appropriation des ODD ci-dessous :



Source : « ODD et entreprises françaises, en action ! », Global Compact France, 2019, p. 13

Selon cette enquête, la plupart des répondants (80%) a priorisé les ODD pertinents à l'entreprise, et identifié les correspondances entre ODD et la démarche RSE. Entre 70 et 80% des répondants ont sensibilisé les collaborateurs aux ODD.

Parmi **les pratiques les plus rares**, nous pouvons noter :

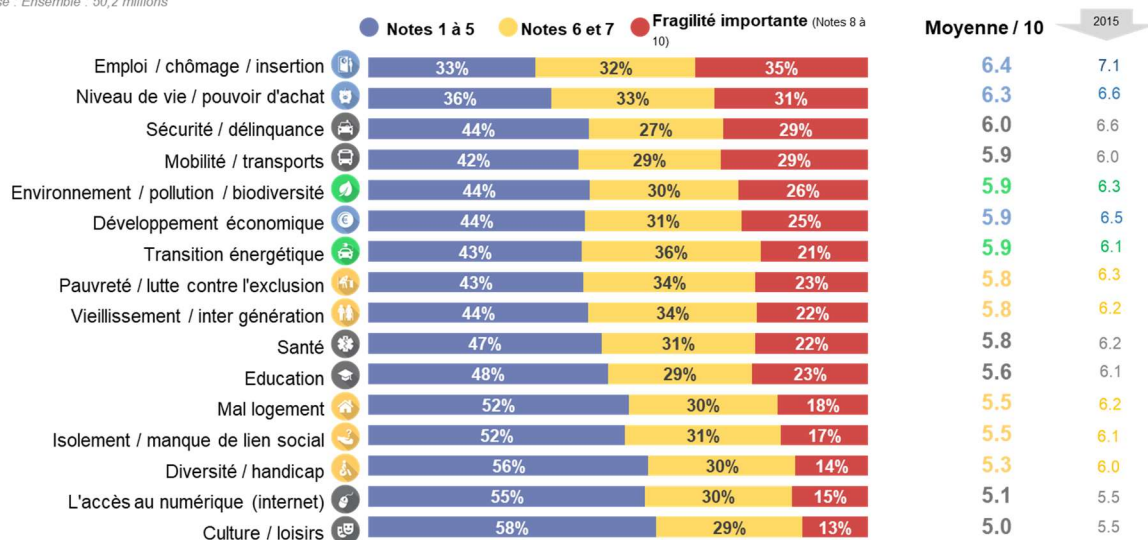
- La **mise en place de partenariat** pour atteindre les ODD (un peu plus de 40%)
- L'identification de l'**effet négatif de l'activité** de l'entreprise sur les ODD (un peu plus de 40%)
- La **redéfinition de la stratégie Business** en utilisant les ODD (entre 20 et 30%)
- L'identification des ODD prioritaires **par territoire** (20%)

L'enquête souligne que ce résultat, montrant la diversité des pratiques et le niveau avancé de compréhension et d'appropriation des ODD, doit être nuancé. En effet, ce qui est déclaré n'est pas nécessairement mis en action et des amalgames pourraient exister entre la RSE et les ODD.

Une légitimité des entreprises reconnues par les Français et une attente forte

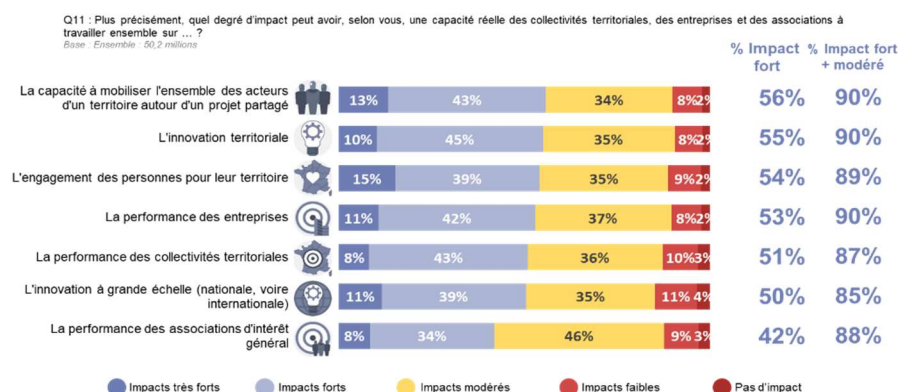
L'étude IMPACT-Citoyens⁷ publiée en octobre 2019 par l'Observatoire des partenariats montre que les Français sont en attente d'engagement de la part des entreprises. Si **seulement 48% des Français connaissent les ODD**, ils ont une vision claire sur le « quoi faire » pour relever nos défis collectifs.

Q1 : Quelles sont selon vous les principales fragilités de votre territoire ? pouvez-vous les noter de 1 à 10 pour votre territoire : 1 signifiant que le domaine n'est pas du tout une fragilité sur votre territoire ; 10 qu'il représente une fragilité très importante. Les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.
Base : Ensemble : 50,2 millions



La **place des entreprises y est reconnue**. Elles sont perçues comme un partenaire légitime (70%) et crédible (65%) pour réduire les fragilités, mais moyennement efficace (48%) lorsqu'elle agit seule. Selon les Français, pour être pertinentes en matière d'engagement, les **entreprises doivent agir en partenariat avec les collectivités territoriales (80%) et les associations (70%)**. Ce « devoir d'alliance » s'explique par les impacts qu'ils perçoivent sur leur territoire, et plus globalement pour la société.

Les **impacts perçus** des partenariats entre collectivités territoriales, associations et entreprises sont à la fois une source d'engagement individuel (54%) et collectif (56%), d'innovation territoriale (55%) et d'innovation à grande échelle (50%). Ils sont également source de performance des entreprises (53%), des collectivités territoriales (51%) et dans une moindre mesure des associations (42%).



⁷ Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats dans le cadre du programme IMPACT (Comisís & OpinionWay, octobre 2019)

La démarche du Groupe VYV

Le Groupe VYV a fait le choix de construire sa politique de développement durable sur la base de la contribution de l'ensemble de ses métiers, activités, offres et services, à chacun des 17 ODD et des cibles associées.

Quatre niveaux d'engagements définissent le cadre de cette politique de DD groupe :

1. La maîtrise des risques à partir du suivi d'indicateurs clés de performance. C'est notamment l'exercice de la **Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)**, présentant en plus des indicateurs quantitatifs, des éléments qualitatifs relatifs à ce que chaque entité a pu mettre en place pour maîtriser et piloter ces risques.
2. La valorisation des solutions utiles à tous et à chacun, source de résultats et permettant de dégager un **dividende social**.
3. L'**empreinte mutualiste** comme mesure d'impacts sur les territoires.
4. La contribution à la **transition écologique et solidaire** en maîtrisant ses risques, maximisant ses résultats, optimisant ses impacts et en contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable de l'ONU. Pour ce faire, le Groupe a créé un modèle d'évaluation de sa contribution aux 17 ODD qui s'appuie sur l'implication du plus grand nombre de parties prenantes internes et externes.

Chacun de ces niveaux d'engagement amène le Groupe à avoir une réflexion sur ses pratiques et/ou à les transformer.

Ainsi une enquête a été lancée au printemps dernier auprès de plus de 650 collaborateurs et élus du Groupe par la Direction du Développement Durable, sur les 169 cibles associées aux 17 ODD. L'analyse de 4 300 résultats a permis d'étudier comment chaque projet ou action du Groupe contribue à chacune des cibles et d'aboutir à la formalisation de 4 axes de mobilisation et 18 thèmes de politique de développement durable du Groupe, validés en comité de direction VYV et bureau VYV fin 2019.

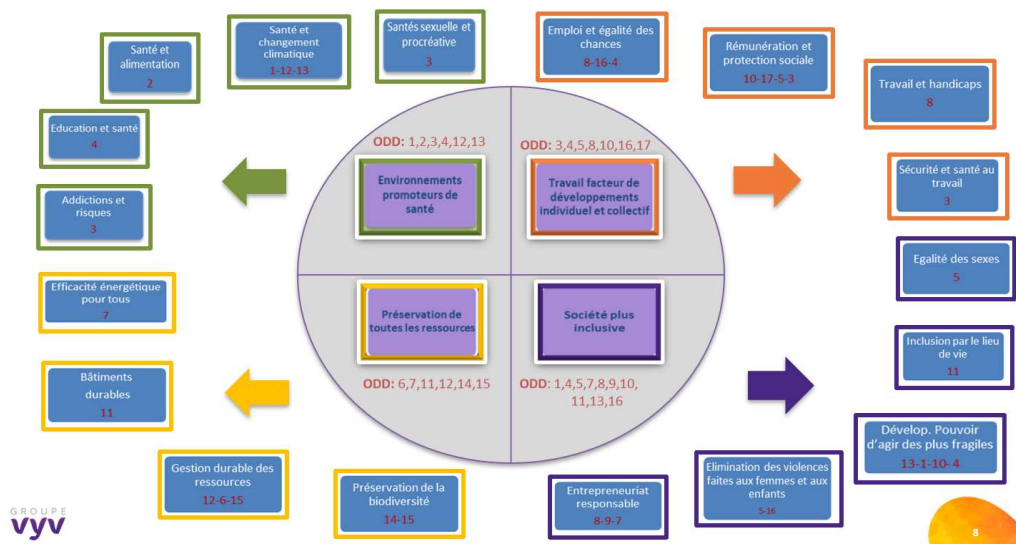
Les **4 axes de mobilisation identifiés** :

1. Environnements promoteurs de santé
2. Préservation de toutes les ressources
3. Travail facteur de développements individuel et collectif
4. Société plus inclusive

La Direction a lancé une nouvelle enquête auprès du grand public et de l'ensemble des collaborateurs et élus du Groupe VYV, en décembre 2019, afin de prioriser les thèmes.

En synthèse, les axes de mobilisation se structurent selon le schéma ci-dessous :

Les axes de mobilisation et thèmes de la politique DD – validés en CDG du 2/10 et bureau VYV du 4/11



Méthodologie de l'étude

Objectif et questions

L'objectif du benchmark est d'**identifier différentes pratiques ou méthodes d'appropriation des ODD** mises en place par les 10 entreprises sélectionnées.

Nous avons distingué la démarche RSE de la démarche d'appropriation des ODD, bien qu'elles soient souvent confondues. Nous nous sommes ainsi attachés à identifier les démarches d'entreprise qui mentionnent *explicitement* les ODD.

Plus particulièrement, le benchmark vise à répondre aux 5 questions suivantes :

1. Quels liens entre **ODD et stratégies d'entreprise** ?
2. Existe-t-il des liens entre **ODD et démarches d'évaluation d'entreprises** ; et si oui lesquels ?
3. Quels sont les ODD auxquels les entreprises considèrent être **contributrices** ?
4. Quelles sont les **particularités de la démarche du Groupe VYV** en matière d'appropriation des ODD dans le secteur assurantiel ?
5. Quelles sont d'autres **pratiques inspirantes** d'appropriation des ODD ?

Les entreprises analysées

Le choix a été fait de cibler des entreprises en **lien direct ou indirect avec le domaine de la santé**.

Nous avons **sélectionné 10 entreprises pionnières** en matière d'engagement sociétal dont 5 entreprises dans le secteur de l'assurance. Sur ces 10 entreprises, 7 sont des membres du **Global Compact France**, dont 5 ont un niveau avancé (membre « Advanced ») et 2 un niveau actif (« Active »).

Secteur	Entreprise	Classement Global Compact France
Assurance	AG2R La Mondiale	Membre « Advanced »
	Eovi-Mcd	Non membre
	Groupe Generali	Non membre
	Maif	Membre « Active »
	Macif	Non membre
Alimentation	Danone	Membre « Advanced »
Automobile	Groupe Renault	Membre « Active »
Pharmaceutique	Sanofi	Membre « Advanced »
Eau et déchets	Suez	Membre « Advanced »
Eau – déchets - Energie	Veolia	Membre « Advanced »

Le **Global Compact France** est un organisme issu des Nations Unies qui rassemble les entreprises et les organisations à but non lucratif autour de 10 principes universels d'engagement. Il soutient l'engagement dans les ODD de ses membres en organisant des groupes de travail, menant des études, etc. Le Groupe VYV est membre « Advanced » du Global Compact France, un label attribué aux membres ayant le niveau le plus avancé en la matière. (www.globalcompact-france.org)

Dans le **secteur d'assurance**, les 5 entreprises sélectionnées représentent les 4 familles du secteur assurantiel : Mutuelle santé (Eovi-Mcd), Mutuelle d'assurances (Maif, Macif), Compagnie d'assurances (Generali) et Groupe de protection sociale (AG2R La Mondiale). Les entreprises relevant **d'autres secteurs** sont choisies au regard :

- Des impacts directs ou indirects sur la santé et l'environnement de leurs activités
- Des politiques de développement durable ou RSE affichées

Les méthodes d'analyse

Le benchmark est essentiellement basé sur l'analyse des **documents officiels et déclaratifs**, tels que :

- Documents de référence
- Rapports intégrés ou d'activité
- Rapports de développement durable ou de responsabilité sociétale et environnementale
- Site Internet de l'entreprise

Nous avons également consulté les sites Internet et les publications des réseaux référents en matière des ODD, tels que Global Compact France ou Comité 21 et fait référence aux **études** suivantes :

- « **ODD et entreprises françaises, en action !** » du Global Compact France : publiée en septembre 2019, sur la base d'une enquête menée auprès des membres du Global Compact France concernant les pratiques d'appropriation des ODD ;
- « **ODD, RSE et entreprises : les écarts de mobilisation se creusent** » du cabinet B&L Evolution : publiée en septembre 2018 sur la base d'une enquête auprès de 120 entreprises concernant leurs pratiques d'appropriation des ODD.

Des articles de presse (*novethic.fr*, *carenews.com*, *Les Echos*, etc.) complètent ainsi les sources d'information consultées.

Les limites d'analyse

Notre analyse est ainsi basée sur les supports écrits et publiés. Dans ce cadre, elle a des **limites d'analyse** et notamment :

- Nos sources d'analyse étant essentiellement **les documents déjà publiés**, les engagements les plus récents des entreprises peuvent ne pas être suffisamment pris en compte ;
- Le choix a été fait de ne pas intégrer les démarches d'engagement qui ne sont pas présentées en **supports écrits** ;
- Les éléments sur lesquels ce benchmark s'appuie sont **déclaratifs** et ne sont pas nécessairement vérifiables.

A noter, par exemple, que « *Notre affaire à tous* » a voulu évaluer la transparence et la suffisance des engagements des entreprises soumises à la **loi relative au devoir de vigilance en matière climatique** et a pu constater que certaines multinationales françaises, parmi lesquelles **Danone**, ne s'engagent pas assez pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre malgré les déclarations d'engagement.

Sémantique

L'usage des termes de RSE, de développement durable étant variable selon l'entreprise,

- Nous employons le terme « **engagement responsable** » pour regrouper l'ensemble d'actions (stratégies et démarches) concernant la RSE et le développement durable.
- Nous employons le terme « **stratégie globale** » pour désigner la stratégie Business d'entreprise intégrant ou pas la dimension d'engagement responsable.

La synthèse d'analyse

8 entreprises mentionnent les ODD dans leurs rapports

Bien que toutes les entreprises étudiées s'engagent dans les démarches responsables, deux entreprises (**Maif** et **Eovi-Mcd**) ne font pas référence aux ODD dans leurs rapports. Pour autant, cela ne signifie pas que ces deux entreprises ne portent pas des actions en faveur des ODD. Notamment, **Maif** est membre « active » du Global Compact France et soutient, en tant que mécène, la *Fondation GoodPlanet* qui mène des actions de sensibilisation aux ODD auprès des enfants dans les écoles. Certains engagements ne sont donc pas explicitement mentionnés dans leurs rapports officiels.

Quant à **Eovi-Mcd**, cette mutuelle est dans un processus de rapprochement avec la Macif qui, elle est clairement engagée dans les ODD (même si Macif n'est pas membre du Global Compact France). Ce rapprochement pourrait faire évoluer la politique RSE de la mutuelle.

	Entreprise	Classement Global Compact France	Mention aux ODD
Assurance	AG2R La Mondiale	Membre « Advanced »	OUI
	Eovi-Mcd	Non membre	NON
	Groupe Generali	Non membre	OUI
	Macif	Non membre	OUI
	Maif	Membre « Active »	NON
Autres secteurs	Danone	Membre « Advanced »	OUI
	Groupe Renault	Membre « Active »	OUI
	Sanofi	Membre « Advanced »	OUI
	Suez	Membre « Advanced »	OUI
	Veolia	Membre « Advanced »	OUI

Les ODD dans les stratégies d'entreprise

Les ODD peuvent être associés à différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies d'entreprise. Ainsi, notre analyse est basée sur trois aspects :

- Si le lien avec les ODD se produit au niveau de la stratégie globale (croissance / Business) de l'entreprise ou uniquement à l'intérieur de la stratégie d'engagement responsable ;
- Si l'intégration des ODD dans la phase en amont d'élaboration de stratégies (de Business et/ou d'engagement responsable) ou si les ODD sont associés *a posteriori* de la définition de stratégies ;
- Comment les entreprises identifient les ODD le plus stratégiques pour elles.

1. Le périmètre de l'engagement ODD au sein de l'entreprise

La majorité des entreprises étudiées ont une stratégie ou une démarche spécifiquement dédiée à l'engagement responsable. Celle-ci est distincte de la stratégie business de l'entreprise qui concerne les enjeux de croissance et de positionnement sur le marché d'activité.

Seules **deux entreprises - Danone et Veolia - ont une stratégie d'entreprise intégrée** qui place à son cœur les démarches d'engagement responsable.

- **Danone** intègre au sein d'une seule stratégie celle d'entreprise et ses démarches d'engagement responsable : la stratégie RSE proprement dite n'existe pas. L'ensemble de ses activités est concerné par les ODD.
- Quant à **Veolia**, sa stratégie d'entreprise et sa stratégie RSE (centrée sur 9 engagements responsables) sont basées sur les principes de l'Agenda 2030. La réflexion sur la contribution aux ODD concerne à la fois ses 9 engagements RSE que ses secteurs d'activité et de développement.

Pour les six autres entreprises, **les ODD sont rattachés à la démarche d'engagement responsable**, sans élargir ce périmètre à la stratégie globale d'entreprise. Certaines, comme Suez, associent les ODD à leur stratégie d'engagement responsable (ex. *feuille de route Développement durable* pour Suez), d'autres intègrent les ODD dans certains *actions ou dispositifs* de responsabilité sociétale.

2. La prise en compte de l'Agenda 2030 et/ou des ODD en amont de la définition des stratégies d'entreprise

L'intégration des ODD dans le processus d'élaboration des stratégies (globale et/ou d'engagement responsable) est encore une **pratique émergente**. La majorité des entreprises étudiées ont identifié les ODD correspondants à leurs plans d'actions déjà existants. Les ODD sont donc associés *a posteriori* de l'élaboration des stratégies.

Cependant, 3 entreprises ont une démarche visant à mieux intégrer les ODD dans une phase en amont de la définition de leurs stratégies. Leurs stratégies ainsi définies sont alignées sur les principes de l'Agenda 2030 et associées aux ODD.

Danone et Veolia ont (re)structuré leurs stratégies d'entreprise pour être alignées sur l'Agenda 2030 :

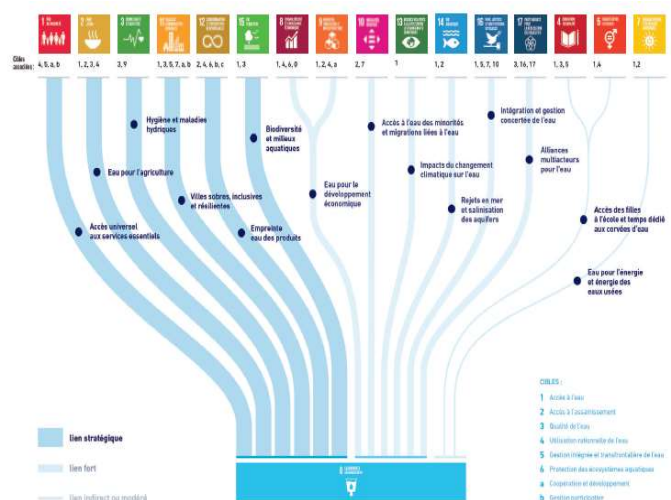
- Danone a élaboré sa stratégie globale appelée « Objectifs 2030 » qui affiche clairement sa vocation centrale à contribuer au développement durable. Cette stratégie est élaborée en concertation avec les parties prenantes internes et externes. Les ODD correspondants sont identifiés par chaque axe stratégique (13 ODD couverts en total).
- Veolia exprime sa volonté d'inscrire les ODD dans sa raison d'être. Son programme stratégique « Impact 2023 », annoncé en février 2020 et visant à atteindre l'objectif de devenir l'entreprise de référence pour la transformation écologique, est basé sur cette vision.

Quant à Suez, l'entreprise a associé les ODD à **l'analyse des tendances sociétales, des risques et des opportunités** (identification des ODD correspondants à chaque tendance sociétale, risque et opportunité) pour élaborer sa feuille de route Développement durable. Cette analyse a permis, avec la matrice de matérialité, de définir sa stratégie RSE. Chaque axe de cette stratégie est lié à au moins un ODD, pour un total de 13 ODD couverts.

3. La priorisation des ODD

Certaines entreprises identifient les ODD prioritaires en cohérence avec leur **cœur de métiers** et/ou avec la **vision d'entreprise**. Nous trouvons deux manières de prioriser les ODD :

- **Partir des ODD les plus proches de l'activité cœur de l'entreprise** : pour **Sanofi**, l'ODD 3 (bonne santé et bien-être) est le plus associé aux activités de l'entreprise et auquel elle peut être force de contribution. De même, **Suez** se considère le plus concerné par l'ODD 6 (eau propre et assainissement) et étudie le lien avec d'autres ODD susceptibles d'avoir un impact sur l'ODD 6 (cf. image à droite). Quant à **Veolia**, le groupe identifie 5 ODD directement liés à son cœur de métier : ODD 6 (eau propre et assainissement), 7 (énergie propre et d'un coût abordable), 9 (industrie, innovation et infrastructure), 11 (villes et communautés durables) et 12 (consommation et production responsables).



Source : Rapport intégré 2019 de Suez

- **Identifier les ODD prioritaires au regard d'impacts attendus et de positionnement souhaité** : parmi les entreprises étudiées, 3 classent les ODD par niveau de priorité.
 - **Suez** identifie 3 niveaux de positionnement : « être moteur » (3 ODD identifiés), « être engagé » (6 ODD identifiés) et « être vigilant » (4 ODD identifiés) ;
 - **Danone** répartit les ODD selon 3 niveaux d'impact : « axes stratégiques/impacts directs » (7 ODD identifiés), « engagements/impacts indirects » (6 ODD identifiés) et « contributions/impacts indirects » (4 ODD identifiés)
 - **Generali** distingue quant à lui, 2 niveaux de contribution aux ODD : ODD « stratégiques » (4 ODD identifiés) et « secondaires » (7 ODD identifiés).

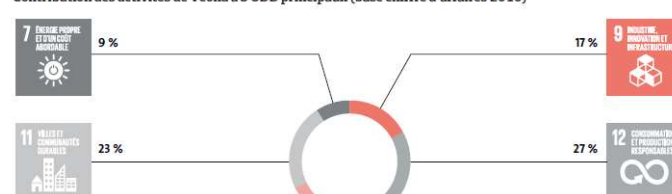
La démarche de Veolia

Les **5 ODD prioritaires** ont été identifiés à la suite d'une étude incluant la consultation des parties prenantes internes et externes. L'étude a permis d'identifier les ODD et les cibles auxquels le Groupe contribue au regard de ses activités. Plus précisément, Veolia **répond à 65** sur les 169 cibles des ODD, soit **40% des cibles**.

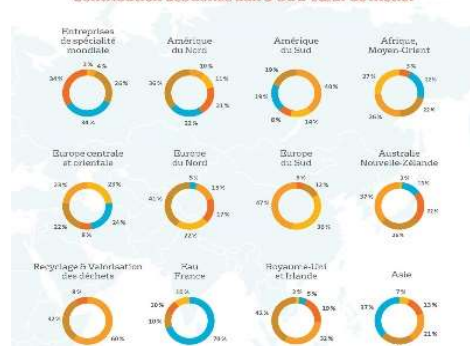
Son **chiffre d'affaire** (mais pas du budget) est reparti selon la contribution aux 5 ODD prioritaires afin de rendre visible le lien entre la performance opérationnelle du Groupe et contribution aux ODD. Ce calcul a été fait sur chaque **zone géographique** d'implantation de Veolia.

(Source : Véolia, Document de référence 2018, p. 281)

Contribution des activités de Veolia à 5 ODD principaux (base chiffre d'affaires 2016)



Contribution des zones aux 5 ODD cœur de métier



Les ODD dans les démarches d'évaluation

Chaque entreprise a sa propre démarche d'évaluation d'impacts internes et externes, associées ou pas aux ODD. Une des méthodes les plus utilisées en matière d'évaluation se présente sous forme de tableau d'indicateurs quantitatifs répartis par la performance sociale, environnementale et sociétale (la dimension économique étant intégrée dans le reporting de performance financière). Certaines entreprises ont créé leur propre dispositif d'évaluation en cohérence avec leurs besoins.

Generali a par exemple mis en place un système de notation du niveau de responsabilité de ses offres au regard de la façon dont elles ont été conçues, de leur tarification, de leur facilité d'accès, etc. Pour **Veolia**, les indicateurs de performance ont un impact sur la rémunération variable du Président-directeur général et des membres du comité exécutif, dans le but d'encourager une implication forte à la contribution aux ODD. Par ailleurs, la plupart des entreprises se font auditer par les structures externes spécialisées en évaluation.

Sur les 8 entreprises mentionnant les ODD dans leurs rapports officiels, **5 entreprises - Generali, Danone, Sanofi, Renault et Veolia** - font explicitement référence aux ODD dans leurs démarches d'évaluation.

Ci-après, les **trois approches identifiées**.

1. L'analyse des réponses apportées aux ODD prioritaires

Trois entreprises - Generali, Renault et Danone - classent leurs **actions porteuses de réponse** à leurs ODD prioritaires :

- **Generali** a classé ses actions et dispositifs qui sont susceptibles de contribuer à tous les 4 ODD prioritaires (cf. l'image à droite). En revanche, l'entreprise n'établit pas le lien avec sa stratégie (feuille de route) RSE. De la même manière, **Renault** identifie la correspondance des actions mises en œuvre dans le cadre de sa démarche RSE (MOBILIZE) pour chacun des 7 ODD prioritaires.

(Source : Generali France, rapport développement durable, 2018)

ODD	LA POLITIQUE DE RÉPONSE GENERALI	LES ODD SECONDAIRES
3	- Fondation Generali The Human Safety Net - Réseau Carlo Bianchi (voir page 22) - Prévention des risques psychologiques et psychosociaux - Dispositif Action Sociale	- Programme Vitality - Balton Generali
10	- Engagements sociétaux de Generali (About Social, Capital files, la chaire de l'université Paris Dauphine, Article 1), Voir annexes - Politique RH (égalité homme/femme, emploi de travailleurs handicapés, titularisation d'alternants, ...)	
12	- Politique environnementale de Generali France (consommation de papier, d'énergie, d'eau, gestion des déchets, ...) - Programme General Performance Globale - Service General Prevention Métro	- Offre Generali Protection Numérique - Generali Investissement Durable - Produits à valeur sociale et environnementale - Politique de formation des agents
13	- Programme General Performance Globale - Service General Prevention Métro - Generali Investissement Durable - Démocratisation du véhicule et politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre	(mobilité de collaboration) - Fonds ISR - Labellisation du patrimoine immobilier de Generali Real Estate

- **Danone** est la plus exhaustive dans l'analyse de ses contributions aux 13 ODD prioritaires en précisant les cibles ODD, les actions et programmes mis en place pour contribuer aux ODD, ses partenariats en lien avec chacun de ces ODD, l'articulation avec les autres ODD et les indicateurs de performance associés.

2. L'intégration des ODD dans l'évaluation de performance extra-financière

Sanofi et **Veolia** sont les seules entreprises (sur les 8 analysées) qui ont associé les ODD à leurs **indicateurs de performance extra-financière**, afin d'identifier les ODD dont les impacts sont les plus susceptibles de se produire via leurs actions.

Notons néanmoins que chaque entreprise dispose de son propre tableau d'indicateurs et donc les critères et les indicateurs d'évaluation de performance ne sont pas uniformisés. Les ODD sont associés à certains de ces indicateurs les plus en lien, mais ne font pas (encore) l'objet d'une matrice d'évaluation partagée entre diverses entreprises.

Source : Veolia, Rapport intégré 2019

INDICATEURS RSE retenus dans le calcul de la part variable	ODD	CIBLES
Taux de rendement des réseaux d'eau potable	6	6.4: D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs (...)
Production d'énergies renouvelables ou alternatives	7	7.2: D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial
Efficacité énergétique des réseaux de chaleur	7	7.3: D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique
Émissions de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération)	8	8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs (...)
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8	8.4: D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables par un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement
Taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets	12	12.5: D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation
Taux global de valorisation des déchets	12	
Réalisation de diagnostics et plans d'action biodiversité	15	15.1: D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres, des écosystèmes d'eau douce et des services connexes (...)

Il serait utile de rappeler que des **outils de suivi des ODD** sont progressivement mis en place à **l'échelle mondiale, européenne et nationale** (cf. l'encadré ci-dessous). Ces indicateurs mesurent la contribution aux ODD à une échelle plus large que l'entreprise. Mais certains indicateurs de performance d'entreprise pourraient éventuellement être réajustés à ces indicateurs communs, si l'on veut mesurer l'impact collectif des entreprises. Au moment de la rédaction de ce benchmark, **aucune parmi les 10 entreprises ne mentionne les indicateurs nationaux ou internationaux et ne fait pas de lien avec leur analyse de la contribution aux ODD.**

LES INDICATEURS DE SUIVI

Les indicateurs de suivi des ODD sont élaborés à trois niveaux : mondial, européen et national. **A l'échelle mondiale**, les Nations Unies ont validé en 2017, 232 indicateurs de suivi⁸ qui servent également au rapport annuel de suivi et d'examen piloté par le Secrétaire Général de l'ONU. Sur la base de ces 232 indicateurs, un travail de **déclinaison nationale** a été engagé au sein du Conseil National de l'Information Statistique (CNIS). Ce travail mené en concertation avec plus de 100 personnes a permis d'établir un tableau de bord de 98 indicateurs sur lesquels la France s'appuie pour mesurer son avancement au regard des ODD⁹. Ces 98 indicateurs, composés de 66 indicateurs onusiens et 32 indicateurs nationaux complémentaires¹⁰, prennent en compte les stratégies et spécificités nationales. **Au niveau européen**, « EU SDG Indicator » composé de 100 indicateurs a été défini¹¹.

⁸ <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/>

⁹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2654964#consulter-sommaire>

¹⁰ Rapport du groupe de travail du CNIS : https://www.cnis.fr/wp-content/uploads/2019/03/Rapport_Cnis_N%C2%B0150_GT_iODD.pdf

¹¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/fr/web/products-eurostat-news/-/WDN-20170707-1>

3. Un outil commun d'évaluation : un pas vers la mesure d'impact collectif ?

La démarche d'évaluation est menée individuellement par chaque entreprise alors que l'esprit de l'Agenda 2030 est bien d'impliquer tous les acteurs dans une dynamique collective de production d'impacts. Conscient du **manque d'indicateurs et d'une démarche standardisée d'évaluation** permettant de traduire leurs impacts dans les ODD, le Global Compact en partenariat avec B Lab, a créé un outil d'autodiagnostic au service des entreprises. Cet outil qui s'appelle « **SDG action manager** » permet de mesurer la contribution de l'entreprise aux ODD par une matrice d'évaluation standardisée et la comparer avec les autres entreprises¹².



Les contributions aux ODD

Le tableau ci-dessous présente les contributions aux ODD déclarées par 8 entreprises qui font référence aux ODD dans leurs rapports. A noter que ces contributions peuvent être associées aux **impacts** et/ou aux **engagements** : les entreprises ne distinguent pas la différence de ces deux approches d'une manière explicite.

ODD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Nombre total d'ODD couverts
Generali	B		A	B	B			B	B	A	B	A	A				B	11
AG2R	o	o	o	o	o		o	o	o	o	o	o	o		o	o		14
Macif	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	o	17
Danone	B	A	A	C	B	A	B	A	C	C	C	A	A	B	B	B	A	17
Suez				C	B	A		C	C	B	B	A	A	B	B	C	B	13
Sanofi			o	o	o	o		o				o	o				o	8
Renault			o	o				o	o	o		o	o					7
Veolia						o	o	o	o		o	o			o		o	8
Nombre d'entreprises couvrant les mêmes ODD	4	3	6	7	6	5	4	8	7	6	6	8	7	3	5	4	6	

A
B
C Les ODD les plus prioritaires (A) aux moins prioritaires (C)

o Les ODD identifiés sans priorisation

2 entreprises (Macif, Danone) déclarent être contributrices à tous les 17 ODD. Danone distingue trois niveaux de contribution, le 3^e niveau (niveau C) étant le moins significatif. **Renault** est le moins exhaustif en termes de déclaration de ses contributions aux ODD, et cible 7 ODD sur lesquels ses impacts sont les plus significatifs.

¹² <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

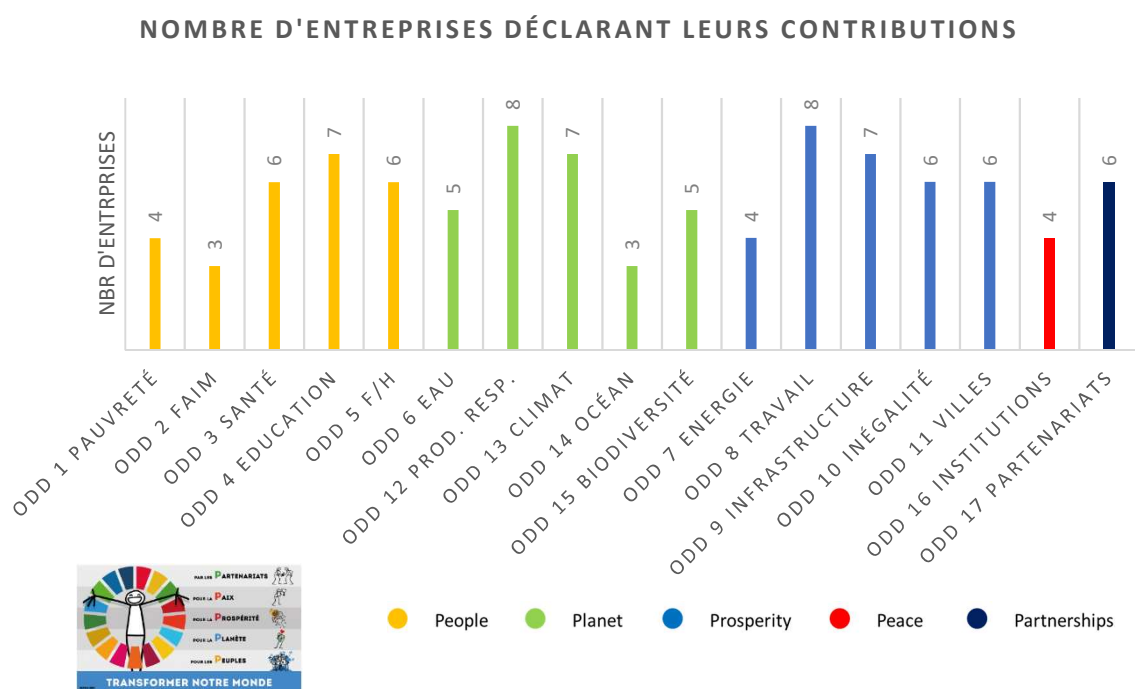
Si on regarde ODD par ODD, certains sont couverts par la plupart des entreprises tandis que d'autres sont moins concernés. Ainsi parmi les ODD les plus couverts :

- Les ODD 8 (travail décent et croissance économique) et 12 (consommation et production responsable) sont couverts par toutes les 8 entreprises ;
- Les ODD 4 (éducation de qualité) et 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques) sont couverts par toutes les entreprises sauf Veolia ;
- L'ODD 9 (industrie, innovation et infrastructure) est couvert par toutes les entreprises sauf Sanofi ;
- Les ODD 3 (bonne santé et bien-être), 5 (égalité entre les sexes), 10 (inégalité réduite), 11 (villes et communautés durables) et 17 (partenariats pour la réalisation des objectifs) sont couverts par 6 entreprises.

Les ODD les moins couverts sont :

- Les ODD 2 (faim « zéro ») et 14 (vie aquatique) : seulement 3 entreprises déclarent leur contribution ;
- Les ODD 1 (pas de pauvreté), 7 (énergie propre et d'un coût abordable) et 16 (paix, justice et institutions efficaces) : 4 entreprises déclarent leur contribution

Si on répartit ces ODD les plus couverts et les moins couverts selon les **5 dimensions du développement durable selon l'OCDE (People, Planet, Prosperity, Peace et Partnerships)**, on observe que la contribution des 10 entreprises étudiées aux aspects « Prosperity » et « Planet » est la plus significative.



Les 5Ps : Ce sont les 5 dimensions qui doivent trouver leur articulation au sein de l'Agenda 2030. La corrélation entre les 5Ps et les ODD n'est pas explicite dans le programme onusien et fait l'objet de débats. Le tableau ci-dessus est basé sur la méthode utilisée par l'OCDE dans son rapport « Measuring distance to the SDG targets » publié en 2017 (<http://www.oecd.org/sdd/OECD-Measuring-Distance-to-SDG-Targets.pdf>).

Par ailleurs, la tendance similaire est observée dans l'enquête réalisée par le Global Compact France auprès de ses membres pour qui les ODD prioritaires sont 8, 5, 13, 12 et 3 et les ODD moins prioritaires sont 14, 1, 16, 2 et 6¹³.

¹³ ODD et entreprises françaises, en action I, enquête auprès des membres du Global Compact France, 2019, p. 14

Focus sur les entreprises d'assurance

Sur les 5 entreprises de l'assurance analysées, 2 n'ont pas intégré les ODD dans leur démarche d'engagement responsable. Parmi les trois restant, la politique RSE de **Macif** exprime clairement son inscription dans la démarche de l'Agenda 2030 et intègre les ODD dans ses 6 engagements RSE, tandis que **AG2R** et **Generali** n'expriment pas intégrer les ODD dans leurs stratégies.

Parmi ces entreprises, du seul point de vue de la communication externe sur le sujet, **Macif est celle dont la démarche est la plus lisiblement structurée**. Elle déclare contribuer à tous les 17 ODD sans descendre toutefois au niveau des 169 cibles et sans intégrer cette contribution dans sa stratégie d'entreprise.

Au regard de ce benchmark, la démarche mise en œuvre par le **Groupe VYV** est différente des autres, pour les raisons suivantes :

- D'une part, **les ODD ont été pris comme base d'élaboration de la politique de développement durable groupe**, tandis que la majorité des entreprises ne les associent qu'a posteriori.
- D'autre part, le Groupe s'est engagée dans une **mobilisation des parties prenantes au travers d'une démarche particulièrement rigoureuse**. La Direction DD a ainsi mené une consultation large auprès des collaborateurs groupe et des entités, des administrateurs/élus du Groupe et du grand public, pour identifier les cibles et les ODD couverts par les activités et les actions du Groupe.
- Enfin, la démarche du Groupe a permis d'étudier les **liens avec les ODD d'une manière détaillée, non seulement au niveau des 17 ODD, mais aussi des 169 cibles associées**. Ainsi, via les enquêtes, le Groupe a pu :
 - Identifier **50 cibles ODD** réparties sur tous les **17 ODD** couverts par le Groupe.
 - Classer les cibles des ODD en fonction d'impacts directs et indirects, en lien avec les activités du Groupe, etc.
 - Identifier les 4 axes de mobilisation et les 18 thèmes associés.
 - Prioriser les sujets sur lesquels le groupe est le plus attendu par ses parties prenantes internes et externes.

Focus sur le domaine de la santé : l'ODD 17 en question

Initié dès 2019, ce travail de benchmark plus particulièrement ciblé sur le domaine de la santé a été réalisé avant la crise du Covid-19 qui a pleinement touché la France à partir de mars 2020. Dans le domaine de la santé plus encore que dans les autres champs d'action, le manque de synergie entre les acteurs publics et privés, entre la médecine de ville et les hôpitaux, s'est révélé un frein majeur dans la capacité de gestion de l'urgence.

Dans ce domaine, l'ODD 17 est particulièrement stratégique afin de permettre une capacité d'action renforcée entre les différents acteurs de l'écosystème. Pourtant, ce 17^{ème} Objectif, le seul à être un objectif de moyens et non de résultats, reste encore le plus mal couvert dans sa réalité pratique. Les interactions entre l'entreprise et son écosystème sont encore analysées de manière empirique et bien souvent aléatoire.

C'est sans doute ce constat que les Français eux-mêmes soulignaient dans l'étude IMPACT-Citoyens (cf. infra). 81% des français considèrent qu'il est nécessaire que collectivités territoriales, associations et entreprises travaillent ensemble pour réduire les fragilités ... mais ils ne sont que 21% à penser que c'est suffisamment fait aujourd'hui.

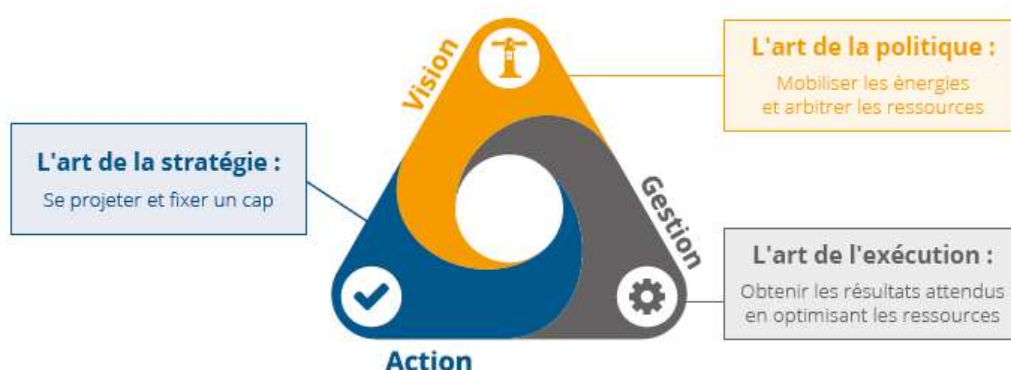
Cette exigence n'est pas d'abord une question de solidarité ou de bonnes pratiques. Ce « devoir d'alliance » est avant tout considérée comme un accélérateur d'innovation pour 74% des français.

Après la crise du Covid-19, il est fort probable que les attentes soient encore plus fortes.

Mise en perspective par Le RAMEAU

Trois leviers pour qualifier l'engagement des entreprises

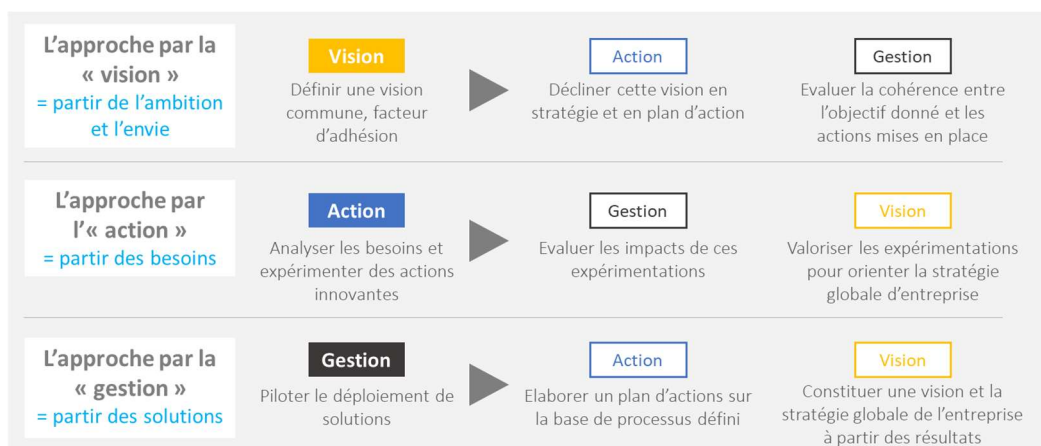
Issus de la recherche empirique du RAMEAU, les **résultats et les impacts d'une organisation reposent sur la capacité à articuler 3 arts** : celui de la stratégie, de la politique et de l'exécution. Chacun d'eux correspond à un périmètre de positionnement, d'objectifs, de moyens et de compétences complémentaires qu'il convient de mettre en synergie pour réussir à la fois à être performant et pertinent¹⁴.



Qu'elles soient formelles ou informelles, les démarches d'engagement correspondent à des contributions au service des enjeux sociétaux et des besoins des territoires. Elles se caractérisent autour de **3 leviers complémentaires** d'activation de l'intérêt général :

1. **Vision partagée** : impulser une vision pour mobiliser les énergies autour d'une ambition commune (dimension politique),
2. **Action collective transformatrice** : mettre en place des expérimentations (dimension stratégique),
3. **Gestion régulatrice** : optimiser les ressources dans un cadre opérationnel défini (exécution).

Les organisations mobilisent les trois leviers, mais privilégient l'un d'eux comme **porte d'entrée** de leur démarche d'engagement. Une bonne articulation des trois dimensions (politique, stratégie, exécution) permet de produire un impact fort et durable. Ci-dessous une illustration des **parcours d'articulation des trois leviers** en fonction de différentes portes d'entrée.



¹⁴ Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

Les enseignements du benchmark

« APPRENDRE A FAIRE ALLIANCE » AUTOUR DES ODD

Les confirmations apportées par les pratiques ODD des entreprises « pionnières »

Cette analyse a confirmé 3 hypothèses :

- La **pertinence d'utiliser les ODD comme cadre commun de cohérence**. En dehors du fait qu'ils posent les enjeux systémiques auxquels il nous faut collectivement répondre et qu'il fixe des **objectifs concrets** pour lesquels chacun a une responsabilité et une capacité de contribution, c'est aussi un **cadre facilitateur pour un dialogue entre acteurs de mondes différents** qui ne partagent pas la même sémantique, ni les mêmes systèmes de valeur. Le « pas de côté » que chacun doit faire pour se les approprier met en effet tous les acteurs sur un pied d'égalité malgré l'asymétrie des relations.
- L'efficacité de **qualifier les pratiques d'engagement au travers des 3 leviers** d'activation de l'intérêt général : **Vision – Action – Gestion**. Cela permet d'établir un 360° de l'engagement de l'entreprise, et d'en vérifier la cohérence et la maturité.
- Le **parcours de chaque entreprise**, associé à un barycentre spécifique entre ces 3 leviers, est intuitivement mise en œuvre en **fonction de l'ADN** de l'organisation, mais il n'affecte pas *in fine* l'opérationnalité de la démarche. Autrement dit, **il n'y a pas de meilleur chemin pour parvenir à un résultat pertinent...** sauf celui d'être cohérent avec son identité, son action et son modèle de gestion. Cet enseignement confirme la nécessité impérieuse de valoriser la diversité des modèles plutôt que de vouloir imposer l'un d'eux.

Ce benchmark montre aussi l'intérêt de la démarche apprenante mise en place par les pionniers sur la base des « signaux faibles » qu'ils ont captés. Il s'agissait moins pour eux d'un processus préétabli que d'un cheminement empirique dont ils constatent *a posteriori* la valeur ajoutée. Autrement dit, nous sommes bien dans une démarche de R&D sociétale, où il s'agit de défricher la complexité des situations pour identifier comment en relever les défis plutôt que des modèles prédéfinis dont il suffirait de décliner les modes opératoires. Cela s'observe dans la difficulté du « rendre compte » des démarches réalisées.

A l'heure où les « preuves de concept » se multiplient, il s'agit aujourd'hui d'identifier les moyens de passer des « tubes à essais » à une production de masse des traitements. Pour cela, les « usines » de production seront nécessairement incarnées dans leur territoire et co-construites en proximité, en tenant compte d'un cadre commun de cohérence. S'il est encore prématuré d'affirmer que les solutions sont là, il est possible de démontrer qu'elles sont à « portée de main ». Il convient de reconnaître que le Collectif Impact à la Française existe déjà, de sortir des arrogances qui consistent pour chacun à croire qu'il peut seul être force d'innovation, et de se mobiliser collectivement pour co-construire des réponses à la hauteur des enjeux.

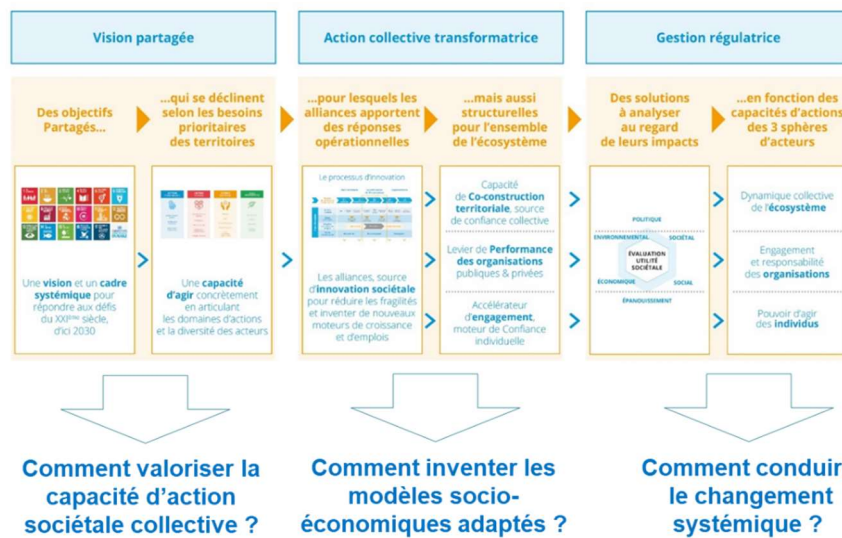
Les Français ne s'y trompent pas : dans l'étude IMPACT-Citoyens¹⁵, si 85% d'entre eux pensent que l'entreprise est légitime pour à la fois réduire les fragilités et inventer une économie durable, et que 65% les considèrent comme crédibles, ils ne sont que 48% à les déclarer efficace. Pourquoi ? Parce qu'elles ne sont pas assez en alliance avec les Collectivités territoriales selon 80%, et avec les associations selon 70% des Français. Autrement dit, seul le « devoir d'alliance » permettra de trouver des solutions pertinentes pour 81% d'entre eux.

Les questions systémiques sur notre capacité à faire alliance

L'analyse des pratiques ODD des différents acteurs (Collectivités territoriales, entreprises, ESS et ESR) a aussi permis de poser les questions structurantes pour réussir une transformation systémique : **Comment valoriser la capacité d'action sociétale collective ? Comment inventer les modèles socio-économiques adaptés ? Comment conduire le changement systémique ?**

¹⁵ Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisi-OpinionWay, octobre 2019)

Une capacité d'actions holistique



Les entreprises ont une place structurante à jouer dans les réponses collectives à inventer

Comment valoriser la capacité d'action sociétale collective ?

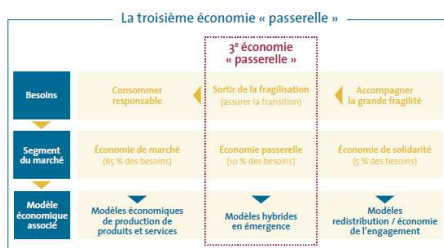
Les entreprises sont par nature des acteurs de terrain qui savent s'adapter pour répondre aux nouveaux besoins. Elles se doivent de passer d'une démarche réactive à une dynamique proactive. Investir dans la R&D sociétale leur permet d'anticiper et de maximiser la valeur ajoutée qu'elles peuvent créer, non seulement aujourd'hui mais surtout de manière durable. Initier et participer à des expérimentations innovantes, que ce soit de co-construction territoriale et/ou d'innovation sociétale devient une nécessité à la fois pour l'écosystème... et pour leur propre performance. C'est par l'action qui incarne leur vision qu'elles se rendent crédibles.



Comment inventer les modèles socio-économiques adaptés ?

La question de l'évolution des modèles socio-économiques est au cœur de l'émergence, du développement et de la création de valeur des entreprises. Elles se doivent d'identifier à la fois leur responsabilité et leur « pouvoir d'agir » dans les 3 leviers de leur modèle : les richesses humaines, les ressources financières et les alliances stratégiques.

L'entreprise a un savoir-faire sur les questions économiques qu'elle doit conscientiser et valoriser pour en faire un levier d'innovation. Face à la raréfaction des ressources et à l'augmentation des besoins sociétaux, la frugalité des moyens mobilisés d'une part et l'émergence de nouveaux modèles – plus hybrides – d'autre part deviennent des conditions nécessaires au déploiement de réponses pertinentes pour assurer la cohésion sociale et territoriale.



L'invention d'une 3^{ème} voie, complémentaire à celle de l'économie de marché et à celle de l'économie de solidarité fondée par la redistribution obligatoire & volontaire passera nécessairement par la co-construction entre les acteurs économiques, les acteurs publics, les structures d'intérêt général et les acteurs académiques¹⁶. Après quelques succès, il devient urgent de passer à une nouvelle échelle.

¹⁶ Rapport au Gouvernement sur « L'Entreprise Responsable » à l'occasion des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

Comment conduire le changement systémique ?

Comme toutes les organisations publiques et privées, les entreprises sont confrontées à une conduite de changement radical.

La capacité d'une entreprise à « faire alliance » et à co-construire des solutions avec son écosystème, notamment de proximité, est un moyen à la fois de favoriser l'engagement individuel et la confiance collective. C'est donner du sens à la fois en termes de valeurs et de direction.

Comment intégrer cette capacité à mobiliser les énergies autour de projets à forte utilité sociétale ? Tel est l'enjeu actuel.



Les ODD sont le cadre commun de référence qui permet de répondre collectivement à ces questions. Plus encore avec la crise liée au Covid-19, la capacité d'une entreprise à montrer qu'elle sait associer performance économique et contribution sociétale est un levier stratégique.

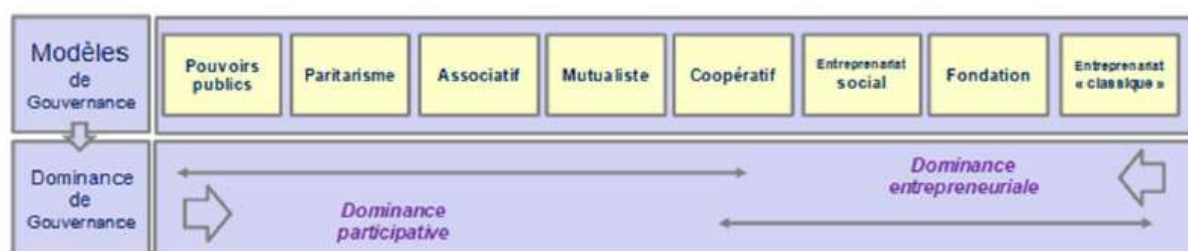
Le cas spécifique du domaine de la santé



Le prisme de la santé permet d'aborder de manière transversale l'ensemble des enjeux systémiques des Objectifs de Développement Durable, de la pauvreté à l'environnement en passant par l'éducation. Le domaine de la santé permet donc non seulement une approche des 17 ODD, mais aussi plus finement des 169 cibles d'actions.

De plus, le secteur se caractérise par un poids significatif des **différents modèles de gouvernance** : les modèles entrepreneuriaux, dits d'entreprise « classique », ceux des acteurs publics, mais aussi ceux des acteurs de l'ESS avec notamment la place des mutuelles, et enfin ceux issus de la gouvernance paritaire au travers des Groupes de Protection Sociale (GPS). Peu de secteurs offrent une telle diversité de modèles qui permet de comparer réellement les modes de prise de décision. Soulignons que si 3 d'entre eux sont souvent mis en exergue (modèle entreprise, public et ESS), les spécificités des modèles paritaires sont souvent sous-estimées¹⁷. Ce modèle est pourtant particulièrement important au regard de l'engagement sociétal qu'ils mènent depuis 70 ans. A titre d'illustration, soulignons que l'action sociale des GPS sont une « mine d'innovations » qui n'est pas suffisamment valorisée malgré son impact structurant sur l'écosystème¹⁸. Plus généralement, cette situation souligne l'urgence de (re)connaître et valoriser la R&D sociétale¹⁹.

Les différents modèles de gouvernance



¹⁷ Rapport au Gouvernement « l'Entreprise Responsable » dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

¹⁸ Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

¹⁹ Note de capitalisation sur l'état des lieux des partenariats en France (mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques, novembre 2019)

Dans le domaine de la santé, les Groupes de Protection Sociale (GPS) et les mutuelles sont en recherche d'une nouvelle cohérence de leur engagement. Au prisme de l'analyse des 3 leviers d'activation de l'intérêt général, il est intéressant de constater que si les mutuelles privilégient le « couple » vision/action, les Groupes de Protection Sociale mettent en valeur le « couple » gestion/action. L'analyse réalisée permet de souligner combien l'ADN de l'organisation est structurante pour définir le « juste » barycentre entre les 3 leviers : Vision, Gestion & Action.

Le benchmark a qualifié différents « pionniers » qui ont choisi des démarches apprenantes fondées sur des leviers différents. Il est important de souligner que ce sont des dynamiques exploratoires pour lesquelles il est encore trop tôt pour en définir l'impact, tant sur l'organisation que sur son écosystème.

Enfin, dans le contexte de crise sanitaire que nous connaissons, le domaine de la santé est l'illustration de la nécessité impérieuse de nouvelles alliances pour décloisonner les modèles d'actions. L'ODD 17 – celui des partenariats multi-acteurs – a pris un sens nouveau dans le cadre de l'épidémie du Covid-19. Si paradoxalement, « agir collectif » a consisté durant un temps à s'isoler, la notion de co-construction n'a jamais eu autant d'importance que dans la gestion d'urgence puis de (re)construction d'un développement durable cohérent avec les besoins des personnes et des territoires, au premier rang desquels les plus fragiles.

Les entreprises du domaine de la santé peuvent – et doivent dans le contexte actuel – être des forces d'entraînement vers une capacité collective à relever les défis liés à notre devenir collectif. A l'horizon 2030, il reste 10 ans pour agir à la hauteur des enjeux. A l'horizon de la sortie de crise, il est indispensable d'anticiper dès à présent les transformations qui doivent être impulsées par les entreprises leaders. Il sera stratégique de pouvoir s'appuyer et capitaliser sur leur capacité à inventer des solutions qui permettent à la fois de réduire les fragilités et de faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable.

La mise en perspective pour le Groupe VYV

Dans ce double contexte – court et moyen termes – le Groupe Vyv est directement impacté par les transformations à l'œuvre. Pour être fidèle à sa « promesse mutualiste », il doit à la fois être cohérent, innovant et à la hauteur des défis sociétaux. Le benchmark réalisé permet de qualifier son positionnement actuel, et de dégager des pistes d'actions pour l'avenir.

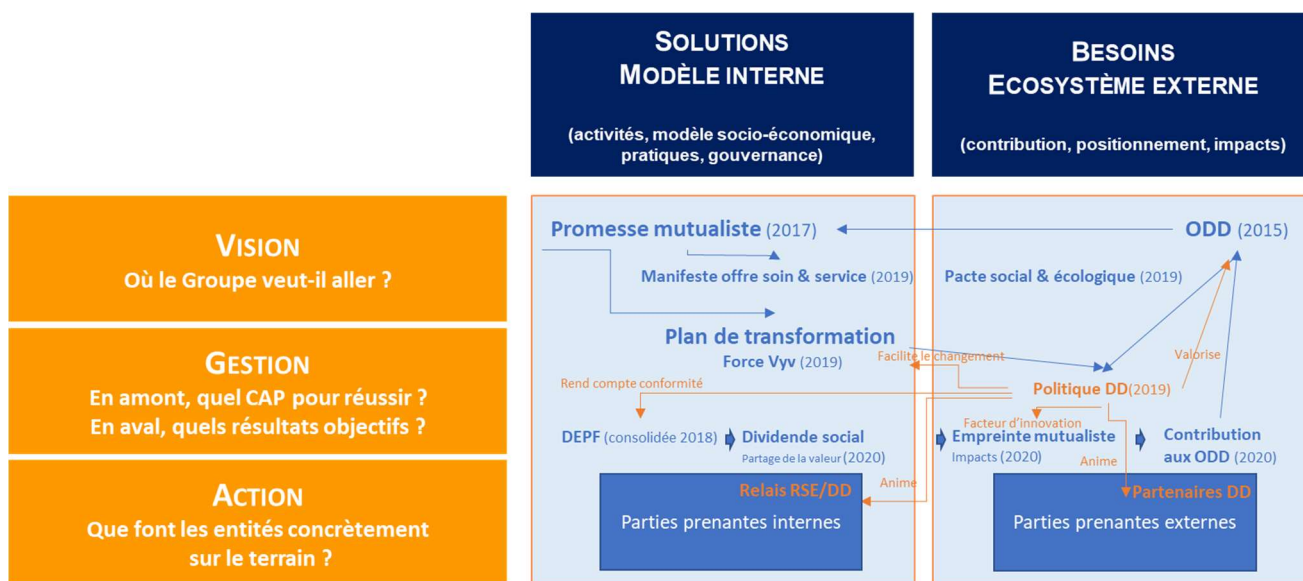
Une cohérence dans le corpus documentaire, même si elle n'est pas toujours formalisée

L'étude du corpus des principaux documents de référence du Groupe (promesse mutualiste, plan stratégique, politique DD, DEPF, dividende social, empreinte mutualiste...) montre une grande cohérence d'objectifs et de principes afin d'obtenir les résultats attendus (cf. promesse mutualiste fondatrice du nouveau Groupe) :

- **Enjeu** : « Dans un contexte économique et réglementaire contraint, développer un projet offensif de (...) fabrique collective de protection sociale (...) fondée sur une diversité d'identités (...) avec pour ambition d'exercer une influence déterminante à la fois militante, intellectuelle et politique ».
- **Objectifs** : La Promesse mutualiste se traduit autour de 3 orientations :
 - **Pour qui** « être utiles à tous et à chacun »
 - **Pour quoi** « devenir l'acteur de protection sociale globale, sur l'ensemble de la chaîne de valeur »
 - **Comment** « incarner la performance mutualiste dans le monde de demain »
- **Moyens** : Pour y parvenir, « un socle : confiance & proximité », des moyens : « outils communs, investissements & innovations sociales & technologiques », et « 3 principes : respects de la personne, efficacité économique & sociale, et engagement individuelle ».

Ce cadre de référence a été décliné dans les différentes dimensions de la gouvernance, de la stratégie et du pilotage opérationnel du Groupe.

Le tableau de synthèse ci-après montre les articulations – formelles ou informelles – qui tendent à démontrer la cohérence entre les dynamiques engagées, ainsi que le rôle de « facilitateur » que joue la politique de Développement Durable du Groupe.



C'est dans ce contexte que le **choix de la contribution aux ODD du Groupe comme fil conducteur de la politique de Développement Durable** est particulièrement intéressante à analyser. Ce choix **met en tension 3 antagonismes** :

- **Empowerment / Responsabilité** : qu'est-ce qui doit relever de l'envie et de l'engagement du Groupe... face à ce qui relève par ailleurs de sa responsabilité en fonction de son positionnement dans l'écosystème ? Qu'est-ce qui en fait une réelle différenciation par rapport aux autres acteurs dans le même contexte ?
- **Performance (interne) / Pertinence (externe)** : quel arbitrage entre les inévitables contradictions entre le nécessaire développement économique du Groupe et sa contribution aux mutations d'intérêt général ? Quelle priorisation selon les spécificités des activités et des marques du Groupe ?
- **Cadre de référence / spécificités territoriales** : comment le cadre commun se décline-t-il selon les besoins prioritaires et les spécificités de chaque territoire ?

Les ODD comme cadre d'engagement imposent des contraintes particulières. C'est un choix exigeant puisqu'il ne s'agit pas seulement d'agir selon ses propres méthodes, mais aussi de s'intégrer dans son écosystème et de tenir compte non seulement de sa propre maturité, mais aussi de celle des autres acteurs. Il nécessite un « pas de côté » pour se décentrer, ainsi qu'une **pédagogie** particulière, une **temporalité** adaptée et une **adaptabilité permanente** tant sur le plan des métiers qu'à l'écoute des besoins des territoires au sein desquels ils s'incarnent.

Le rapport d'étonnement lié au benchmark réalisé conclue aux enseignements suivants :

- Il existe une grande cohérence dans la littérature du Groupe même si les interactions ne sont pas toujours visibles entre les différents documents de référence,
- La volonté d'articuler performance des solutions (interne) et pertinence face aux besoins (externe) est une constante,
- La mise en synergie entre la vision exprimée (promesse mutualiste) et les outils de gestion orientés internes (DPEF) et externes (ODD) se traduit par une démarche innovante mise en place par la Direction du Développement Durable sous l'égide de la Commission en charge,
- En raison de leur récence, ces travaux restent encore à date fondés sur des approches théoriques qui sont peu encore incarnés et illustrés par des exemples de terrain, tant métiers (assurance, distribution, établissements et habitat) que territoriaux (mise en synergie locale et contribution aux dynamiques de co-construction locales pour faire des ODD un outil de réponses concrètes aux défis locaux),
- Les travaux sont encore très tournés en interne, afin de créer un consensus et une adhésion de tous, plus que dans une dynamique d'écoute externe des parties prenantes au-delà du 1^{er} cercle,
- La mise en dynamique n'intègre pas clairement à ce jour les différences de temporalité nécessaires selon les besoins, les métiers et les territoires.

Le Groupe Vyv a eu le courage d'engager une démarche apprenante d'innovation où l'objectif attendu est plus important que le processus engagé. Ce dernier se construit progressivement en fonction des « découvertes » progressives du cheminement réalisé. En 18 mois, le chemin parcouru est déjà un « actif » important. Ce benchmark arrive donc pour marquer une forme de « mi-chemin » où les fruits de la démarche ne sont pas encore visibles, mais où les émergences qui en ont découlé sont suffisamment étayées pour montrer que la dynamique est prometteuse.

Une capacité d'innovation à valoriser

La **capacité d'innovation du Groupe doit s'analyser sous deux angles** : celle de sa démarche DD positionnant les ODD au cœur de la démarche (objet du présent benchmark), et celle des réponses concrètes que le Groupe fait émerger dans le cadre de ses activités.

Concernant l'originalité de la démarche DD du Groupe, la méthode rigoureuse mise en place (étude interne auprès du management, mise en débat au sein de la gouvernance, approfondissement autour d'une double étude salariés/grand public) est sans conteste un gage de crédibilité de la sincérité de la volonté de faire des ODD un cadre de référence pour la stratégie et les résultats du groupe. La modélisation effectuée a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses mises en valeur tant en France qu'à l'ONU dans le cadre du 4^{ème} anniversaire de la signature des ODD, et de la présentation de la « feuille de route » pour la France.

Concernant plus largement la capacité d'innovation du Groupe Vyv à répondre avec pertinence aux défis des ODD, l'étude réalisée ne permet pas de l'établir, même si des « faisceaux d'indices » peuvent le laisser à penser. Des exemples sur une meilleure articulation du parcours de soin (ex/ Fondation Hospitalière Sainte Marie entre les soins à domicile et la rééducation), sur les solutions numériques (ex/ MonDocteurEnLigne) ou sur l'implication dans les dynamiques de co-construction territoriale (ex/ le soutien de la MGEN à l'InfoLab créé par l'URAJ à Orléans) laissent en effet percevoir que les différentes entités du Groupe doivent receler d'initiatives innovantes, voire être à l'origine d'innovations sociétales aujourd'hui reconnues.

Afin d'étayer la démarche ODD initiée, il semblerait important d'engager un travail de valorisation de la capacité d'innovation du Groupe pour répondre concrètement aux Objectifs de Développement Durable. Les travaux de recherche du RAMEAU qualifie la **démarche de valorisation autour de 4 piliers indispensables**²⁰ :

- Une **capitalisation rigoureuse** des initiatives innovantes engagées,
- Une **évaluation adaptée** à la temporalité de l'innovation (l'évaluation en phase de R&D est différente de celle en phase de modélisation, elle-même différente de la phase de déploiement),
- Une **modélisation économique** des résultats afin d'en extrapoler la capacité et l'utilité d'un déploiement,
- Une politique de **faire-valoir** à la fois médiatique, institutionnelle et académique, afin de faire la pédagogie des résultats obtenus, et d'inciter les acteurs publics et privés à se saisir des solutions éprouvées. Il ne s'agit pas seulement de communiquer des résultats, mais bien plus profondément d'impulser une dynamique collective sur la base de résultats objectifs, clairement étayés par les pratiques de terrain. La **dimension pédagogique** est en ce sens structurante.

Une responsabilité particulière dans un contexte qui ne l'est pas moins

La **réalisation du présent benchmark a été concomitante à la mission ministérielle sur « l'accélération des alliances stratégiques entre collectivités territoriales, entreprises et associations »**, confiée par le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU. Ce travail a donc pu enrichir la réflexion actuelle sur le « devoir d'alliance » réclamée par les Français (cf. infra).

Plus que jamais, dans le contexte de la crise sanitaire du Covid-19, la **capacité à « jouer collectif » va être au cœur de la stratégie de sortie de crise. Les « pionniers » tels que le Groupe Vyv auront une responsabilité particulière pour être force d'entraînement**. Son choix de faire des ODD le fil conducteur de sa contribution aux défis de société l'inscrit dans un cheminement particulier : nous avons collectivement à la fois 10 ans pour réussir les Objectifs de Développement Durable... et quelques mois pour ancrer dès à présent la (re)construction dans un modèle de développement cohérent avec les besoins à court, moyen et long terme. L'un comme l'autre de ces challenges est d'une ampleur à ce jour inédite.

²⁰ Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

ANNEXE

L'analyse des 10 entreprises est structurée autour de trois questions :

1. Stratégie globale de l'entreprise
2. Stratégie ou démarche d'engagement responsable
3. Les façons dont les ODD apparaissent dans leurs démarches

AG2R La Mondiale

AG2R La Mondiale en quelques mots

Premier groupe de protection sociale (GPS) paritaire et mutualiste en France, AG2R LA MONDIALE assure les particuliers, les entreprises et les branches, pour protéger la santé, sécuriser le patrimoine et les revenus, prémunir contre les accidents de la vie et préparer la retraite. Plus précisément, Il protège 15 millions de personnes, assure plus de 500 000 entreprises et couvre près de 110 accords de branches. Le groupe est à la tête de la 4^{ème} union de mutuelles du Livre 2 en France, AG.MUT.

Stratégie d'entreprise « Demain 2020 »

AG2R LA MONDIALE revendique un modèle de protection sociale unique qui conjugue étroitement rentabilité et solidarité, performance et **engagement social**. Articulé autour de quatre challenges et de quatre programmes de transformation prioritaires, le plan d'entreprise « demain 2020 » voudrait traduire l'ambition de prendre la main sur demain.



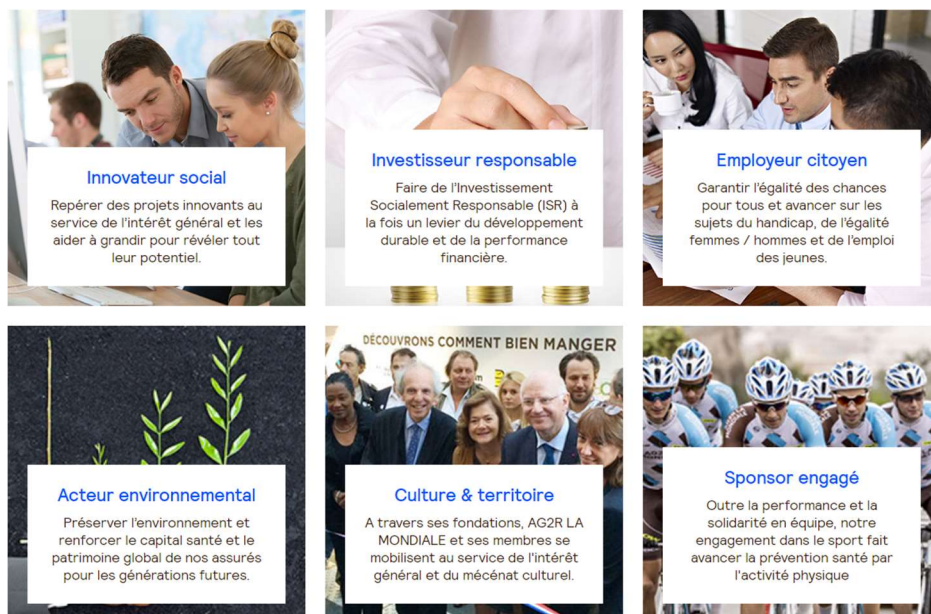
Démarche RSE : 6 grands engagements sociétaux

L'engagement sociétal structure la raison d'être du GPS et inspire ses actions, les produits et services. Il favorise le déploiement de nombreuses initiatives relevant de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise.

La Responsabilité Sociétale d'Entreprise est à la fois une approche de la responsabilité élargie aux attentes des collaborateurs, assurés et partenaires, et une méthode qui permet d'intégrer dans la stratégie les objectifs du développement durable dans toutes ses composantes :

- Efficacité économique,
- Équité sociale,
- Durabilité environnementale.

Elle est portée par 6 grands engagements sociétaux concernant 6 thématiques :



Les engagements RSE sont formalisés dans le cadre des plans d'entreprise et ils sont renouvelés chaque année par différentes adhésions aux initiatives ou organismes, comme le Global Compact France. Par ailleurs, en 2019 André Renaudin, Directeur Général AG2R LA MONDIALE a été élu Président du Global Compact France.

La politique environnementale s'articule autour d'une orientation générale et cinq axes d'engagement prioritaires. Ces cinq engagements pour la période 2015-2020 sont :

- Mieux maîtriser les pollutions et les déchets produits, de manière directe ou indirecte, par le Groupe ;
- Être plus économes en matière de consommation des ressources naturelles ;
- Mieux apprécier notre contribution à la transition énergétique ;
- Réaliser une empreinte carbone de nos actifs financiers ;
- Continuer de réduire nos émissions de gaz à effet de serre.

Pour l'heure, le Groupe n'a pas mis en place une démarche de compensation carbone. Il compte traiter la question de la neutralité carbone d'ici le prochain plan d'entreprise et réfléchir à son intégration dans ce dernier qui débutera en 2021.

La prise en compte des ODD relativement limitée

La politique RSE du Groupe n'intègre pas directement les ODD, toutefois AG2R présente dans sa dernière Déclaration de performance extra-financière **les correspondances entre ses activités et les 17 objectifs de développement durable, pour un total de 14 ODD couverts**. A la différence d'autres sociétés analysées dans ce rapport, les indicateurs de performance ne prennent pas en compte les ODD.

Thème	Chapitre du rapport
 1 PAS DE PAUVRETÉ Éliminer l'extrême pauvreté et la faim	-Retraite complémentaire -Micro-assurance -Aides individuelles -Action sociale collective -Fondation
 2 ZÉRO FAIM Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	-Prévention santé -Aides individuelles
 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge	-Aides individuelles et collectives -Prévention santé -Qualité de vie au travail -Risques psychosociaux -Qualité de service -Digital
 4 QUALITÉ DE L'ÉDUCATION Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie	-Fondation -Formation -Égalité professionnelle F/H -Sensibilisation
 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles	-Parité dans la gouvernance -Égalité professionnelle F/H -Qualité de vie au travail
 6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau	
 7 ÉNERGIE PROPRE ET ÉCONOMIQUE Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables, modernes et abordables	-Investissements
 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous	-Investissements -Qualité de vie au travail -Dialogue social -Formation

Thème	Chapitre du rapport
 9 INDUSTRIES, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation	-Investissements
 10 INÉGALITÉS RÉDUITES Réduire les inégalités au sein des pays et d'un pays à l'autre	-Retraite complémentaire -Micro-assurance -Aides individuelles -Action sociale collective -Fondation
 11 VILLES ET COMMUNITÉS DURABLES Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables	-L'empreinte environnementale -La sensibilisation
 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION DURABLES Établir des modes de consommation et de production durables	-L'empreinte environnementale -La sensibilisation
 13 CLIMAT Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions	-L'empreinte environnementale -La sensibilisation -Investissements
 14 VIE EN DESSOUS DE L'EAU Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable	
 15 VIE TERRESTRE Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	-L'empreinte environnementale
 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous	-Lutte contre la corruption -Dialogue social -Engagements et influence
 17 PARTENARIATS POUR LES OBJECTIFS Renforcer les moyens liés à la mise en œuvre et à la revitalisation du partenariat mondial pour le développement durable	

Sources :

Rapport d'activité et de responsabilité sociétale 2018
Déclaration de performance extra-financière 2018
Site internet : www.ag2rlamondiale.fr/

Analyse réalisée par la direction des Etudes et prospective Groupe Vvy

Eovi MCD

Eovi Mcd en quelques mots

Eovi Mcd, est une mutuelle santé à forte implantation régionale avec 1,3 million de personnes protégées, 20 852 entreprises adhérentes et plus de 200 agences réparties sur la France entière. Elle est à la 4^{ème} place du classement du TOP 10 de l'Argus de l'Assurance 2019 (basé sur CA 2018).

En complément des activités d'assurance, la mutuelle couvre, avec **Eovi Mcd santé et services** (né en 2016 de l'union de 8 groupements mutualistes) le domaine de la santé et des soins. Ce dernier s'articule autour de 3 filières sanitaires et de plus de 160 établissements de soin.

Eovi Mcd est également membre fondateur du **Groupe AÉSIO**, UMG créée en juillet 2016, avec Adrea Mutuelle et Apréva. Le Groupe AÉSIO et ses mutuelles sont animés par un projet commun : construire ensemble un modèle économique et sociétal durable, à travers une performance opérationnelle exigeante. Les trois mutuelles sont engagées dans une véritable démarche de convergence qui aboutira cette année à la naissance de la mutuelle unifiée **Aésio mutuelle**.

Stratégie d'entreprise : la satisfaction de l'adhérent au centre du plan stratégique « Ambition 2020 »

Engageant la mutuelle depuis avril 2017 dans une **transformation opérationnelle de grande ampleur**, le plan stratégique « Ambition 2020 » a été élaboré avec les collaborateurs et pensé pour optimiser la satisfaction du client et leur permettre un accès plus fluide à ses services. Cette transformation s'est engagée autour de plusieurs axes :

- La réorganisation de la relation client avec la mise en place de plateaux virtuels ou la dématérialisation des flux entrants ;
- La réorganisation des réseaux commerciaux individuels et collectifs et de la gestion ;
- En fil rouge l'optimisation de l'expérience et du parcours client ;
- La digitalisation de l'expérience client qui intervient de façon transversale sur l'ensemble des projets.

Ce plan devrait aboutir en 2020 avec la fusion d'Eovi Mcd et les mutuelles Adréa et Apréva, pour donner naissance à **AÉSIO mutuelle**, avec l'ambition de devenir leader de la protection sociale à horizon 2021. Le groupe Aesio poursuit par ailleurs son processus de rapprochement avec le groupe Macif, devant également conduire d'ici 2020 à la création d'un unique groupe mutualiste généraliste, présent sur tous les pans de l'assurance de biens et de personnes.

« Engagés ensemble », une politique RSE structurée en 4 axes

La démarche RSE s'inscrit pleinement dans la mise en œuvre du plan stratégique et depuis 3 ans, elle est élaborée à l'écoute de l'environnement et de parties-prenantes de la mutuelle. Son ambition : réinventer le modèle mutualiste pour devenir une véritable plateforme de services de santé et d'accompagnement, sans rompre avec ses valeurs et sa vocation d'utilité sociale.

Sa politique RSE se structure en 4 axes :



Sans discrimination

- Avec des offres adaptées aux besoins de chacun (santé, prévoyance , épargne) ; une offre dédiée aux bénéficiaires de l'ACS, un fonds d'action sociale pour venir en aide aux adhérents en difficulté exceptionnelle ;
- Le développement de réseaux de soins pour des prestations de qualité à coûts maîtrisés : Kalixia, Eovi Mcd santé et services ;
- Des garanties d'assistance ;
- Des services innovants, comme *MédecinDirect* (téléconsultation médicale) ...



Développer l'employabilité, la qualité de vie au travail en accompagnant les collaborateurs dans leur carrière et l'équilibre vie privée vie professionnelle avec :

- La structuration d'une politique « handicap » ambitieuse ;
- Un dispositif « don de jours » ;
- La mise en place du télétravail ;
- 92/100 : index égalité hommes/femmes...



Créer de la valeur dans le territoire, en accompagnant les structures qui œuvrent sur le terrain, par exemple à travers le partenariat avec l'association *Blouses Roses* (accompagnement des personnes hospitalisées, en particulier les enfants et les personnes âgées résidant en Ehpad), dans le cadre d'un projet coup cœur du conseil territorial Centre & Ouest ou à travers l'investissement responsable.



Réduire l'empreinte environnementale avec les projets de digitalisation des activités, la maîtrise de la consommation du papier et son recyclage, la certification BREEAM de ses bâtiments (certification de performance environnementale).

Dans son rapport RSE 2018, les engagements ne sont pas accompagnés par un plan d'action mais plutôt par une liste d'activités et réalisations déjà mises en place. Une analyse des risques associés et des indicateurs est faite dans la Déclaration de performance extra-financière, afin de répondre à l'exigence de prévention et de maîtrise de risques identifiés.

A noter que dans le cadre de la fusion avec Adrea et Apreva prévue au courant de cette année, le groupe Aésio vient de se doter de la « *direction de l'engagement sociétal* » qui a pour mission de définir une grille RSE propre au groupe naissant.

■ ODD : absence totale de référence aux 17 ODD

En ce qui concerne les ODD, ils restent exclus de l'élaboration de la politique RSE d'Eovi et ils ne sont pas pris en compte non plus dans les indicateurs de performance de la Déclaration de performance extra-financière. Toutefois, compte tenu du projet de création d'Aesio mutuelle et son rapprochement à la Macif, plus engagée dans la contribution aux 17 ODD, la politique RSE de la future mutuelle est destinée à évoluer. Reste à voir si dans le nouveau contexte il y aura une approche plus en lien avec les objectifs à horizon 2030 de l'ONU.

■ Sources :

Rapport RSE 2018

Déclaration de performance extra-financière 2018

Site internet : www.eovi-mcd.fr

Articles de presse

Analyse réalisée par la direction du développement durable

Groupe Generali

Groupe Generali en quelques mots

Acteur multinational majeur dans le secteur d'assurance, Groupe Generali se donne comme objectif d'apporter des solutions à des risques sociétaux en devenant « life-time partner » de ses bénéficiaires. Generali France est une filiale du Groupe Generali.

Stratégie de l'entreprise : Generali 2021

La stratégie Generali 2021 définit les priorités du Groupe sur 2019-2021 fondées sur trois piliers :

Croissance rentable

- Renforcer notre leadership en Europe : consolider notre position de n°1.
- Se concentrer sur les marchés d'assurance à fort potentiel : 15% - 25% de croissance moyenne annuelle du résultat entre 2018 et 2021.
- Développer une plateforme globale de gestion d'actifs : 15% - 20% de croissance moyenne annuelle du résultat entre 2018 et 2021.

Gestion de capital et optimisation financière

- Accroître le capital : >10,5 milliards de croissance cumulée du capital entre 2019 et 2021.
- Augmenter la remontée de trésorerie : +35% de trésorerie cumulée remontée à la holding entre 2019 et 2021.
- Réduire le niveau et le coût de la dette : désendettement de 1,5 à 2 milliards d'euros d'ici à 2021 ; réduction de 70 à 140 millions d'euros du coût brut de la dette d'ici 2021.

Innovation et transformation digitale

- Devenir le partenaire de nos clients tout au long de leur vie (« life-time partner »).
- Accélérer la transformation digitale de nos réseaux de distribution.
- Transformer et digitaliser notre modèle opérationnel.

Source : *Group annual integrated report 2018* (repris dans « GENERALI 2021 : s'appuyer sur nos forces pour accélérer la croissance » consultable sur <https://presse.generali.fr/communiqu/180659/Generali-2021-s-appuyer-sur-nos-forces-pour-accelerer-croissance>)

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe Generali identifie 3 facteurs de réussite : **personnes, marque et engagement dans le développement durable.**



Source : <https://www.generali.com/investors/investing-in-generali/strategy>

Stratégie RSE de Generali

La stratégie RSE doit renforcer les « trois facteurs support (personne, marque, engagement) » de la stratégie Generali 2021.

Stratégie RSE et la charte d'engagement

La stratégie RSE du Groupe Generali est fondée sur **deux piliers** :

- Diriger une entreprise durable : rechercher l'excellence dans nos processus internes.
- S'impliquer dans la communauté : jouer un rôle actif là où nous exerçons nos activités, au-delà des opérations quotidiennes.

Cette stratégie définit 8 priorités d'engagement en faveur du développement durable, identifiées à partir de dialogue partenarial (interne et externe) et présentées sous la forme de **charte** :

- i. Faire face aux mégatendances qui façonnent notre entreprise et la société
- ii. Être le premier choix de nos clients
- iii. Valoriser nos distributeurs
- iv. Contribuer au dialogue sur la durabilité au sein de la communauté financière
- v. Créer un environnement de travail inspirant pour nos collaborateurs
- vi. Offrir un service inégalé avec nos partenaires contractuels
- vii. Avoir un impact concret dans nos communautés
- viii. Être une entreprise citoyenne engagée reconnue

La feuille de route 2019

Pour l'année 2019, une **feuille de route** a été définie pour mettre en œuvre ces engagements. Cette feuille de route s'établit sur 5 objectifs :

1. Affirmer notre leadership sur l'épargne responsable
 - o Développer de nouvelles solutions d'épargne
 - o S'appuyer sur Generali Investments et SYNCOMORE
 - o Lancer le programme Generali Investissement Durable
2. Bénéficier de l'appui de nos distributeurs
 - o Formation de nos réseaux au DD
 - o Valoriser nos offres d'impact social et environnemental
 - o Engager les agents sur un écosystème orienté business et engagement clients
3. Accompagner et valoriser les entreprises responsables
 - o Développer le programme *EnterPrize* pour récompenser les entreprises durables
4. Assurer le développement des collaborateurs
 - o Poursuivre nos politiques autour de la diversité et de l'inclusion
 - o Assurer la mobilisation des collaborateurs et le développement des compétences
 - o Engager nos collaborateurs autour du programmes portés avec la fondation Generali-THSN
5. Participer à la lutte et à l'adaptation au changement climatique
 - o Développer les investissements verts (4,5Md€ d'ici 2021)
 - o Optimiser la géo-intelligence
 - o Réduire nos émissions CO2 (-20% d'ici 2021)

La feuille de route identifie de plus, **deux cibles** :

1. 4,5Md€ de nouveaux investissements verts et durables en 2021
2. +7-9% de croissance du montant des primes issues des produits verts et sociaux entre 2018 et 2021



Source : A partir du Rapport Développement Durable de Generali France 2018 & Site Generali.com « Our responsibility positioning » <https://www.generali.com/our-responsibilities/responsible-business/our-sustainability-positioning>

Par ailleurs, Generali est engagé dans les **investissements socialement responsables** par l'intégration des critères ESG dans le choix d'investissements et dans leur évaluation d'impacts. Le rapport sur sa politique d'investissement détaille cette démarche : https://institutionnel.generali.fr/sites/default/files/rapport_article_173_esg_generali_2018.pdf

Les outils phares de la stratégie RSE

3 initiatives majeures ayant un fort potentiel en faveur du développement durable sont identifiées :

- **The Human Safety Net** : fondation qui agit en faveur de soutien aux familles défavorisées et aux entrepreneurs réfugiés
- **Projet « Consommateurs responsables »** : une offre de produits distinctive et personnalisée pour les consommateurs responsables notamment par l'acquisition de SYNCOMORE (société d'investissement responsable)
- **Projet EnterPrize** : prix pour les entreprises responsables

Evaluation

L'évaluation n'est pas nécessairement organisée de façon à mesurer l'atteinte de chacun des objectifs définis dans la feuille de route ou dans la charte Développement Durable.

3 outils d'évaluation (en dehors d'audit externe) peuvent être distingués :

- Evaluation de la **performance économique, sociale et environnementale** : un nombre important de critères sont définis ;
- Evaluation du **niveau de responsabilité des offres** ;
- **Contribution aux ODD**.

L'évaluation de la performance éco/soc/envir relevant d'une démarche d'évaluation habituelle de la RSE est consultable sur <https://www.generali.com/our-responsibilities/performance/data-and-performance>. Les deux autres démarches d'évaluation sont détaillées ci-dessous.

Analyse de la contribution aux ODD

Generali n'emploie pas les ODD dans l'élaboration ou l'évaluation de la stratégie RSE.

Generali France identifie 4 ODD auxquels Generali France contribue d'une manière significative.

ODD	LA POLITIQUE DE RÉPONSE GENERALI	LES ODD SECONDAIRES
	- Fondation Generali The Human Safety Net - Réseau Carte blanche (voir page 23) - Prévention des risques psychologiques et psychosociaux - Dispositif Action Sociale - Programme Vitality - Ballon Generali	  
	- Engagements sociétaux de Generali (Atout Soleil, Capital filles, la chaire de l'université Paris Dauphine, Article 1). Voir annexes - Politique RH (égalité homme/femme, emploi de travailleurs handicapés, titularisation d'alternants, ...)	  
	- Politique environnementale de Generali France (consommation de papier, d'énergie, d'eau, gestion des déchets, ...) - Programme Generali Performance Globale - Service Generali Prévention Météo - Offre Generali Protection Numérique - Generali Investissement Durable - Produits à valeur sociale et environnementale - Politique de formation des agents	 
	- Programme Generali Performance Globale (mobilité de collaborateurs) - Service Generali Prévention Météo - Generali Investissement Durable - Démocratisation du télétravail et politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre - Fonds ISR - Labellisation du patrimoine immobilier de Generali Real Estate	 

Source : Rapport Développement Durable de Generali France 2018

Source :

- Rapport Développement Durable de Generali France 2018
- Group annual integrated report 2018
- Charte des engagements de durabilité 2018, Generali France
- Intégration des critères ESG-Climat dans la politique d'investissement de Generali France 2018
- Sites Internet : Generali.fr, generali.com

Analyse réalisée par Le Rameau

Macif en quelques mots

Fondée en 1960 par un groupe de commerçants et d'entrepreneurs de Niort, la Macif (Mutuelle d'assurance des commerçants et des industriels de France) a débuté son activité en se consacrant à l'assurance automobile. Dans une logique de croissance entièrement tournée vers la satisfaction de ses sociétaires, la mutuelle est devenue un groupe mutualiste organisé autour de 3 pôles métiers :

- **Assurances dommages** (automobile, 2 roues, habitation, loisirs),
- **Santé et Prévoyance** (individuelle et collective),
- **Finance – Epargne** (banque, crédit, épargne, assurance vie).

Elle se présente aujourd'hui comme un groupe « qui a dans ses gènes les pratiques de gouvernance de l'entreprise **responsable et durable** ... et la capacité à concilier le progrès social et économique avec la **sauvegarde de l'équilibre naturel de la planète** ».

Gérant plus de 18 millions de contrats au 1er janvier 2018, le groupe Macif est leader sur les marchés de l'assurance automobile et habitation et bénéficie d'un taux de fidélisation exceptionnel (95.8%).

Il compte aujourd'hui plus de 10 300 collaborateurs et un chiffre d'affaires de près de 6,2 milliards d'euros en 2018. Sa mission : accompagner ses plus de 5,4 millions de sociétaires tout au long de leur vie en leur proposant des contrats adaptés, au juste prix, sans garantie inutile.

Stratégie d'entreprise : #macifutur 2016-2020

Le groupe est en train de parachever son plan stratégique actuel avec la mise en place d'un nouveau Comité de Direction qui aura pour mission de concrétiser ses futures ambitions.

Dans la continuité de sa dynamique de développement, Macif avait bâti son plan stratégique 2016-2020 avec les priorités suivantes :

- La mise en place de son modèle relationnel IARD
- L'investissement dans ses systèmes d'information
- Le rapprochement entre Macif-Mutualité et Apivia Mutuelle
- La co-construction d'un **nouveau groupe mutualiste et généraliste avec le groupe Aésio** (Eovi-Mcd, Adrea, Apreva), présent sur tous les pans de l'assurance de biens et de personnes.

Aujourd'hui avec le nouveau Comité de direction, le groupe se prépare à :

- Mener à son terme le déploiement du plan stratégique à horizon 2020
- Co-construire un nouveau groupe commun avec le rapprochement du groupe Aésio au 1^{er} janvier 2021 (L'Autorité de la concurrence vient d'approuver le rapprochement pour créer un groupe assurantiel couvrant 8 millions de sociétaires et 8 milliards d'euros de chiffre d'affaires) ;
- Elaborer le futur plan stratégique 2021-2023

Politique RSE : « une politique au bénéfice d'une société plus solidaire, responsable et durable au plus près des réalités du terrain ».

Pour le groupe, la responsabilité Sociale et Environnementale s'inscrit dans son ADN mutualiste et elle est ainsi portée par l'ensemble de ses activités et son plan stratégique.

Elle repose sur **6 engagements** pour le monde actuel et celui de demain :



La RSE s'engage pour les ODD

Grâce à ces 6 engagements, ses offres et services responsables, ses partenariats, sa politique d'investissement et ses pratiques internes, **le groupe affirme contribuer en 2019 à la réalisation de tous les 17 ODD.**

Chaque engagement est décliné en actions, offres et services et partenariats qui contribuent à la réalisation de plusieurs ODD.

1) Promouvoir une mobilité durable et inclusive

Derrière la notion de « mobilité » pour le groupe se profilent de nombreux défis sociaux, économiques et écologiques. En tant qu'assureur automobile la Macif se ne limite pas à considérer ce sujet comme un simple risque assurable mais l'envisage comme un véritable enjeu de société et d'environnement. En effet la mobilité est également considérée comme étroitement liée aux problématiques d'accès à l'emploi, de solidarité et d'accompagnement des personnes les plus fragiles.

Que ce soit alors au travers de ses offres, ses garanties spécifiques, ses partenariats ou son action mutualiste engagée auprès de ses sociétaires, le groupe déclare participer à l'émergence de nouveaux modes de déplacement pour lutter efficacement contre les pollutions qui menacent la santé publique et causent en grande partie le réchauffement climatique, ainsi que pour l'inclusion sociale et le désenclavement territorial.

C'est ainsi que Macif déclare couvrir les ODD suivants



2) Proposer des offres et services responsables

Que ce soit par le biais de ses offres d'assurance auto et moto, ou encore des garanties santé et prévoyance ou son contrat habitation avec *crédit Développement durable* (pour financer des travaux d'économie d'énergie...), des actions de prévention et de sensibilisation aux risques climatiques, des produits d'épargne socialement responsables... la Macif couvre les ODD :



3) Agir pour préserver le climat

Cet engagement pour lutter contre le réchauffement climatique et en faveur de la biodiversité, se réalise plus particulièrement à travers sa politique d'investissement responsable, son alignement des investissements avec la trajectoire 2°C de l'AIE (Agence internationale de l'énergie), son portefeuille de participations vertes, ses financements d'entreprises actives dans la transition énergétique et ses partenariats avec des associations environnementales stratégiques.

Grâce à cet ensemble d'activités la Macif déclare contribuer à la réalisation des 8 ODD suivants :



4) Investir pour une économie sociale et durable

Pour répondre aux grands enjeux actuels de société et de préservation de l'environnement, le groupe investit depuis 20 ans dans les territoires et au plus près des citoyens, en faveur d'une économie plus humaine et plus durable.

Grâce à sa gestion responsable d'actifs, la Macif déclare dans son 3^{ème} Rapport sur l'ISR sa contribution aux 10 ODD suivants :



5) Favoriser l'accessibilité et la solidarité

La Macif s'engage, avec ses offres, programmes ainsi que ses partenaires, à favoriser l'accessibilité à l'assurance aux personnes en situation d'handicap, à accompagner les personnes en perte d'autonomie et leurs aidants, et propose des dispositifs de solidarités uniques en cas de coups durs. Encore une fois avec l'ensemble de ses actions elle déclare contribuer aux 10 ODD ci-après :



6) Véhiculer les bonnes pratiques

Avec ce dernier engagement, le Groupe vise d'une part une gestion responsable des ressources humaines, l'égalité professionnelle, le bien-être au travail et l'évolution des compétences de ses collaborateurs ainsi que le mécénat de compétences. D'autre part, la Macif intègre l'engagement sociétal en encourageant le *microdon*, et toutes les pratiques pour améliorer son empreinte environnementale. Ces dernières concernent la réduction et le tri des déchets ainsi qu'une politique d'achats et relation fournisseurs, basées sur des services inscrits dans une logique de développement durable. Dans le cadre de cet engagement le groupe couvre 12 ODD :



Il est à noter que si les engagements RSE, les pratiques, actions et partenariats de la Macif contribuent à la réalisation des 17 ODD, cette contribution ne descend pas au niveau des 169 cibles.

Par ailleurs, les ODD ne sont pas mentionnés dans la déclaration extra-financière du groupe en lien avec les 8 risques identifiés et leurs indicateurs. Toutefois la dernière partie de la DPEF est dédiée à la lutte contre le dérèglement climatique et dans ce contexte la Macif affirme s'engager « ...sur le terrain, dans les villes et les campagnes, pour contribuer à atteindre les ODD de l'ONU pour protéger les écosystèmes, préserver la biodiversité et lutter contre le réchauffement climatique ».

Sources :

Rapport Politique RSE 2019

Déclaration de performance extra-financière 2018

Rapport Investissement Responsable

Rapport annuel 2018

Site internet : www.macif.fr

Articles de presse

Analyse réalisée par la direction du développement durable

Groupe MAIF

Groupe MAIF en quelques mots

MAIF est une société mutuelle d'assurance française née en 1934 à l'initiative de 301 instituteurs. Les sociétés du groupe MAIF interviennent à travers ses filiales sur de nombreux champs d'activité en lien avec l'assurance : auto-moto, habitation, associations et collectivités, assurance vie, épargne, santé, prévoyance....

Stratégie de l'entreprise « Vivons l'audace de la confiance »

Dans le cadre de sa **Vision à l'horizon 2025 « Audace de la confiance »**, le Groupe MAIF s'est engagé dans son premier **plan stratégique 2015-2018 « Vivons l'audace de la confiance »** dont l'ambition est de répondre à deux enjeux suivants :

1. Anticiper et répondre aux évolutions de l'environnement ;
2. Asseoir la performance du Groupe MAIF sur la singularité de son modèle.

Le plan stratégique se structure autour de 4 axes d'orientation :

- Etre à l'avant-garde
- Innover et être agile
- Entretenir une relation sociétaire privilégiée
- Accorder la confiance



Chaque axe d'orientation est décomposé en plusieurs objectifs. Le tableau ci-dessous regroupe les objectifs pour l'année 2018 :

Axes d'orientation	Objectifs
Être à l'avant-garde	• Conforter le développement des offres cœur de métier • Développer le marché A&C des grandes structures • Répondre de manière plus efficace aux attentes du marché • Investir et asseoir la légitimité sur le marché des pratiques émergentes et les communautés • Mettre en adéquation l'image au regard de la mission de la Maif
Innover et être agile	• Terminer et stabiliser la rénovation du socle industriel et du pilotage • Garantir les conditions d'une dynamique d'innovation
Entretenir une relation sociétaire privilégiée	• Renforcer la relation exceptionnelle avec nos sociétaires fondée sur la confiance • Créer les conditions d'animation des communautés
Accorder la confiance	• Impulser une dynamique de carrière • Mettre en place une symétrie entre les relations internes et les relations externes • Développer l'attractivité de la marque employeur

Source : Le RAMEAU, à partir du rapport annuel 2018

Pour 2019-2022, un nouveau plan stratégique intitulé « Engagés pour demain » est annoncé.

Politique RSE de Maif

RSE : une démarche transversale

La politique RSE de Maif se traduit par une **démarche transversale** qui vise à intégrer les problématiques environnementales, sociales et économiques dans :

1. Le fonctionnement ;
2. L'offre ;
3. Et l'engagement de la MAIF.

Le rapport « **Développement durable : la RSE à la MAIF** » publié en 2016 décrit en détail les actions et dispositifs mis en place concernant la RSE.

Le fonctionnement et l'organisation : Agir en entreprise citoyenne	• Politique sociale • Démarche d'écoresponsabilité • Plateforme de solidarité climatique Euresa • Réseau de relais développement durable • Politique d'achat • Politique d'investissement responsable
L'offre : Proposer à ses sociétaires une offre de produits et services responsables	• Offres automobiles • Offres habitation • Epargne solidaire • Gestion des sinistres • Handicap • Prévention des risques • Actions et services complémentaires
L'engagement dans la cité : S'impliquer dans les grandes thématiques de société	• Solutions éducatives • Autre regard sur le handicap • Partenariats et mécénats • Fonds MAIF pour l'éducation • Actions et outils de prévention • Conférences mutualistes

Source : Développement durable : la RSE à la MAIF, 2016

Les ODD ne sont pas mentionnés dans les documents concernant la RSE du Groupe. En revanche, le Groupe s'exprime l'adhésion aux 10 principes du Global Compact (son engagement / participation date de 2006).

Evaluation

Deux démarches d'évaluation sont mises en œuvre :

- **La déclaration de performance extra-financière** intégrée dans le rapport annuel qui décrit 16 enjeux et la manière dont la MAIF y répond. Elle s'appuie sur une analyse avant tout qualitative.
- **Le reporting extra-financier** (en annexe du rapport annuel) qui regroupe les données quantitatives sur les informations sociales, environnementales et sociétales.

S'agissant de ses investissements, le Groupe MAIF publie un rapport sur ses **engagements et les empreintes sociaux et environnementaux des investissements** en intégrant les critères ESG. Les rapports peuvent être consultés sur : <https://entreprise.maif.fr/entreprise/performances-et-recompenses/rapport-esg-et-climat-maif>

Les ODD ne sont pas mentionnés dans ces démarches d'évaluation.

Le reporting extra-financier étant consultable sur <https://entreprise.maif.fr/files/pdf/entreprise/PDF-RSE/rapport-rse-maif-2018.pdf>, nous détaillons ci-dessous la déclaration de performance extra-financière.

- **La déclaration de performance extra-financière**

La performance extra-financière s'apprécie sur 16 enjeux répartis en 8 domaines.

DOMAINES	16 ENJEUX
Evolution des attentes des sociétaires et des consommateurs	1. Évolution des modes de vie et des attentes des consommateurs, accessibilité et transparence de l'offre 2. Traitement des réclamations, gestion de l'image et de la e-réputation
Diversité, climat social et gestion des compétences	3. Lutte contre la discrimination à l'embauche et la discrimination salariale 4. Adéquation des compétences aux nouveaux besoins métiers et attraction des nouveaux talents dans un contexte de digitalisation des tâches
Relations avec les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires	5. Qualité de service, probité et respect des valeurs du groupe MAIF par les sous-traitants et les fournisseurs 6. Qualité de service, probité et respect des valeurs du groupe par les partenaires et mécénat d'image
Protection des données personnelles, intelligence artificielle et sécurité informatique	7. Protection des données personnelles des sociétaires et des collaborateurs 8. Recours à l'intelligence artificielle dans les métiers de l'assurance 9. Sécurité du système informatique du groupe MAIF
Transition climatique et énergétique	10. Augmentation du coût de l'énergie pour le groupe MAIF 11. Adéquation de la politique de placement et d'investissement du groupe MAIF avec la transition énergétique
12. Cohérence entre la politique de placement et d'investissement, et les valeurs du groupe MAIF : maîtrise des risques ESG	
Lutte anticorruption et fraude	13. Mesures anticorruption 14. Lutte contre le blanchiment d'argent par les sociétaires et le financement du terrorisme 15. Lutte contre la fraude externe
16. Gouvernance et exemplarité des dirigeants	

Source : Le RAMEAU, à partir du rapport annuel 2018

Pour chaque enjeu, les risques, les actions mises en place, les bonnes pratiques et les données quantitatives sont décrits. L'évolution du niveau de risque associé à l'enjeu est analysée, mais son mode d'analyse n'est pas explicite. Ci-dessous, un extrait :

Domaines	Enjeux extra-financiers	Évolution du niveau de risque associé à l'enjeu en 2018
1. Évolution des attentes des sociétaires et des consommateurs	Évolution des modes de vie et des attentes des consommateurs, accessibilité et transparence de l'offre	
	Traitement des réclamations, gestion de l'image et de la e-réputation	
2. Diversité, climat social et gestion des compétences	Lutte contre la discrimination à l'embauche et la discrimination salariale	

Source : Rapport annuel 2018

Les ODD non mentionnés

Les ODD ne sont pas mentionnés dans le rapport du développement durable, ni dans les rapports d'activité.

Source :

- Rapport annuel 2018
- Le développement durable : la RSE à la MAIF
- Le reporting extra-financier 2018
- COP 2018, Communication sur les progrès 2017 de la MAIF pour le pacte mondial des nations unies
- MAIF, investisseur responsable et engagé, 2018
- Site Internet : <https://entreprise.maif.fr/entreprise/accueil>

Analyse réalisée par Le Rameau

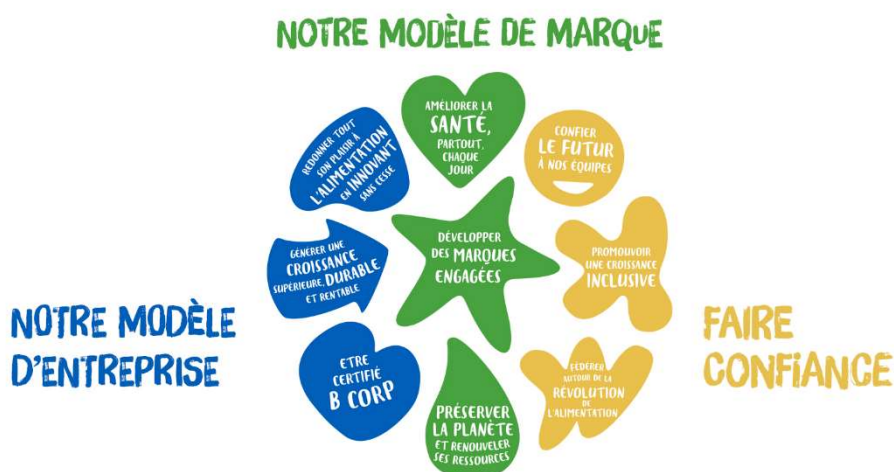
Danone en quelques mots

Pour atteindre son objectif d'« apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre », l'activité de Danone se répartit en quatre métiers :

- Les Produits Laitiers & d'Origine Végétale
- Les Eaux
- La Nutrition Infantile
- La Nutrition Médicale.

Stratégie globale de l'entreprise : Objectifs 2030

En 2017, Danone a signé « **One Planet. One Health** » pour affirmer son engagement pour l'alimentation saine et durable. Son but est de devenir « un label de confiance pour les consommateurs, qui lui permettra de se différencier et d'accroître la valorisation de ses marques, devenant ainsi un moteur de croissance ». Pour réussir cette ambition, Danone a défini sa stratégie à l'horizon 2030, composée de 9 objectifs. Cette stratégie dite **Objectifs 2030** est basée sur la matrice de matérialité réalisée avec ses parties prenantes plaçant les enjeux sociétaux au cœur de développement de l'entreprise.



Source : Rapport d'activité 2019, Danone

Engagement responsable : démarche intégrée dans la stratégie de l'entreprise

La démarche d'engagement responsable est au cœur de la stratégie de développement de Danone qui considère les impacts sociaux comme facteurs d'amélioration de performance économique de l'entreprise. Ainsi, elle est intégrée dans la stratégie globale « Objectifs 2030 » :

- Obtenir le certificat B-Corp est un des objectifs des Objectifs 2030,
- Les salariés ont contribué à l'élaboration des Objectifs 2030 dans le cadre du programme « Une personne, Une voix, Une action »,
- Danone s'appuie sur des collaborations externes (publiques et privées) et sur ses fondations pour atteindre les Objectifs 2030, etc...

Le Comité Sustainability Integration assure la liaison entre les démarches responsables et la mise en œuvre de la stratégie Objectifs 2030 : « Ce comité a pour mission de veiller à l'intégration des sujets de développement durable dans la stratégie de Danone, d'en assurer la mise en œuvre opérationnelle et de valider les initiatives du Fonds Danone pour l'Écosystème. Il est constitué de représentants des enjeux environnementaux, sociaux, de nutrition et de responsables de chaque Métier »²¹. La Direction Sustainability Intergration est directement rattachée au Secrétariat Général.

Au-delà de nombreuses actions engagées, Danone a créé quatre fonds au travers desquels il investit pour de nouveaux modèles d'affaires plus durables :

- **Danone Communities** investit dans des entreprises à fort impact social qui ont pour vocation de faciliter l'accès à l'eau potable et de lutter contre la malnutrition
- **Fonds Danone pour l'Ecosystème** vise à renforcer et à développer des activités d'intérêt général au sein de l'écosystème de Danone
- **Fonds Carbone Livelihoods** soutient les efforts des communautés rurales, de pays en développement, en restaurant leurs écosystèmes naturels et en améliorant leurs conditions de vie
- **Fonds Livelihoods pour l'Agriculture Familiale**, propose aux entreprises des solutions innovantes pour construire une relation gagnant-gagnant avec les petits producteurs

Les ODD intégrés dans la stratégie et l'évaluation

Les ODD sont associés d'une manière explicite à la fois à la stratégie (Objectifs 2030) et à l'évaluation.

Alignement stratégique

Les 9 objectifs des Objectifs 2030 sont chacun liés à au moins un des ODD.

Objectifs 2030 de Danone		ODD correspondant
Modèle d'entreprise		
1	Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse	3,12
2	Générer une croissance supérieure, durable et rentable	8,12
3	Être certifié B Corp	8,12,16
Modèle de marque		
4	Améliorer la santé, partout chaque jour	2,3
5	Développer des marques engagées	12
6	Préserver la planète et renouveler ses ressources	2,6,7,12,13,14,15
Faire confiance		
7	Confier le futur à nos équipes	3,5,6,8,16
8	Promouvoir une croissance inclusive	1,2,5,6,8
9	Fédérer autour de la révolution de l'alimentation	17

Source : Le RAMEAU à partir du site Internet Danone (<https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html>)

Evaluation

Il existe chez Danone deux approches d'évaluation :

- Evaluation du niveau de progrès par rapport aux objectifs de l'entreprise (Objectifs 2030)
- Evaluation du niveau de progrès par rapport aux ODD

²¹ Document de référence 2018

- **Evaluation par rapport aux objectifs de l'entreprise**

Les 9 objectifs sont évalués chaque année par la mesure de performance financière et de performance extra-financière.



Source : https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/about-us-impact/policies-and-commitments/fr/2019/Danone_-_Tableau_de_bord_Performance_2018.pdf

La contribution aux ODD de chacun des 9 Objectifs 2030 est évaluée par trois niveaux : stratégique, engagement et contribution. Grâce à cette hiérarchie à trois niveaux on peut mesurer la contribution de chaque objectif 2030 aux ODD.

Niveaux d'engagement		ODD concernés
Axes stratégiques	Objectifs sur lesquels les activités de Danone ont un <u>impact direct</u>	2, 3, 6, 8, 12, 13, 17
Engagements	Objectifs sur lesquels les activités de Danone ont un <u>impact modéré</u>	1, 5, 7, 14, 15, 16
Contributions	Objectifs sur lesquels les activités de Danone ont un <u>impact indirect</u>	4, 9, 10, 11

Source : Le RAMEAU à partir du site Internet Danone (<https://rai2018.danone.com/performance/danone-contribue-aux-objectifs-de-developpement-durable-des-nations-unies/>)

Ci-dessous, un tableau croisé des Objectifs 2030, ODD et niveaux d'engagement :

	1 Pas de pauvreté	2 Zéro faim	3 Bonne santé et bien-être	5 Égalité entre les sexes	6 Eau propre et assainissement	7 Énergie propre et d'un coût abordable	8 Travail décent et croissance économique	12 Consommation et production responsables	13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	14 Vie aquatique	15 Vie terrestre	16 Paix, justice et institutions efficaces	17 Partenariats pour la réalisation des objectifs
Niveau d'engagement de Danone	Engagements	Axes stratégiques	Axes stratégiques	Engagements	Axes stratégiques	Engagements	Axes stratégiques	Axes stratégiques	Axes stratégiques	Engagements	Engagements	Engagements	Axes stratégiques
Redonner tout son plaisir à l'alimentation en innovant sans cesse			✓					✓					
Générer une croissance supérieure, rentable et durable							✓	✓					
Être certifié B Corp™							✓	✓				✓	
Améliorer la santé, partout, chaque jour		✓	✓										
Développer des marques engagées								✓					
Préserver la planète et renouveler ses ressources		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Confluer la future à nos équipes			✓	✓	✓		✓					✓	
Promouvoir une croissance inclusive	✓	✓		✓	✓		✓						
Favoriser autour de la révolution de l'alimentation													✓

Source : <https://rai2018.danone.com/performance/danone-contribue-aux-objectifs-de-developpement-durable-des-nations-unies/>

- **Evaluation par rapport aux ODD**

Un suivi de l'avancement est mis en place pour chaque ODD en précisant les actions engagées et les indicateurs de performance.

Ci-dessous, l'exemple de l'ODD 2.

ODD2 (niveau de contribution : axe stratégique)					
Cible	Thèmes économiques ODD concernés (cf. SDG Compass)	Objectifs pour Danone	Programmes, actions mis en place	Articulation	Partenariats développés autour de l'ODD2
2.2, 2.3, 2.4, 2.5	• Fin de la malnutrition sous toutes ses formes • Accès à des aliments en quantité suffisante et à des régimes alimentaires sains pour tous, tout au long de l'année • Fin de la pauvreté rurale : doubler les revenus et la productivité des petits producteurs • Tous les systèmes alimentaires sont durables, de la production à la consommation	Impacter positivement la santé et contribuer à traiter les sujets de la pauvreté et de la malnutrition • Des produits fortifiés pour les enfants en Afrique • Encourager la nutrition pour les personnes âgées et les personnes ayant des besoins spécifiques Encourager des systèmes de production alimentaire durables et mettre en place des pratiques agricoles résilientes • Traiter le sujet de la pauvreté rurale et développer des pratiques agricoles résilientes avec les petits agriculteurs • Protéger la biodiversité et promouvoir des pratiques d'agriculture durable	Programme Nutriplanet Le Fonds Danone pour l'Ecosystème Les Fonds Livelihoods Danone North America Danone Act en France	Avec les autres ODD : 1, 3, 6, 12, 13 Avec les Objectifs 2030 de Danone : 4, 6, 8	• Co-crédation de la 'Sustainable Food Policy Alliance' avec Mars Inc., Nestlé USA et Unilever United States • Collaboration avec l'Alliance Mondiale de la Recherche et la plateforme de l'Initiative pour l'Agriculture Durable (Sustainable Agriculture Initiative).

Source : Le RAMEAU à partir du site Internet Danone (<https://rai2018.danone.com/performance/danone-contribue-aux-objectifs-de-developpement-durable-des-nations-unies/odd-2-faim-zero/>)

Sources :

- Site Internet de Danone
- Rapport annuel intégré 2018
- Document de référence 2018

Analyse réalisée par Le Rameau

Groupe Renault

Groupe Renault en quelques mots

Constructeur automobile depuis 1898, le Groupe est présent dans 134 pays. Pour répondre aux grands défis technologiques du futur et poursuivre la stratégie de croissance rentable, le Groupe s'appuie sur le développement à l'international via ses cinq marques : Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine et LADA. Il assure à la fois la construction automobile et divers services associés.

Stratégie de l'entreprise « Drive the future »

Le plan stratégique 2017-2022 « Drive the Future » définit comme objectif de générer la croissance tout en assurant une mobilité durable pour tous. Il se construit autour de trois priorités :

1. Accroître la compétitivité :
 - a. Renforcer la gamme de véhicules et le positionnement de chaque marque
 - b. Renforcer l'efficacité en optimisant la chaîne de valeur
 - c. Développer et élargir les compétences et talents
2. Renforcer la présence mondiale :
 - a. Augmenter les ventes hors Europe
 - b. Devenir leader mondial sur les véhicules utilitaires
3. Construire d'ici 2022 la mobilité de demain
 - a. Devenir leader en matière de véhicule électrique
 - b. Proposer des véhicules connectés et autonomes
 - c. Développer de nouveaux services de mobilité partagée

Démarche RSE du Renault : « MOBILIZE »

La démarche RSE du Groupe est appuyée par ses différentes directions, plus particulièrement par les directions du plan, de l'environnement, des ressources humaines et HSE (Hygiène Sécurité Environnement).

Mobilize

Cette démarche baptisée « Mobilize » se structure autour de deux domaines d'actions – l'**inclusion** et la **mobilité durable** – qui se déclinent en cinq engagements :

- La diversité
- L'éducation
- L'entrepreneuriat social
- La sécurité routière
- L'environnement.



Diversité | Éducation | Entrepreneuriat social | Environnement | Sécurité routière

Source : Document de référence 2018

Gouvernance RSE

Les domaines d'action de la RSE sont rattachés au Directeur général ou à un membre du Comité Exécutif du Groupe (CEG) et sont coordonnés par trois entités opérationnelles :

- Direction RSE
- Direction RH
- Direction stratégie et plan environnement

Ces trois entités assurent la construction et le déploiement des politiques et objectifs associés, l'identification et la gestion des risques et opportunités, le dialogue avec les parties prenantes et le reporting et la communication.

À la suite de son analyse de matérialité réalisée fin 2015, la Direction RSE anime, depuis avril 2016, le **Positive Impact Committee (PIC)** qui réunit quatre fois par an 20 membres représentant les principales directions et fonctions du Groupe, pour porter une vision et des plans d'actions communs. Il coordonne la gestion des enjeux extra-financiers des différentes directions et contribue à identifier de nouvelles opportunités.

Les actions par domaine

Mobilité durable	1. Une mobilité qui évolue
	2. Environnement
	3. Sécurité routière
Inclusion	1. Diversité et engagement des salariés
	2. Transmission des connaissances
	3. Développement territorial
	4. Mobilité accessible
	5. Réseau mondial RSE

Référentiels

Le Groupe Renault adhère à des normes et standards internationaux liés au développement durable et responsable. Il s'engage à respecter les principes fondateurs et à promouvoir les valeurs universelles du Pacte mondial. Ci-dessous les références et normes mentionnées :

- 10 principes du Pacte mondial
- L'accord-cadre mondial de responsabilité sociale et sociétale et environnementale signé le 2 juillet 2013
- La norme ISO 14001, 14040, 14044, 14021 (management, recyclage, etc.)
- La charte éthique du Groupe Renault
- La norme ISO 9001
- Norme IATF 16949 (management de qualité dans l'industrie automobile)
- Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (mai 2011)

Evaluation

A la différence avec les autres entreprises étudiées, le rapport intégré n'existe pas chez le Groupe Renault et son rapport d'activité est centré sur la performance financière. La performance extra-financière du Groupe Renault est intégrée dans le document de référence.

Les indicateurs de performance sont définis pour chaque risque extra-financier identifié sur les champs tels qu'environnement, social, sociétal et gouvernance. Au total 29 risques sont identifiés après une concertation avec les représentants des départements et les responsables en charge des sujets concernés.

Les ODD sont pris en compte dans la définition des risques mais ne sont pas explicitement mentionnés dans le tableau des indicateurs.

Un extrait :

Informations sociales

THÉMATIQUE	Principal risque	Couverture des enjeux de la matrice de matérialité	Politique	Procédures de diligence raisonnable	Indicateurs de performance
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL	12) Accidents du travail (fréquence et gravité)	Santé, sécurité et environnement de travail	Exécution rigoureuse du plan Santé et sécurité avec l'objectif que « Toute personne impactée par notre activité rentre chez elle en toute sécurité et en bonne santé. »	- Gestion de projets fondée sur la sécurité inhérente - Évaluations des risques - Règles obligatoires et exigences clés conformément à la feuille de route et avec un suivi structuré - Création et application de normes HSE	- Taux FR1r (avec objectif annuel) - Taux FR2r - G1 - Maladies professionnelles
	13) Maladies professionnelles				
COMPÉTENCES	14) Difficultés de rétention des talents en raison d'une attractivité limitée sur le marché de l'emploi ou à un taux de départs important	- Diversité et égalité des chances - Gestion des compétences - Rémunération et avantages sociaux	Employer Value Proposition (EVP)	- Valoriser l'image de Renault comme employeur de choix - Développer la marque employeur (Employer Value Proposition) - Mesures prises en faveur de l'emploi et l'insertion des personnes handicapées - Politique de lutte contre les discriminations - Actions de promotion de la diversité (ex : Women@Renault)	- Effectifs par genre/âge - Femmes occupant des postes clés - Taux de femmes managers - Taux de personnes handicapées sur l'effectif total - Nombre de recrutements (Groupe) - Nombre de licenciements (Groupe)
	15) Manque de compétences requises pour atteindre les objectifs du plan à moyen terme, avec un impact négatif possible sur les coûts de personnel, la qualité des produits et des services et les capacités d'innovation, de production et de distribution de nos produits, services et solutions				
			Politique de gestion des compétences	Gestion des compétences : - Création de référentiels de compétences métiers - Création d'un référentiel de compétences transverses - Déploiement de Learning@Renault et de programmes de formation	- Taux d'accès à la formation - Nombre moyen d'heures de formation par salarié - Nombre d'heures de formation (Groupe)

Source : Document de référence 2018, p. 139

L'identification de la contribution aux ODD

Les grands axes de la démarche RSE du Groupe n'ont pas changé depuis au moins 2015 (cf. Document de référence 2015). Les ODD n'ont donc pas été consultés lors de sa définition.

Depuis 2017, le Groupe identifie les cibles d'ODD pour lesquelles il agit le plus significativement.

		ODD						
		3	4	8	9	10	12	13
		3.6, 3.8, 3.9	4.3, 4.4, 4.5, 4.b	8.3, 8.5, 8.8	9.2, 9.4, 9.5	10.2, 10.3	12.2, 12.4, 12.5, 12.a	13.2
Mobilité durable	Une mobilité qui évolue							
	Environnement	X			X		X	X
	Sécurité routière	X						
Inclusion	Diversité et engagement des salariés		X	X		X		
	Transmission des connaissances		X					
	Développement territorial		X					
	Mobilité accessible					X		
	Réseau mondial RSE							

Source : Le RAMEAU, à partir du Document de référence 2018

Source :

- Documents de référence 2018, 2017, 2016, 2015
- Rapport d'activité premier semestre 2019
- Site Internet : group.renault.com

Analyse réalisée par Le Rameau

Sanofi en quelques mots

Sanofi se donne comme vocation de favoriser la meilleure santé pour tous, tout en créant de la valeur économique, sociale et d'innovation à long terme.

Stratégie de l'entreprise composée de deux feuilles de routes, Business et RSE

La vision fondatrice de la stratégie de Sanofi est de « créer de la valeur à long terme ».

Deux feuilles de routes existent : une centrée sur le développement Business et une autre qui est dédiée à la RSE.

- **Feuille de route stratégique 2015-2020** : il s'agit des priorités économiques stratégiques composées de 4 piliers.
 - o Contribuer à l'innovation en R&D
 - o Exécuter les lancements de produits
 - o Recentrer les domaines d'activités
 - o Simplifier l'organisation
- **Stratégie RSE** fondée sur 4 piliers :
 - o Accès aux soins pour les plus démunis
 - o S'engager auprès des communautés
 - o Une planète saine
 - o Ethique et transparence

S'y ajoute le développement des collaborateurs : il était initialement le 5^{ème} pilier de la feuille de route stratégique 2015-2020 mais il est désormais intégré dans la stratégie RSE.

Le Rapport Intégré de 2018 n'explique pas les liens entre les deux stratégies. En revanche, le Rapport Intégré de 2017 les réunit dans un seul schéma de développement de l'entreprise. Selon ce dernier, Sanofi s'appuie sur **9 piliers**. Pour chaque pilier, un plan d'actions est défini.

Ces piliers permettent d'activer **3 leviers de création de valeur** durable, appuyés par le modèle économique de Sanofi.

- Partenaire économique durable
- Science et innovation
- Entreprise citoyenne



Source : Rapport intégré 2017

La stratégie RSE fondée sur 4 piliers

4 piliers d'engagement

La stratégie RSE de Sanofi est basée sur l'analyse de matérialité conduite pour la première fois en 2010, permettant d'identifier les principaux piliers d'engagement RSE. En 2018, la matrice de matérialité a été complétée par l'analyse des risques et actualisée permettant d'identifier 21 enjeux matériaux.

En prenant en compte ces résultats, la stratégie RSE de Sanofi pour l'année 2019 (qui n'a pas changé depuis 2016 dans les grands axes) s'appuie sur 3 piliers d'engagement (accès aux soins, engagement auprès des communautés, planète saine) articulés autour d'un axe transversal de respect aux principes d'éthique et de transparence.



Source : Rapport intégré 2018

Cette stratégie RSE est déclinée en actions suivantes dont certaines contribuent aux ODD.

Leviers de création de valeur	Piliers d'engagement	Actions
Valeur en tant qu'entreprise citoyenne	Accès aux soins pour les plus démunis	- Mettre fin aux épidémies de maladies infectieuses - Réduire la charge des maladies transmissibles - Fixation des prix
	Développer nos collaborateurs	- Feuille de route capital humain - o Optimiser l'efficacité - o Développer les capacités de croissance - o Développer les leaders - Promouvoir la diversité et l'inclusion
	S'engager auprès des communautés	Programmes communautaires - Bénévolat - Soutien financier - Dons
	Une planète saine	Programme Planet Mobilization - Réduction d'empreinte carbone - Déchets - Biodiversité - Eau - Produits pharmaceutiques dans l'environnement
Ethique et transparence	Devoir de vigilance	- Achats responsables - Vigilance sur les opérations

Source : Le RAMEAU à partir du rapport intégré 2017 et Document de référence 2018 de Sanofi

Appropriation des ODD

Les ODD ne sont pas mentionnés dans le processus d'élaboration de la stratégie RSE. Il est possible que les ODD ne soient pas consultés dans ces phases en amont mais sont des éléments pour valoriser les résultats d'actions engagées. Toutefois, selon le Document de référence 2018, dans le chapitre dédié à la politique RSE, Sanofi déclare être contributif particulièrement à l'ODD 3 (cibles 3.3 et 3.4). A travers ses démarches RSE, Sanofi prend ou souhaite prendre des initiatives pour contribuer aux ODD suivants :

- ODD 4 (cibles 4.1.1, 4.1.2 et 4.1.3) relatif à la réduction des inégalités concernant l'accès au soin pour les plus démunis ;
- ODD 6, 12, 13 et 15 relatifs à l'environnement ;
- ODD 5 relatif à la diversité ;
- ODD 8 relatif à la santé et à la sécurité au travail

	AMBITION	PERFORMANCE 2018	ODD
CONTRIBUER À UNE MEILLEURE SANTÉ POUR TOUS			
ACCÈS AUX SOINS POUR LES PLUS DÉMUNIS	Contribuer à l'élimination de la maladie du sommeil à l'horizon 2020	Obtention de l'autorisation de mise sur le marché pour le fexinidazole en République démocratique du Congo (janvier 2019)	3 Bonne santé et bien-être
	Contribuer à l'éradication de la polio d'ici à 2023	Une moyenne de 40 millions d'enfants vaccinés par an avec le vaccin Imovax Polio de Sanofi Pasteur dans les pays GAVI sur la période 2016-2018.*	
	Contribuer à la diminution de la charge que font peser sur les pays à revenus faibles et intermédiaires les maladies non transmissibles telles que le cancer de l'enfant, le diabète ou encore la santé mentale	Plus de 45 000 enfants et près de 4 400 enseignants et personnel scolaire ont bénéficié du programme KIDS (diabète) en 2018 Le programme My Child Matters a bénéficié à 12 480 enfants, en 2018, et a permis de former 3 400 professionnels de santé dans 25 pays	
EMPREINTE CARBONE (émissions de CO ₂)	Réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre (équivalent CO ₂) d'ici à 2025 (comparativement à 2015)	- 9 % par rapport à 2015	13 Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques
	Parvenir à la neutralité carbone en 2050 pour les émissions liées aux opérations	Programme Blue-Print mis en place sur 5 sites majeurs	
EAU	Réduire la consommation d'eau de 10 % d'ici à 2020 (comparativement à 2015)	- 14 % par rapport à 2015	6 Eau propre et assainissement
	Plan de gestion sur tous les sites (en priorité sur les sites en zone de stress hydrique) d'ici à 2025	Étude des projections des sites en matière de stress hydrique lancée fin 2018	
PRODUITS PHARMACEUTIQUES DANS L'ENVIRONNEMENT	Plan de gestion du cycle de vie dans tous les sites de production d'ici à 2025	Tous les sites chimie évalués – sites Pharma en cours	12 Consommation responsable
DÉCHETS	Réutiliser, recycler ou valoriser au moins 90 % des déchets générés d'ici à 2025	73 %	12 Consommation responsable
	Atteindre un taux de mise en décharge inférieur à 1 % d'ici à 2025	8 %	
BIODIVERSITÉ	Plan de sensibilisation à la biodiversité sur tous les sites d'ici à 2025	Journée mondiale Sanofi de l'environnement	15 Vie terrestre
UNE ENTREPRISE CITOYENNE			
COMMUNAUTÉS	En France, atteindre 10 % d'alternants issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) d'ici à 2020	6,6 % en 2018	4 Travail décent
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	Réduire à moins de 2 le taux de fréquence total des accidents – tout employé – d'ici à 2020	2,4	8 Travail décent et conditions de travail
	Réduire à moins de 1,4 le taux de fréquence des accidents entraînant un arrêt de travail – tout employé – d'ici à 2020	1,8	
UNE ENTREPRISE ENGAGÉE POUR SES EMPLOYÉS			
PARITÉ HOMMES-FEMMES	Parvenir, d'ici à 2025, à la parité hommes-femmes au sein des cadres dirigeants de l'entreprise	35,4 %	5 Égalité

Source : Rapport intégré 2018

Sources :

- Site Internet
- Rapports Intégrés 2018, 2017, 2016
- Rapport stratégie RSE 2015
- Tableau des indicateurs RSE 2018
- Document de Référence 2018

Analyse réalisée par Le Rameau

Suez en quelques mots

SUEZ est une entreprise de gestion de l'eau et des déchets et vise à répondre aux 4 défis majeurs de la transition : l'accès aux ressources, la protection de ressources, l'optimisation de leur usage et la production de nouvelles ressources.

Stratégie de l'entreprise

La stratégie de l'entreprise se structure autour de 2 piliers et 4 axes :

Pilier 1. Transformer les métiers cœur et développer les compétences	Axe 1. Cap vers l'économie circulaire	Rester à l'avant-garde des solutions d'économie circulaire
	Axe 2. Accélérer le déploiement de solutions intelligentes	Devenir une entreprise data-driven et fournir aux clients de nouveaux services à valeur ajoutée
Pilier 2. Ouvrir de nouvelles frontières	Axe 3. Accompagner la transition environnementale des territoires de la planète	Renforcer le leadership international en privilégiant les partenariats locaux et en proposant des solutions modulables selon les spécificités locales
	Axe 4. Développer des offres intégrées pour les industriels	Faire du secteur industriel un moteur de croissance majeur pour le Groupe

Feuille de route Développement Durable

Depuis 2008, Suez dispose d'une **feuille de route quinquennale sur le Développement Durable** du Groupe. Après les deux premières éditions (2008-2012 ; 2012-2016), sa troisième feuille de route 2017-2021 « Révolution de la ressource » a été élaborée sur la base d'une large concertation avec les parties prenantes. La feuille de route est pilotée par la Direction de Développement Durable du Groupe et déclinée à l'échelle de territoire local par les filiales du Groupe. Un contrat est établi avec chaque filiale fixant les objectifs et processus de reporting.

La feuille de route Développement Durable 2017-2021 identifie **17 engagements**. Pour chacun des 4 axes et 2 piliers stratégiques, sont identifiés un ou plusieurs engagements RSE correspondants (cf. voir le Rapport intégré 2019). A noter cependant que cette mise en cohérence entre axes stratégiques et 17 engagements RSE est tentée pour la première fois dans le rapport intégré 2019. Le rapprochement entre les deux stratégies est probablement en cours.

(Source : Rapport intégré 2019)



En dehors de la feuille de route et les actions engagées, Suez a mis en place des **outils** et **programmes dédiés** en faveur de son engagement :

- Programme Maison pour rebondir
- Rebond insertion
- Fondation Suez
- Ses engagements auprès des parties prenantes et pour une gouvernance éthique

Les ODD intégrés dans la feuille de route Développement Durable

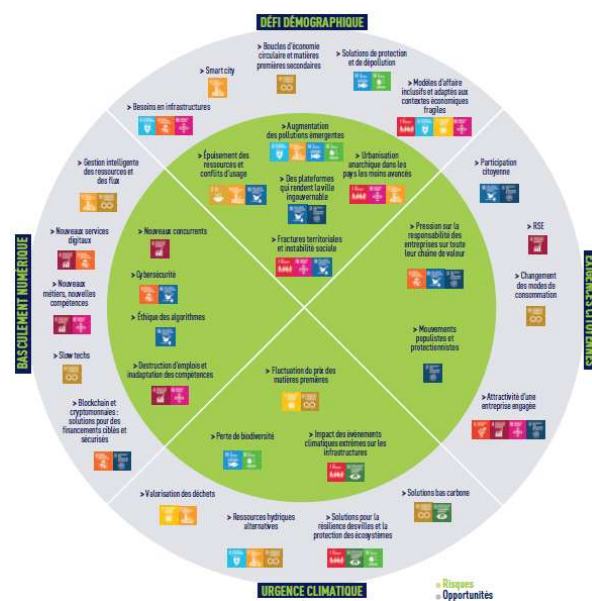
Les ODD sont associés notamment :

1. À la définition de la feuille de route développement durable
2. (Indirectement) à l'évaluation des engagements responsables
3. À l'analyse de la contribution de l'entreprise aux ODD

Définition de la feuille de route développement durable

La feuille de route est élaborée par 3 démarches :

- Le dialogue avec les parties prenantes à l'aide de la matrice de la matérialité
- L'analyse de toutes les cibles des 17 ODD
- L'analyse des tendances sociétales (sur la démographie, le climat, le numérique, la citoyenneté) permettant d'identifier les risques et opportunités pour le Groupe. Les ODD sont liés à cette analyse.



Source : Rapport Intégré 2018

Afin d'actualiser sa feuille de route, chaque année Suez met en place et rend compte dans le Rapport intégré :

- Une enquête de réputation et la mise à jour de la matérialité des enjeux
- L'analyse des tendances sociétales et des risques / opportunités pour le Groupe
- La veille des dilemmes et controverses.

La feuille de route met en avant **4 priorités** à l'horizon 2021 et **17 engagements**. Le 17^e engagement (Renforcer l'intégration du Développement Durable par le Suez Way) est par nature différent des 16 autres en ce qu'il vise à

faciliter la mise en place des 16 engagements par la démarche dite Suez Way qui consiste à généraliser les engagements RSE dans l'ensemble de processus de l'entreprise.

Pour chacun des 16 engagements, sont identifiés :

- Les ODD correspondants
- Des objectifs concrets et chiffrés. Chaque objectif est associé à un indicateur pour pouvoir mesurer le niveau d'avancement par rapport aux objectifs 2021

4 Priorités	16 Engagements	ODD associés
Entre une entreprise collaborative, ouverte et responsable	1 Promouvoir la diversité et le bien-être au travail	4, 5, 8
	2 Nous mobiliser tous pour assurer la santé et la sécurité au travail	8
	3 Favoriser les modes de travail collaboratifs et partenariaux	16
	4 Maîtriser les enjeux liés à la globalisation	4,8, 16
Être leader de l'économie circulaire et bas carbone	5 S'inscrire dans la trajectoire 2 degrés en atténuant les causes du dérèglement climatique	7,9,11,12
	6 S'adapter aux conséquences du dérèglement climatique sur l'eau	6,9,11,13
	7 Favoriser la valorisation matière, la réutilisation et le réemploi	6,7,9,12
	8 Constituer des modèles climato-responsables	8,9,11
Accompagner de solutions concrètes la transition environnementale de nos clients	9 Proposer des solutions 100% durables	9,12,17
	10 Accélérer la révolution du digital dans les solutions Eau & Déchets au service de l'agriculture, de l'industrie, de la ville et du citoyen	9,11
	11 Innover pour développer des solutions décentralisées ou modulables pour les territoires de la planète	9,11,13,17
	12 Pérenniser la confiance en renforçant les parties prenantes	16
Contribuer au bien commun	13 Air pour la santé de l'environnement et la protection des océans	6,9,12,14
	14 Promouvoir la biodiversité et les services écosystémiques	15
	15 Favoriser l'accès aux services essentiels	3,6,7,11,17
	16 Contribuer au développement local et à l'attractivité des territoires	4,8

Source : Le RAMEAU à partir de la Feuille de route DD 2017-2021 de Suez

Les différentes phases d'étude préalable ont également permis de ressortir 7 principaux « points saillants » de la feuille de route. Pour chaque point identifié, sont associés :

- Un plan d'actions
- Les cibles des ODD correspondants (Cf. image ci-dessous).

Principaux enjeux identifiés dans la Déclaration de Performance extra financière	ODD et cible									
6.8.2.1.1 Gestion environnementale	6.3	9.4	12.4	12.6	12.8	13.3				
6.8.2.1.2 Sécurisation de l'approvisionnement en eau	6.3	9b	9.4	9.5						
6.8.2.1.3 Lutte contre le changement climatique	7.2	7.3	9.4	11.6	12.6	12.8	17.16	17.17		
6.8.2.1.4 Gestion optimisée de l'eau et des déchets	6.3	7.2	11.6	12.4	12.5					
6.8.2.1.5 Contribution sociale et sociétale de l'activité du Groupe	1.4	3.3	3.9	4.2	4.4	4.5	5.1	5.2	5.4	
	5.5	8.3	8.5	8.6	8.8	8.10	9.3	10.2	10.3	
	10.4	14.1	14a	15.1	15.5	16.1	16.5	16.6	16.7	
	16.10	17.3	17.9	17.17						
6.8.2.1.6 Promotion des Droits Humains et devoir de vigilance	5.1	5.5	6.1	6.2	8.7	8.8	16.7	16.10		
6.8.2.1.7 Lutte contre la corruption	16.5	16.6								

Source : Document de référence 2018

Evaluation

Les 16 engagements RSE sont évalués par un tableau d'indicateurs de performance environnementale, sociale et sociétale (ceux-ci analysent les données quantitatives d'une manière exhaustive). Les **ODD ne sont pas explicitement mentionnés** dans la démarche d'évaluation mais sont indirectement liés puisqu'ils sont liés à chacun

des 16 engagements et aux 7 points saillants (qui sont aussi analysés sur la base du même tableau d'indicateurs de performance environnementale, sociale et sociétale).

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS	INDICATEURS	BASE*	RÉSULTATS 2018	OBJECTIFS 2021
PILIER 1 - Être une entreprise collaborative ouverte et responsable					
1 Promouvoir la diversité et le bien-être au travail	Former chaque année plus de 80 % des collaborateurs du Groupe	Taux de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation	67,5 %	69,3%	80 %
	Atteindre un taux de 33 % de femmes dans l'encadrement pour l'ensemble du Groupe	Taux de femmes dans l'encadrement	28,1 %	27,6 %	33 %
		Taux de femmes dans l'encadrement (hors WTS)	28,1 %	29,4 %	
	Augmenter la couverture et le taux de participation des collaborateurs aux enquêtes d'engagement	Taux de couverture (cumulé sur les trois dernières années)	49 %	74,8%	100 %
		Taux de participation	39 %	72,5%	60 %

Source : Rapport intégré 2019

Contribution aux ODD

Suez distingue dans son rapport intégré 2018 trois niveaux de contribution aux ODD.

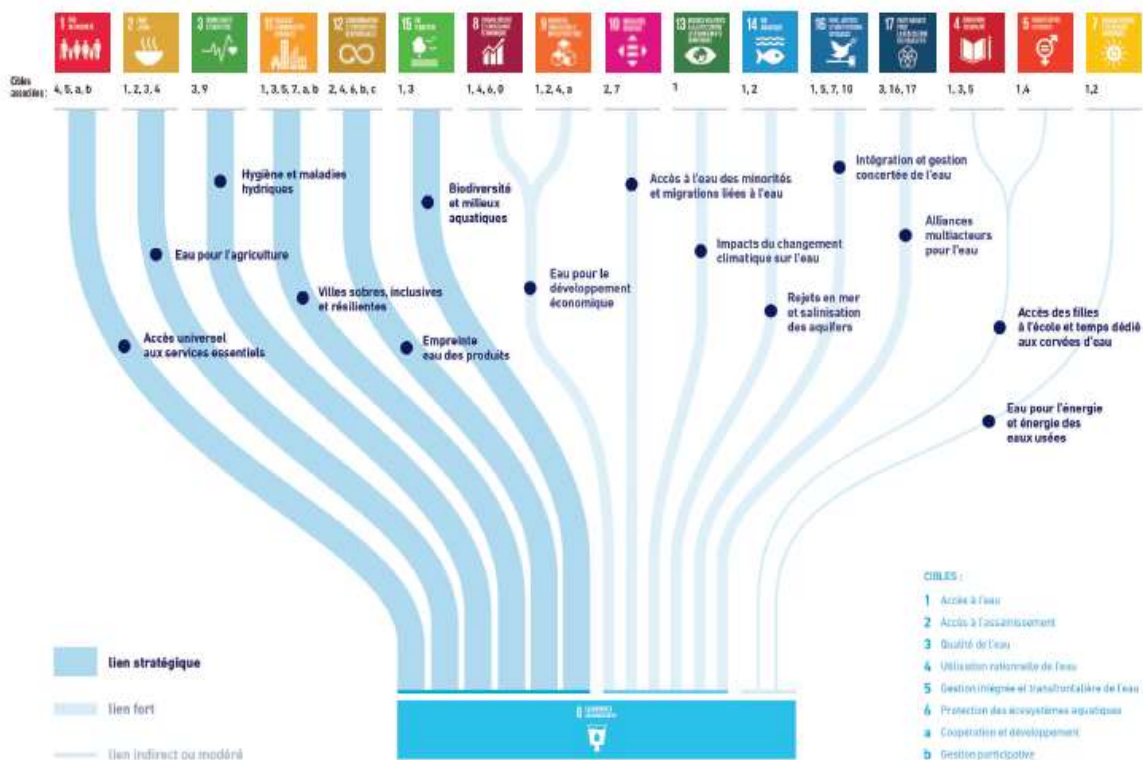
- Les domaines dans lesquels Suez peut jouer un rôle moteur : ODD 6, 12, 13
- Les domaines dans lesquels Suez met des efforts significatifs : ODD 5, 10, 11, 14, 15, 17
- Les domaines pour lesquels Suez reste vigilant : ODD 4, 8, 9, 16



Source : Rapport intégré 2018

Cette analyse des trois niveaux de contribution aux ODD n'est pas nécessairement associée aux 17 engagements de la feuille de route DD.

Dans l'édition 2019, au regard de son activité principale, Suez se considère concerné le plus par l'ODD 6 (eau). Ainsi, il a analysé les liens entre l'ODD 6 et les autres ODD.



Source : Rapport intégré 2019

Sources

- Site Internet de Suez
- Rapports intégrés 2018 et 2019
- Document de référence 2018
- Feuille de route Développement Durable 2017-2021
- Comité 21, *Appropriation des ODD par les acteurs non étatiques*, « Zoom sur Suez », 2018 (p. 58)

Analyse réalisée par Le Rameau

Véolia en quelques mots

Le groupe Veolia est une multinationale spécialisée dans la gestion optimisée des ressources. Présent sur les cinq continents avec plus de 171 000 salariés, le Groupe conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie, qui participent au développement durable des villes et des industries, au travers de ses trois activités complémentaires. En 2018, le groupe Veolia a servi 95 millions d'habitants en eau potable et 63 millions en assainissement, produit près de 56 millions de mégawattheures et valorisé 49 millions de tonnes de déchets.

Veolia a présenté sa **Raison d'Etre intégrant les ODD** lors de son AG 2019. C'est dans ce contexte que Veolia se donne pour mission de « *ressourcer le monde* » à travers son métier de services à l'environnement.



Stratégie d'entreprise « Impact 2023 »

Afin de se positionner au mieux sur ses marchés, Veolia s'est engagé, entre 2012 et 2015, dans une phase de transformation profonde marquée par un recentrage sur ses géographies et ses métiers les plus porteurs : un désendettement significatif, une organisation plus simple, plus intégrée et plus réactive, et un programme substantiel d'économies de coûts. Le plan successif 2016-2019, avait pour objet de renouer avec une croissance rentable et pérenne, en capitalisant sur les acquis de cette transformation.

Le nouveau plan stratégique pour la période 2020 à 2023 – **Impact 2023** –, construit dans le cadre de sa *Raison d'Etre* publiée l'an dernier, est lancé dans un contexte particulier : la priorité environnementale. Il affiche une ambition élevée : **faire de Veolia l'entreprise de référence au niveau mondial pour la**

transformation écologique, avec comme priorité la recherche de l'impact maximum pour chacune de ses activités, environnemental, sociétal ou financier. Pour ce faire, le nouveau plan stratégique fixe un budget total de 300 M d'euros sur 4 ans, établit 4 axes stratégiques et lance une nouvelle politique d'investissement.

- 1- **Engagement pour une performance plurielle** : performance économique et financière, performance commerciale, performance sociale, performance sociétale et performance environnementale.

Veolia s'engage sur **18 indicateurs** concrets, qui couvrent les 5 dimensions de sa performance et en lien avec les 17 ODD. L'atteinte de ces objectifs serait auditée et mesurée régulièrement par un organisme indépendant. Elle servira de base à la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.



Dans ce premier engagement, Véolia affirme « ...participer à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur 13 d'entre eux. »

- 2 – Accélérer le développement des activités les plus complexes où **ses expertises sont rares et différenciantes au service de la transformation écologique.**
- 3 – **Réinventer les métiers traditionnels.**
- 4 – **Imaginer des solutions innovantes pour demain.**

Stratégie RSE « Resourcing Together » : les 9 engagements pour le développement durable

La stratégie RSE est construite sur la base de la mission de « ressource le monde », élaborée pour répondre aux trois grands enjeux environnementaux : préserver les ressources naturelles, lutter contre le dérèglement climatique et protéger la biodiversité, et elle est pleinement intégrée à la stratégie d'entreprise du groupe.

La démarche RSE se traduit par **9 engagements assortis de 12 objectifs à horizon 2020**. Ce travail collaboratif, mené auprès de tous les échelons du groupe, a permis de clarifier et d'afficher les priorités de la stratégie RSE de Veolia. Cette démarche de progrès, inscrite dans le temps, est portée au plus haut niveau de l'entreprise et mesurée au travers d'indicateurs de performance. Il est à noter que les objectifs 2020 sont aujourd'hui à remettre dans la perspective du nouveau plan stratégique « Impact 2023 ».

Les 9 engagements sont construits selon trois dimensions :

LES ENGAGEMENTS DE VEOLIA POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE		CIBLES 2020
Pour ressource la planète		
1	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	3,8 Mds€ de CA lié à l'économie circulaire
2	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	- 100mt CO2 émissions réduites - 50mt CO2 émissions évitées Capter plus de 60% de méthane de centres de stockage de déchets
3	Préserver et restaurer la biodiversité	Diagnostic + plan d'actions dans 100% de sites à fort enjeu biodiversité
Pour ressource les territoires		
4	Construire de nouveaux modèles de relations	Partenariat basé sur création de valeur partagée sur chaque zone activité
5	Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	> 80% de dépenses réinvesties sur les territoires
6	Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	Contribuer aux ODD
Pour les femmes et les hommes de notre entreprise		
7	Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5
8	Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	Délivrer annuellement une formation à 75% des salariés Maintenir à plus de 80% le taux d'engagement des managers
9	Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	Couvrir plus de 95% de salariés avec un dispositif de dialogue social

ODD : Les ODD leviers de la performance sur le long terme

Dès 2015, Veolia a intégré dans ses engagements RSE la volonté de contribuer activement aux 17 objectifs de développement durable des Nations Unies. En 2017, une analyse incluant une consultation des parties prenantes a permis d'identifier plus finement les ODD auxquels le Groupe contribue au regard de ses activités : il participe ainsi à la mise en œuvre des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40 % des cibles. Les données convergent plus particulièrement vers **5 ODD « cœur de métiers »** :

- **Liés à ses activités traditionnelles :**

Veolia, acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'Énergie (ODD 7) et de la ville durable (ODD 11), via ses services de gestion des déchets ;

- **Liés à ses activités en croissance :**

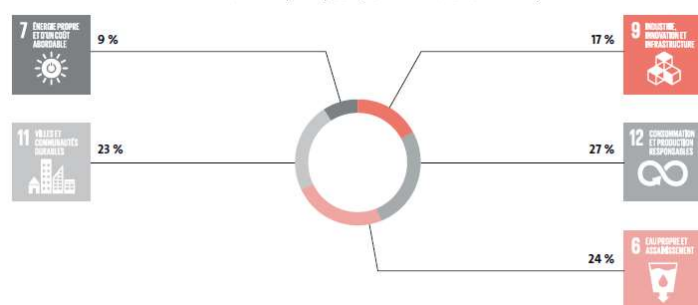
Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsables (ODD 12) par l'économie circulaire.

Les relations avec les parties prenantes (ODD 17) et la capacité d'innovation (ODD 9) du Groupe sont par ailleurs citées comme l'un des axes clés pour participer à l'atteinte des ODD.



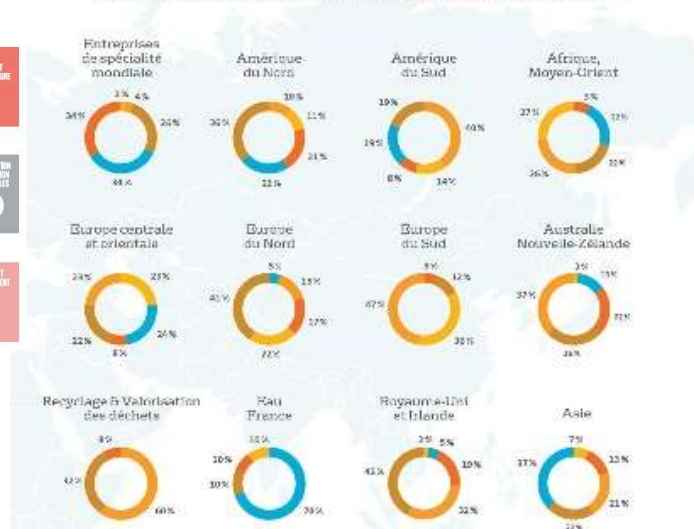
La répartition du chiffre d'affaire (mais pas du budget) de ces 5 ODD prioritaires a été réalisée afin de rendre visible le lien entre la performance opérationnelle du Groupe et sa capacité à répondre aux ODD. Ce calcul a été fait sur chaque zone géographique d'implantation de Veolia.

Contribution des activités de Veolia à 5 ODD principaux (base chiffre d'affaires 2016)



Source : document de référence 2018

Contribution des zones aux 5 ODD cœur de métier



La prise en compte des ODD se décline également au niveau de la stratégie d'entreprise, son nouveau plan stratégique « Impact 2023 » fixe des indicateurs de performance en lien avec les ODD. Dans ce contexte, l'entreprise déclare avoir un impact direct sur 13 des 17 ODD.

Quant aux engagements RSE, chaque engagement est porté par un membre du comité exécutif également sponsor essentiel de tous les engagements RSE du groupe. Ainsi le groupe a fixé 8 indicateurs RSE comme critères déterminant le calcul de la part qualitative (30%) de la rémunération variable du Président directeur général et des membres du comité en question.

INDICATEURS RSE retenus dans le calcul de la part variable	ODD	CIBLES
Taux de rendement des réseaux d'eau potable		6.4: D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs (...)
Production d'énergies renouvelables ou alternatives		7.2: D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial
- Efficacité énergétique des réseaux de chaleur - Émissions de CO₂ par quantité d'énergie produite (via incinération)		7.3: D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt		8.8: Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs (...)
Taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets		9.4: D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables par un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement
Taux global de valorisation des déchets		12.5: D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation
Réalisation de diagnostics et plans d'action biodiversité		15.1: D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres, des écosystèmes d'eau douce et des services connexes (...)

Sources :

- Rapport intégré 2018
- Rapport RSE : Nos engagements pour un développement durable
- Site internet : www.veolia.com
- [Articles de presse](#)
- [Plan stratégique Impact 2023](#)

Analyse réalisée par la direction de développement durable Groupe VVY