

# Pratiques ODD des entreprises

Février 2020

*Analyse exploratoire menée grâce au soutien de :*



## TABLE DES MATIERES

Contexte & objectif de la note d'analyse exploratoire .....	3
Approche méthodologique (choix des 6 études de cas).....	5
Danone .....	8
Suez .....	12
Sanofi.....	16
Groupe Generali .....	20
Groupe MAIF .....	24
Groupe Renault .....	28
Enseignements & pistes de réflexion systémique .....	32
Annexe : Observatoire des partenariats & programme IMPACT	35

# CONTEXTE & OBJECTIFS

## QUALIFIER LES DEMARCHES PIONNIERES AUTOUR DES ODD

### Une vision systémique de la co-construction du bien commun

Dans le cadre de la recherche-action sur les Objectifs du Développement Durable qu'il mène avec le Groupe Vyv, Le RAMEAU a publié le [rapport de recherche « Appréhender le cadre systémique des ODD, de la théorie à la pratique »](#)<sup>1</sup>. 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 2017<sup>2</sup>.

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

<sup>2</sup> Description du programme IMPACT en annexe

## Un contexte favorable pour co-construire des solutions à la hauteur des enjeux actuels

Fort de ces travaux, **4 actions complémentaires ont été engagées** :

- Le RAMEAU s'est associé aux travaux du **Comité 21 sur l'appropriation des ODD en France** au travers de 3 démarches : l'état des lieux des pratiques en 2018<sup>3</sup>, l'outillage des Collectivités territoriales en 2019<sup>4</sup>, et la publication d'un rapport prospectif sur la Grande Transformation en 2020<sup>5</sup>.
- Le **Collectif « Intérêt général : dès aujourd'hui l'affaire de tous ? »** a publié en 2019 la synthèse des travaux<sup>6</sup> engagés depuis 2014 sur les mutations de l'intérêt général en France, puis s'est engagé à réaliser un argumentaire pour les futures équipes municipales afin de les aider à s'approprier les démarches de co-construction territoriale<sup>7</sup>.
- Le **Réseau des pionniers des alliances en territoire**<sup>8</sup> qui regroupe 350 « catalyseurs territoriaux » s'est organisé pour renforcer son action, notamment au travers de la plateforme l'innovation territoriale en actions<sup>9</sup>. Cette dernière propose une capitalisation d'outils pour se former, s'informer et agir en territoire ainsi qu'un cycle de webinar pour partager les pratiques interterritoriales. Par ailleurs, le Réseau contribue aussi activement à la création de la **Fondation des Territoires**<sup>10</sup>.
- Le Secrétaire d'Etat Gabriel ATTAL a confié en octobre 2019 une **mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques entre associations, entreprises et collectivités**, à la Députée Cathy RACON-BOUZON et à Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU. Les conclusions et le programme d'actions associées seront remis au Ministre fin avril 2020.

## Un besoin d'éclairage sur la diversité des approches et la complexité des réponses à apporter

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 territoriales<sup>11</sup>, il restait à illustrer les pratiques des entreprises, celles des acteurs de l'ESS<sup>12</sup> et celles de l'Enseignement Supérieur & de la Recherche<sup>13</sup>. C'est pourquoi 3 analyses exploratoire ont été réalisées et sont publiées conjointement, fin février 2020.

Cette présente note est ciblée sur les pratiques des entreprises. L'objectif est de qualifier les **différentes approches d'entreprises « pionnières »** pour appréhender la manière de mettre en œuvre les ODD au sein d'une entreprise, avec l'objectif d'en faire un levier d'engagement fort. Pour illustrer la dynamique, 6 études de cas d'entreprises permettent d'éclairer la diversité des approches possibles.

## Le note d'analyse exploratoire se structure autour de 3 parties :

- **L'approche méthodologique,**
- **La description de 6 cas d'entreprise** : Sanofi, Danone, Suez, Generali, Renault et Maif,
- **Les enseignements et les questions systémiques qu'il est utile d'instruire.**

<sup>3</sup> Rapport sur l'appropriation des ODD par les acteurs non étatiques (Comité 21, juillet 2018)

<sup>4</sup> Guide ODD & Collectivités territoriales pour l'appropriation de l'Agenda 2030, publié à l'occasion du Salon des Maires (Comité 21, novembre 2019)

<sup>5</sup> Rapport "La Grande Transformation : freins, leviers & moteurs" (Comité 21, Janvier 2020)

<sup>6</sup> Dossier « Intérêt général : un concept en mutation » (JURIS Associations, mars 2019)

<sup>7</sup> Note de réflexion sur les enjeux et les pratiques d'appropriation de la co-construction territoriale par les élus locaux (Le RAMEAU pour le Collectif, février 2020)

<sup>8</sup> Actes de la 5<sup>ème</sup> Rencontre des pionniers des alliances en territoire (Réseau, septembre 2019)

<sup>9</sup> Plateforme « l'innovation territoriale en actions » : <https://innovationterritoriale.platformecapitalisation.org/>

<sup>10</sup> Projet de co-construction impulsée par la Ministre de la Cohésion des Territoires, Jacqueline GOURAULT

<sup>11</sup> Guide ODD & Collectivités territoriales pour l'appropriation de l'Agenda 2030 (Comité 21, novembre 2019)

<sup>12</sup> Note exploratoire « Panorama de l'ESS et de sa pratique des ODD » (Le RAMEAU, février 2020)

<sup>13</sup> Note exploratoire « L'Enseignement Supérieur et la Recherche face aux ODD » (Le RAMEAU, février 2020)

# APPROCHE METHODOLOGIQUE DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE DES PRATIQUES ODD DES ENTREPRISES

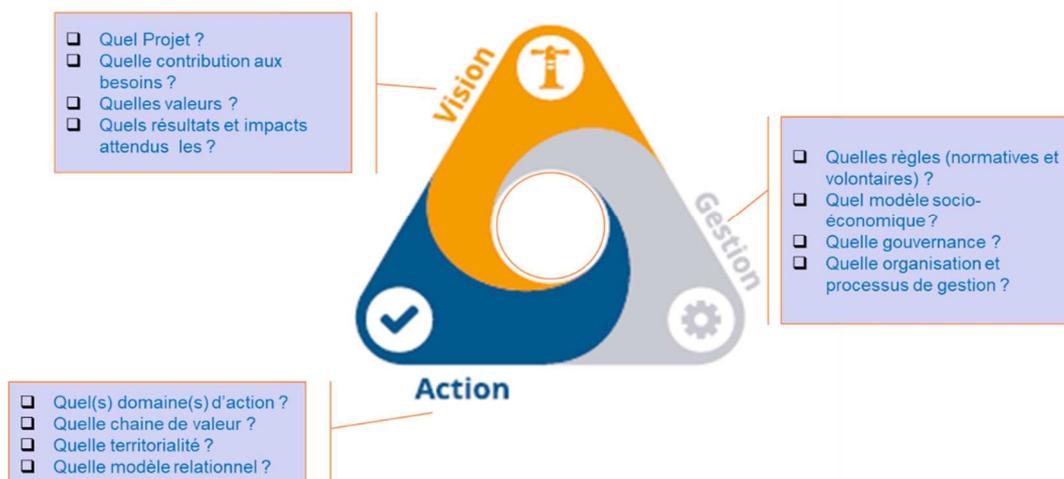
## Hypothèse d'analyse des pratiques d'engagement

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 être à la fois performant et pertinent<sup>14</sup>.



Quelles soient formelles ou informelles, les démarches d'engagement correspondent à des avancées en matière d'action au service des enjeux sociétaux et des besoins des territoires. Elles se caractérisent autour de **3 leviers complémentaires d'activation de l'intérêt général**<sup>15</sup> : la vision partagée, la gestion régulatrice et l'action collective transformatrice. Pour une organisation, ils se déclinent autour de 12 questions permettant d'en qualifier l'approche.

### 3 leviers regroupant les 12 angles d'approche d'une organisation



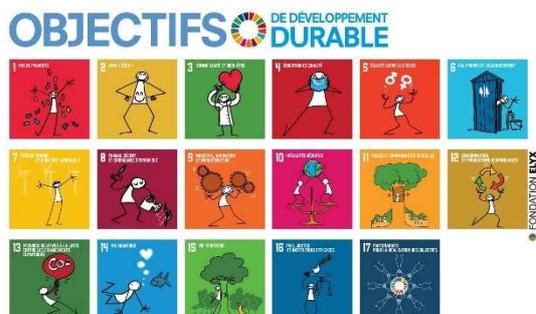
<sup>14</sup> Référentiel « l'évaluation partenariale en pratique » (Le RAMEAU, novembre 2019)

<sup>15</sup> Rapport de recherche « ODD 17, un levier de changement systémique » (Le RAMEAU, octobre 2019)

## Choix du domaine d'analyse

Pour mener une analyse exploratoire pertinente, il convenait de choisir un écosystème qui permettait d'illustrer à la fois la transversalité des Objectifs de Développement Durable et la diversité des modèles de gouvernance des acteurs économiques.

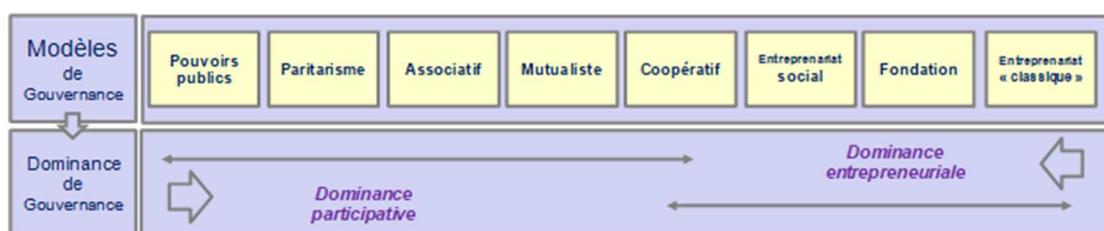
Dans ce double objectif, le **secteur de la santé** s'est rapidement imposé comme répondant aux deux contraintes :



Le prisme de la santé permet d'aborder **de manière transversale l'ensemble des enjeux systémiques**, de la pauvreté à l'environnement en passant par l'éducation. Les différents domaines associés à la santé permettent donc non seulement une approche des 17 ODD, mais aussi plus finement des 169 cibles d'actions. Le partenariat établi avec le Groupe Vyv, leader européen de la santé, a permis d'incarner cette analyse au travers de l'expérience d'un acteur très fortement engagé sur les ODD.

De plus, le secteur se caractérise par un poids significatif des **différents modèles de gouvernance** : les modèles entrepreneuriaux, dit 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-estimées<sup>16</sup>. 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'écosystème<sup>17</sup>. Plus généralement, cette situation souligne l'urgence de (re)connaitre et valoriser la R&D sociétale<sup>18</sup>.

Les différents modèles de gouvernance



**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.

<sup>16</sup> Rapport au Gouvernement « l'Entreprise Responsable » dans le cadre des Assises de l'entrepreneuriat (Le RAMEAU, février 2013)

<sup>17</sup> Guide « l'investissement sociétal en actions ! » (AG2R LA MONDIALE – Le RAMEAU, octobre 2018)

<sup>18</sup> Note de capitalisation sur l'état des lieux des partenariats en France (mission ministérielle sur l'accélération des alliances stratégiques, novembre 2019)

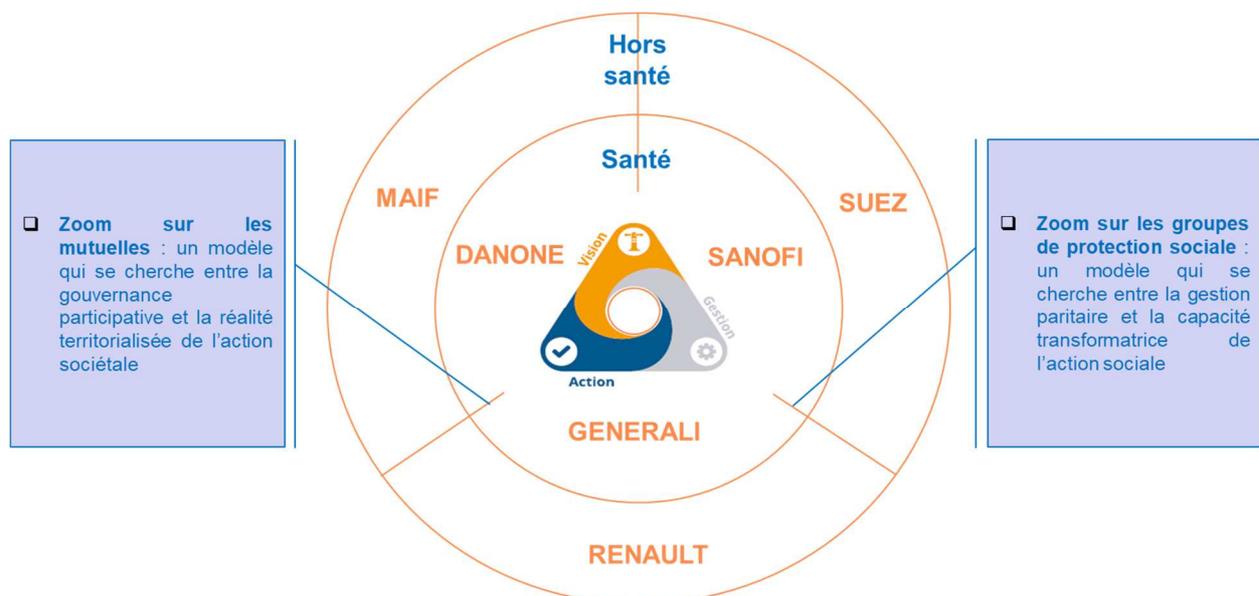
Pour s'en convaincre, il était nécessaire de faire **l'analyse de cas pratiques** qui permettent d'identifier les « parcours » d'engagement, la diversité des prismes prioritaires par lesquels commencent la démarche, et surtout les « récits » du cheminement associé.

Afin de pouvoir les comparer, **l'approche des ODD permet tout à la fois une convergence du cadre de référence, des objectifs concrets à atteindre et une forme de « langage » commun qui permet des comparaisons pertinentes.**

## Choix des 6 entreprises du benchmark

Afin de mieux comprendre la diversité des démarches à l'œuvre, Le RAMEAU a donc qualifié les approches de 6 entreprises sur leur appropriation des Objectifs du Développement Durable, et sur la manière dont elles en rendent compte. Il 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 où il est encore trop tôt pour en définir l'impact, tant sur l'organisation que sur son écosystème.

Les 6 entreprises retenues ont été choisies à la fois pour comparer les acteurs santé/hors santé, et pour mettre en corrélation les 3 prismes d'analyse : Vision / Gestion / Action.



Les six études de cas réalisées ont été structurées autour de 5 questions :

- Qui est l'entreprise en quelques mots ?
- Quelle est sa stratégie ?
- Quelle démarche RSE / DD a été mise en place au sein de l'entreprise ?
- Quelle place ont les Objectifs du Développement Durable dans la démarche RSE / DD ?
- Quelle évaluation pour rendre compte des résultats et des impacts ?

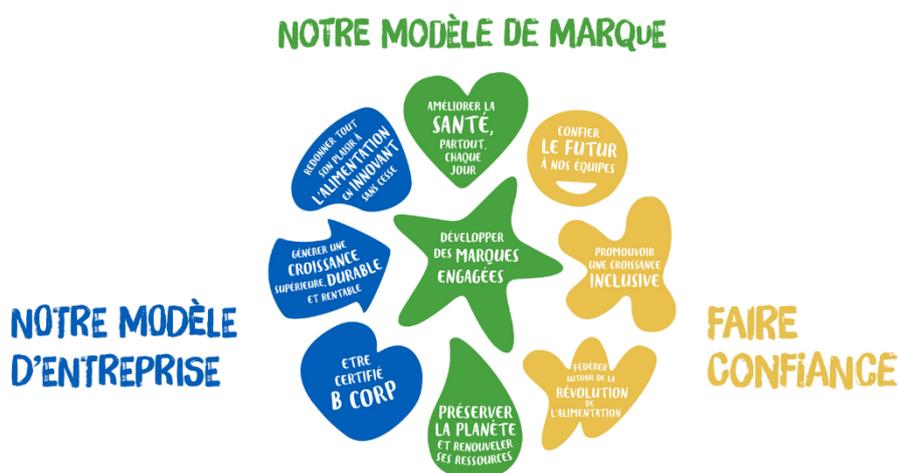
## Danone en quelques mots

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 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

## RSE : la démarche intégrée dans la stratégie de l'entreprise

La démarche RSE 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.

La stratégie RSE proprement dit n'existe pas. Les démarches de la RSE sont intégrées 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 RSE 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 »<sup>19</sup>. 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

## ODD : alignement stratégique avec les Objectifs 2030

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

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

### Evaluation par rapport aux objectifs de l'entreprise

<sup>19</sup> Document de référence 2018

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

AMELIORER LA SANTE,  
PARTOUT, CHAQUE JOUR

### PERFORMANCE VERS NOTRE AMBITION

	2017	2018	OBJECTIF
<b>AMELIORER NOS PRODUITS</b>			
Volumes de produits vendus conformes aux cibles nutritionnelles 2020 <sup>(1)</sup>	73 %	88 %	100 % à 2020
Volumes de produits vendus conformes à la cible relative au sucres	77 %	86 %	100 % à 2020
Volumes de produits vendus conformes à la cible relative aux matières grasses saturées	98 %	98 %	100 % à 2020
Volumes de produits vendus conformes à la cible relative au sel	86 %	86 %	100 % à 2020

### FAITS MARQUANTS 2018

DE MEILLEURS PRODUITS	DE MEILLEURS CHOIX	DE MEILLEURES PRATIQUES
<b>89 %</b> (88 % en 2017) des volumes vendus appartiennent à des catégories saines <sup>(2)</sup>	<b>99 %</b> (comme en 2017) des volumes vendus ont une information nutritionnelle sur l'emballage	<b>92 %</b> des entrées se sont engagées à agir en faveur d'une cause de santé publique
<b>10 %</b> (17 % vs 2015-2017) des volumes vendus en 2018 ont été améliorés sur le plan nutritionnel	<b>100 %</b> (comme en 2017) des volumes vendus ont une information nutritionnelle "off pack" (site internet, numéro vert...)	<b>30</b> (28 en 2017) programmes d'éducation et d'information actifs
<b>81 %</b> des volumes vendus sont sans sucres ajoutés	<b>73 %</b> (74 % en 2017) des volumes présentent une indication de la taille de portion	<b>&gt;35m</b> (28m en 2017) de personnes ont été potentiellement touchées depuis leur lancement
<b>25 %</b> (30 % en 2017) des volumes vendus sont des produits fortifiés	<p>Mis en œuvre du Nutriscore dans l'Union Européenne Une information volontaire sur la qualité nutritionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le TOP 3 des entreprises les plus performantes</li> <li>• 1<sup>er</sup> du classement sur le marketing des substituts de lait maternel</li> <li>• En 2018, déploiement progressif en France pour couvrir 100 % de nos emballages de produits laitiers frais d'ici à fin 2019.</li> <li>• En 2019, déploiement progressif en Belgique, Autriche, Allemagne, Suisse et Slovaquie</li> </ul>	

Source : [https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/about-us-impact/policies-and-commitments/fr/2019/Danone\\_-\\_Tableau\\_de\\_bord\\_Performance\\_2018.pdf](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 que l'on peut mesurer la contribution de chaque objectif 2030 aux ODD.

Niveaux d'engagement		ODD concernés
Axes stratégique	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 :

Niveau d'engagement de Danone	ODD																
	1 Pauvreté	2 Eau propre et assainissement	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				
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		✓			✓	✓		✓	✓	✓	✓						
Confiner le futur à nos équipes			✓	✓	✓			✓					✓				
Promouvoir une croissance inclusive	✓	✓		✓	✓			✓									
Être leader 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin de la malnutrition sous toutes ses formes</li> <li>Accès à des aliments en quantité suffisante et à des régimes alimentaires sains pour tous, tout au long de l'année</li> <li>Fin de la pauvreté rurale : doubler les revenus et la productivité des petits producteurs</li> <li>Tous les systèmes alimentaires sont durables, de la production à la consommation</li> </ul>	<i>Impacter positivement la santé et contribuer à traiter les sujets de la pauvreté et de la malnutrition</i>		Avec les autres ODD : 1, 3, 6, 12, 13	<ul style="list-style-type: none"> <li>Co-création de la 'Sustainable Food Policy Alliance' avec Mars Inc., Nestlé USA et Unilever United States</li> <li>Collaboration avec l'Alliance Mondiale de la Recherche et la plateforme de l'Initiative pour l'Agriculture Durable (Sustainable Agriculture Initiative).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Des produits fortifiés pour les enfants en Afrique</li> <li>Encourager la nutrition pour les personnes âgées et les personnes ayant des besoins spécifiques</li> </ul>	Programme Nutriplanet		
		<i>Encourager des systèmes de production alimentaire durables et mettre en place des pratiques agricoles résilientes</i>			
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Traiter le sujet de la pauvreté rurale et développer des pratiques agricoles résilientes avec les petits agriculteurs</li> <li>Protéger la biodiversité et promouvoir des pratiques d'agriculture durable</li> </ul>	Le Fonds Danone pour l'Ecosystème Les Fonds Livelihoods	Danone North America Danone Act en France	

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

## 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	Reste 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

## RSE : 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 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.

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

## ODD : intégration dans la stratégie RSE

Les ODD sont associés notamment à des moments suivants :

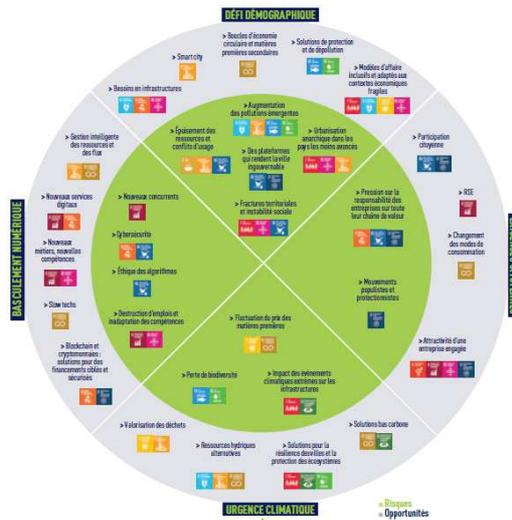
1. **L'étude préalable** à la définition de la feuille de route ainsi que son actualisation

2. La définition des :
  - o 4 priorités
  - o 17 engagements
  - o 7 points saillants

## 1 - L'étude préalable et l'actualisation

La feuille de route est élaborée sur 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

## 2 – Les engagements

La feuille de route met en avant 4 priorités à l'horizon 2021 et 17 engagements. Le 17<sup>e</sup> 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 Maitriser 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 avec 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

Comme pour Danone, l'évaluation de Suez s'appuie sur deux approches :

- le niveau de progrès des objectifs des 17 engagements
- les contributions aux ODD

### L'évaluation par rapport aux objectifs RSE de l'entreprise

Les ODD ne sont pas explicitement mentionnés dans la démarche d'évaluation mais sont indirectement liés puisque les 16 engagements RSE sont associés aux ODD

ENGAGEMENTS	OBJECTIFS	INDICATEURS	BASE*	RÉSULTATS 2018	OBJECTIFS 2021
<b>PILIER 1 - Être une entreprise collaborative ouverte et responsable</b>					
<b>1 Promouvoir la diversité et le bien-être au travail</b>	Former chaque année plus de 80 % des collaborateurs du Groupe	Taux de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation		67,5 %	80 %
	Atteindre un taux de 33 % de femmes dans l'encadrement pour l'ensemble du Groupe	Taux de femmes dans l'encadrement		28,1 %	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 %
Taux de participation			39 %	72,5 %	60 %

Source : Rapport intégré 2019

Les 7 points saillants principaux sont analysés sur la base des indicateurs de performance environnementale, sociale et sociétale (ceux-ci analysent les données quantitatives d'une manière exhaustive)

## L'évaluation par rapport aux ODD

Suez distingue 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 mettent 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.

## 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)

## 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 : Feuille de route stratégique 2015-2020 + Stratégie RSE

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

Sa stratégie s'appuie sur 2 feuilles de route (cf. Rapport intégré 2017) :

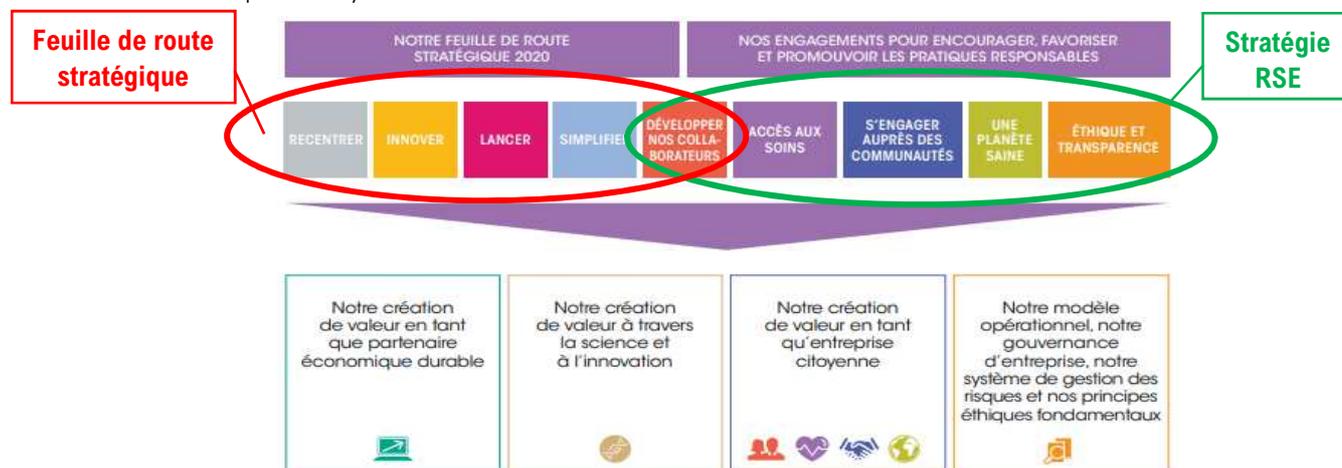
- **Feuille de route stratégique 2015-2020** : il s'agit des priorités économiques stratégiques composées de 4 piliers.
  - o Contribuer à l'innovation en R&D
  - o Exécuter les lancements de produits
  - o Recentrer les domaines d'activités
  - o Simplifier l'organisation
- **Stratégie dédiée à la RSE** 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<sup>e</sup> pilier de la feuille de route stratégique 2015-2020 mais intégré désormais dans la stratégie RSE.

En total, **9 piliers pour assurer le développement** de Sanofi. 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

## RSE : stratégie 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 2017

### Le Plan d'action

Selon le Rapport Intégré 2017, les plans d'action de chaque pilier d'engagement sont comme suit<sup>20</sup> : (présentés dans la section d'évaluation de la performance).

Leviers de création de valeur	Piliers d'engagement	Plan d'action
Valeur en tant qu'entreprise citoyenne	Accès aux soins pour les plus démunis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre fin aux épidémies de maladies infectieuses</li> <li>- Réduire la charge des maladies transmissibles</li> <li>- Fixation des prix</li> </ul>
	Développer nos collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Feuille de route capital humain                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Optimiser l'efficacité</li> <li>o Développer les capacités de croissance</li> <li>o Développer les leaders</li> </ul> </li> <li>- Promouvoir la diversité et l'inclusion</li> </ul>
	S'engager auprès des communautés	Programmes communautaires <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénévolat</li> <li>- Soutien financier</li> <li>- Dons</li> </ul>

<sup>20</sup> Les plans d'action sont quelque peu dispersés... au moins en termes de présentation. Selon le Document de référence 2018 (seul document qui consacre une section dédiée à la présentation des actions engagées ou que Sanofi souhaite mettre en place), les plans d'actions RSE se répartissent en 3 axes (accès aux soins pour les plus démunis, capital humain et environnement) et ne présentent pas les programmes mis en place au service des communautés et les actions portées par sa propre fondation (Fondation Sanofi Espoir). Le rapport intégré de 2018 n'explicite pas non plus. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés sur le rapport intégré 2017.

	Une planète saine	Programme Planet Mobilization <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réduction d’empreinte carbone</li> <li>- Déchets</li> <li>- Biodiversité</li> <li>- Eau</li> <li>- Produits pharmaceutiques dans l’environnement</li> </ul>
Ethique et transparence	Devoir de vigilance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Achats responsables</li> <li>- Vigilance sur les opérations</li> </ul>

Source : Le RAMEAU à partir du rapport intégré 2017 de Sanofi

## ODD : une place limitée

Les ODD ne sont pas mentionnés dans le processus d’élaboration de la stratégie RSE. Il est possible que les ODD ne sont pas consultés dans ces phases en amont mais sont des éléments pour valoriser les résultats d’actions engagées.

## Evaluation

Chaque pilier d’engagement RSE dispose d’une liste d’indicateurs<sup>21</sup> qui permet de mesurer le niveau d’atteinte des objectifs. 16 parmi ces indicateurs sont identifiés comme contribuant aux ODD (dans le contexte français). Toutefois, les cibles des ODD liées à des indicateurs changent d’une année à une autre tandis que le plan d’actions ne change pas.

Sanofi a par ailleurs identifié l’ensemble de programmes d’actions engagés dans le monde avec des partenaires externes. Cette liste est disponible sur : <https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi-COM/Home/common/docs/our-responsibility/documents-center/Document-center-new/Programs-towards-Sustainable-Development-Goals-SDGs.pdf?la=fr>

<sup>21</sup> [https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi-COM/Home/common/docs/download-center/CSR-Indicators-table\\_2019.pdf](https://www.sanofi.com/-/media/Project/One-Sanofi-Web/Websites/Global/Sanofi-COM/Home/common/docs/download-center/CSR-Indicators-table_2019.pdf)

	AMBITION	PERFORMANCE 2018	ODD
<b>CONTRIBUER À UNE MEILLEURE SANTÉ POUR TOUS</b>			
<b>ACCÈS AUX SOINS POUR LES PLUS DÉMUNIS</b>	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)	
	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 soignants 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	
<b>EMPREINTE CARBONE (émissions de CO<sub>2</sub>)</b>	Réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre (équivalent CO <sub>2</sub> ) d'ici à 2025 (comparativement à 2015)	- 9% par rapport à 2015	
	Parvenir à la neutralité carbone en 2050 pour les émissions liées aux opérations	Programme Blue-Print mis en place sur 5 sites majeurs	
<b>EAU</b>	Réduire la consommation d'eau de 10 % d'ici à 2020 (comparativement à 2015)	- 14% par rapport à 2015	
	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	
<b>PRODUITS PHARMACEUTIQUES DANS L'ENVIRONNEMENT</b>	Plan de gestion du cycle de vie dans tous les sites de production d'ici à 2025	Tous les sites chimio évalués - sites Pharma en cours	
<b>DÉCHETS</b>	Réutiliser, recycler ou valoriser au moins 90% des déchets générés d'ici à 2025	73%	
	Atteindre un taux de mise en décharge inférieur à 1% d'ici à 2025	8%	
<b>BIODIVERSITÉ</b>	Plan de sensibilisation à la biodiversité sur tous les sites d'ici à 2025	Journée mondiale Sanofi de l'environnement	
<b>UNE ENTREPRISE CITOYENNE</b>			
<b>COMMUNAUTÉS</b>	En France, atteindre 10% d'habitants issus des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) d'ici à 2020	6,6% en 2018	
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL</b>	Réduire à moins de 2 le taux de fréquence total des accidents - tout employé - d'ici à 2020	2,4	
	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	
<b>UNE ENTREPRISE ENGAGÉE POUR SES EMPLOYÉS</b>			
<b>PARITÉ HOMMES-FEMMES</b>	Parvenir, d'ici à 2025, à la parité hommes-femmes au sein des cadres dirigeants de l'entreprise	35,4%	

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

# 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.generalifrance.com/communiqu/180659/Generali-2021-s-appuyer-sur-nos-forces-pour-acceler-croissance>)

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



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

## RSE : la charte et la feuille de route

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 de 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 et 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](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 de 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 distinctives et personnalisée pour les consommateurs responsables notamment par l'acquisition de SYNCOMORE (société d'investissement responsable)
- **Projet EnterPrize** : prix pour les entreprises responsables

## ODD

Comme pour Sanofi, Generali n'emploie pas les ODD dans l'élaboration de la stratégie RSE mais les utilise pour mesurer et mettre en lumière ses contributions notamment à l'accès à la santé et à la lutte contre les inégalités.

## Evaluation

L'évaluation n'est pas nécessairement organisée de sorte de 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 (et consultable sur <https://www.generali.com/our-responsibilities/performance/data-and-performance>), nous détaillons ci-dessous les deux autres démarches d'évaluation.

## Evaluation du niveau de responsabilité des offres

Generali France a élaboré en 2018 un référentiel pour évaluer le degré de responsabilité de ses offres. Les critères sont définis au travers des échanges et consultations en interne. L'offre pouvant être référencée comme responsable par Generali France aura un score d'au moins 60/100.

La responsabilité est mesurée sur les thématiques suivantes :

- Conception de l'offre
- Tarification
- Souscription (i.e. accessibilité)
- Gestion des contrats
- Gestion des sinistres
- Résilience

Sur chaque thématique, entre 2 et 10 critères sont définies pour évaluer le niveau de responsabilité.

Pour plus de détail : Rapport Développement Durable de Generali France 2018

## Contribution aux ODD

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

ODD	LA POLITIQUE DE RÉPONSE GENERALI	LES ODD SECONDAIRES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondation Generali The Human Safety Net</li> <li>• Réseau Carte blanche (voir page 23)</li> <li>• Prévention des risques psychologiques et psychosociaux</li> <li>• Dispositif Action Sociale</li> </ul>	  
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagements sociétaux de Generali (Atout Soleil, Capital filles, la chaire de l'université Paris Dauphine, Article 1). Voir annexes</li> <li>• Politique RH (égalité homme/femme, emploi de travailleurs handicapés, titularisation d'alternants, ...)</li> </ul>	  
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique environnementale de Generali France (consommation de papier, d'énergie, d'eau, gestion des déchets, ...)</li> <li>• Programme Generali Performance Globale</li> <li>• Service Generali Prévention Météo</li> </ul>	 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme Generali Performance Globale (mobilité de collaborateurs)</li> <li>• Service Generali Prévention Météo</li> <li>• Generali Investissement Durable</li> <li>• Démocratisation du télétravail et politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre</li> </ul>	 

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

# 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforter le développement des offres cœur de métier</li> <li>• Développer le marché A&amp;C des grandes structures</li> <li>• Répondre de manière plus efficace aux attentes du marché</li> <li>• Investir et asseoir la légitimité sur le marché des pratiques émergentes et les communautés</li> <li>• Mettre en adéquation l'image au regard de la mission de la Maif</li> </ul>
Innover et être agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminer et stabiliser la rénovation du socle industriel et du pilotage</li> <li>• Garantir les conditions d'une dynamique d'innovation</li> </ul>
Entretenir une relation sociétaire privilégiée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la relation exceptionnelle avec nos sociétaires fondée sur la confiance</li> <li>• Créer les conditions d'animation des communautés</li> </ul>
Accorder la confiance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulser une dynamique de carrière</li> <li>• Mettre en place une symétrie entre les relations internes et les relations externes</li> <li>• Développer l'attractivité de la marque employeur</li> </ul>

Source : Le RAMEAU, à partir du rapport annuel 2018

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

## RSE : une démarche transversale

La Maif n'a pas une stratégie dédiée à la RSE. La RSE est 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	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politique sociale</li><li>• Démarche d'écoresponsabilité</li><li>• Plateforme de solidarité climatique Euresa</li><li>• Réseau de relais développement durable</li><li>• Politique d'achat</li><li>• Politique d'investissement responsable</li></ul>
L'offre : Proposer à ses sociétaires une offre de produits et services responsables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offres automobiles</li><li>• Offres habitation</li><li>• Epargne solidaire</li><li>• Gestion des sinistres</li><li>• Handicap</li><li>• Prévention des risques</li><li>• Actions et services complémentaires</li></ul>
L'engagement dans la cité : S'impliquer dans les grandes thématiques de société	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solutions éducatives</li><li>• Autre regard sur le handicap</li><li>• Partenariats et mécénats</li><li>• Fonds MAIF pour l'éducation</li><li>• Actions et outils de prévention</li><li>• Conférences mutualistes</li></ul>

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

Néanmoins ces actions concernent celles de l'année 2016. Il faudrait consulter la **Déclaration de performance extra-financière** (intégrée dans le rapport annuel) qui décrit les actions RSE mises en place selon enjeu/risque identifié (*cf.* voir la section « Evaluation »).

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).

## ODD : non mentionnés dans la démarche RSE

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

## 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 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 <sup>1</sup>	
	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

## 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>

# 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

## RSE : la démarche « 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 mentionnés :

- 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)

### ODD : non consultés lors de la définition de la démarche RSE

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

## 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 ont été tenus comptes 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)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Santé, sécurité et environnement de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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. »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de projets fondée sur la sécurité inhérente</li> <li>Évaluations des risques</li> <li>Règles obligatoires et exigences clés conformément à la feuille de route et avec un suivi structuré</li> <li>Création et application de normes HSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux FR1r (avec objectif annuel)</li> <li>Taux FR2r</li> <li>G1</li> <li>Maladies professionnelles</li> </ul>
	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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité et égalité des chances</li> <li>Gestion des compétences</li> <li>Rémunération et avantages sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employer Value Proposition (EVP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoriser l'image de Renault comme employeur de choix</li> <li>Développer la marque employeur (Employer Value Proposition)</li> <li>Mesures prises en faveur de l'emploi et l'insertion des personnes handicapées</li> <li>Politique de lutte contre les discriminations</li> <li>Actions de promotion de la diversité (ex : Women@Renault)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effectifs par genre/âge</li> <li>Femmes occupant des postes clés</li> <li>Taux de femmes managers</li> <li>Taux de personnes handicapées sur l'effectif total</li> <li>Nombre de recrutements (Groupe)</li> <li>Nombre de licenciements (Groupe)</li> </ul>
	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				
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Politique de gestion des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion des compétences : <ul style="list-style-type: none"> <li>Création de référentiels de compétences métiers</li> <li>Création d'un référentiel de compétences transverses</li> <li>Déploiement de Learning@Renault et de programmes de formation</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux d'accès à la formation</li> <li>Nombre moyen d'heures de formation par salarié</li> <li>Nombre d'heures de formation (Groupe)</li> </ul>

Source : Document de référence 2018, p. 139

### Source :

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

# ENSEIGNEMENTS & PISTES D'APPROFONDISSEMENT

## « APPRENDRE A FAIRE ALLIANCE » AUTOUR DES ODD

### Les enseignements de l'analyse exploratoire sur les pratiques des ODD des entreprises

Cette analyse a confirmé 3 hypothèses :

- 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 identifié, 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.
- 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 lequel 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.

Cette approche exploratoire 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 Collective 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.

La France a non seulement les moyens d'y parvenir, mais aussi une certaine légitimité historique en la matière. Il convient donc de se poser collectivement les questions systémiques qui permettront de faire l'autre moitié du « mi-chemin » dans lequel nous sommes actuellement. Pour y parvenir, encore faut-il « apprendre à jouer collectif ». Nous ne parviendrons pas à trouver des solutions à la hauteur des défis de ce début de XXI<sup>ème</sup> siècle sans mobiliser toutes les énergies, et à les mettre en synergie. Les Français ne s'y trompent pas : dans l'étude IMPACT-Citoyens<sup>22</sup>, 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.

---

<sup>22</sup> Etude IMPACT-Citoyens de l'Observatoire des partenariats (Comisi-OpinionWay, octobre 2019)



## 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<sup>ème</sup> 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 académiques. Il devient urgent de s'y mettre...

## Comment conduire le changement systémique ?

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

Sa capacité 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.

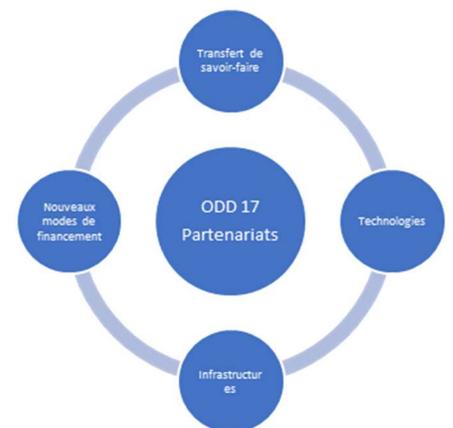


Comment passer d'un engagement territorial individuel de l'entreprise vers un engagement collectif permettant une mobilisation de tous ? Tel est l'enjeu actuel.

## L'ODD 17, un levier de changement systémique

Les ODD sont le cadre commun de référence qui peut permettre de répondre collectivement à ces questions. Pour cela, il convient de donner envie d'agir. Comme le rappellent les Français dans l'étude IMPACT-Citoyens (cf.infra), ce n'est ni par les grands discours, ni par la contrainte réglementaire qu'il est possible de provoquer la mobilisation mais par... l'envie ! Pour (re)créer la confiance, les entreprises, de la TPE à la multinationale, ont un rôle structurant à jouer collectivement.

Fort de la mobilisation de tous, la France peut devenir pionnière dans la méthode à inventer pour que l'ODD 17 – celui des alliances multilatérales pour réussir les ODD – devienne non seulement un objectif collectif, mais surtout une réalité de terrain pour co-construire le bien commun.



Avant de savoir si nous le pourrons, la question est déjà de savoir si nous le voulons ! Il est urgent de répondre collectivement à cette question...

## ANNEXE – Observatoire des partenariats & programme IMPACT

### L'Observatoire des partenariats

**Créé en 2008** par la Caisse des Dépôts et Le RAMEAU, en partenariat avec le MEDEF et le Mouvement Associatif, l'**Observatoire des partenariats** a pour objectif de **qualifier les enjeux des relations partenariales**, d'identifier les pratiques innovantes et de suivre l'évolution des dynamiques d'alliances en France.

L'Observatoire des partenariats permet de **capturer les « signaux faibles »** et de **disposer d'études statistiques fiables sur les avancées du mouvement de co-construction en France**. Les plans quinquennaux permettent de mesurer la maturité collective grâce au regard croisé entre les citoyens, les élus, les dirigeants d'entreprise et les responsables associatifs. Les résultats mis en perspective sont ensuite mis en débat en territoires.

### Les 3 programmes d'études – ARPEA, PHARE et IMPACT

- **ARPEA** (2008 - 2012) : établir un état des lieux des partenariats en France,
- **PHARE** (2013 à 2017) : mieux comprendre les fragilités territoriales, et définir le rôle de la co-construction pour y répondre,
- **IMPACT** (2018-2022) : évaluer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun.

### Le Comité de pilotage de l'Observatoire

Les travaux sont suivis par un Comité de pilotage de **12 membres**. Les études sont conduites sous la **Direction scientifique d'Anne ROBIN**, statisticienne, philosophe et sociologue, spécialisée dans l'analyse des « signaux faibles » et des « émergences ».



**69% des Français, 81% des dirigeants d'entreprise, 86% des responsables associatifs et 87% des maires pensent que les partenariats sont source d'innovation pour réduire les fragilités et faire émerger de nouveaux moteurs de développement économique durable<sup>23</sup>.**

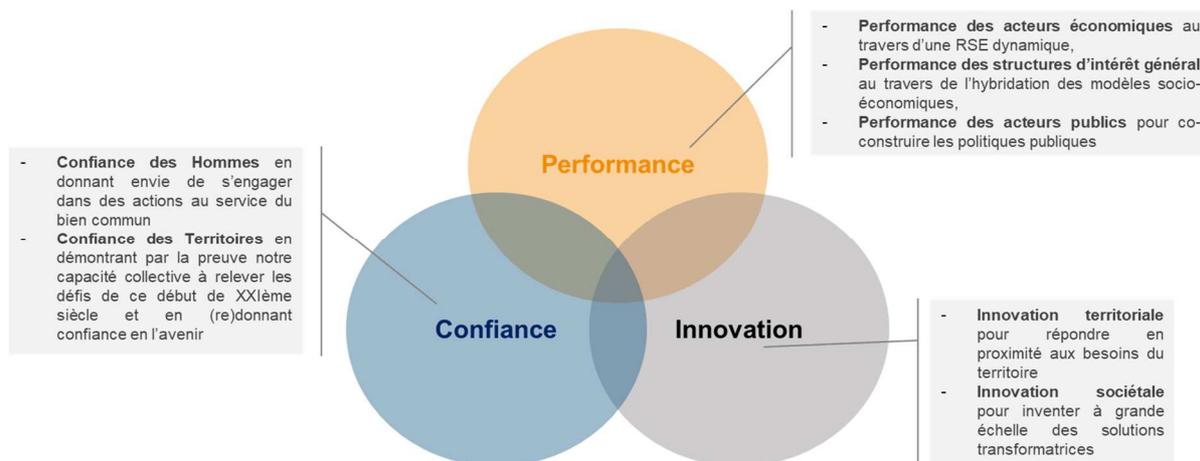
Face aux défis économiques, sociaux, environnementaux et sociétaux, un **mouvement de co-construction s'accélère depuis une dizaine d'années**. Le nombre de partenariats multi-acteurs – Collectivités territoriales, entreprises, associations – se multiplie. Cette dynamique s'incarne sur les territoires, où de nouveaux modèles de co-construction territoriale sont en émergence. 76% des maires déclarent que leur territoire est dans cette perspective, mais 46% ne savent pas encore comment la piloter.

Après avoir réalisé l'état des lieux des partenariats en France (programme ARPEA 2008-2012), puis qualifié les fragilités territoriales prioritaires par territoire (programme PHARE 2013-2018), l'Observatoire des partenariats a lancé en novembre 2017 son 3<sup>ème</sup> programme quinquennal : **le programme IMPACT**. L'objectif est d'être en capacité de **mesurer les impacts des alliances innovantes au service du bien commun**.

Au travers de ses travaux de recherche empirique, Le RAMEAU a établi les effets de ce mouvement autour de **3 axes** : l'**innovation** sociétale et territoriale, la **performance** des organisations publiques et privées, ainsi que la **confiance**, moteur de l'engagement des Hommes et des Territoires.

<sup>23</sup> Rapport quinquennal PHARE sur les fragilités et la co-construction en territoire (Observatoire des partenariats, février 2018)

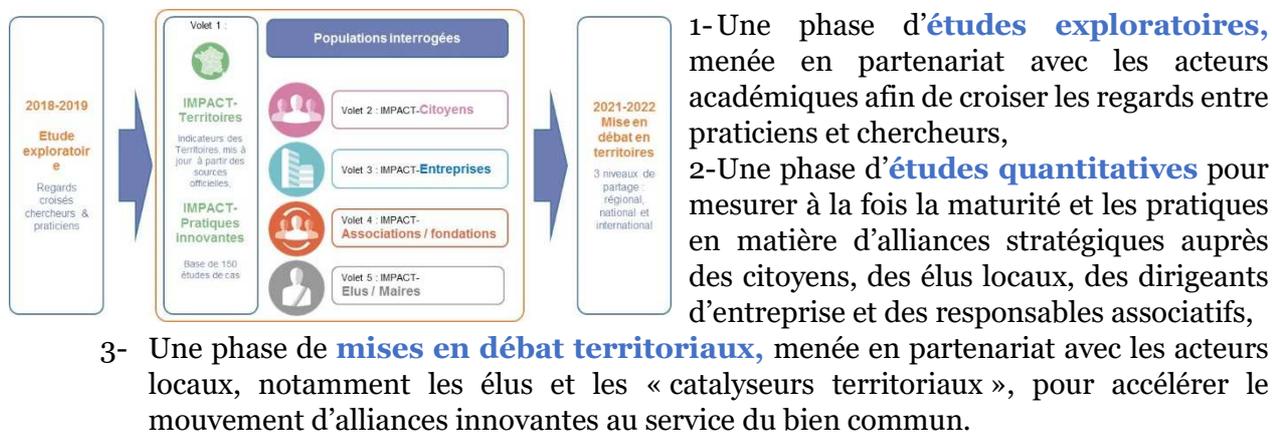
## Les 3 IMPACTS empiriquement qualifiés :



Le programme **IMPACT** permettra d'en préciser à la fois l'ampleur et de mesurer la maturité des organisations à se saisir du mouvement émergent. C'est un programme quinquennal 2018-2022. Il a débuté par un colloque à la Caisse des Dépôts le 23 novembre 2017 sur le thème : « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun »<sup>24</sup>. Cet événement marquait les 10 ans de l'Observatoire des partenariats. Fort des débats et de la capitalisation d'une décennie d'expérimentations, une note de synthèse sur les 3 impacts des alliances stratégiques<sup>25</sup> (innovation, performance et confiance) a servi d'exposé des motifs de l'étude exploratoire. La publication du rapport quinquennal PHARE<sup>26</sup> 2013-2017 sur les fragilités et la co-construction en territoire en a été le socle.

### Programme IMPACT :

Le programme est structuré autour de **3 phases complémentaires** :



Les études quantitatives sont réalisées par :



Le programme IMPACT est mené en partenariat avec :



<sup>24</sup> Actes du colloque « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Observatoire des partenariats, février 2018)

<sup>25</sup> Note prospective « les impacts des alliances innovantes au service du bien commun » (Le RAMEAU, décembre 2017)

<sup>26</sup> Rapport quinquennal PHARE « fragilités et co-construction territoriale » (Observatoire des partenariats, février 2018)