

La marque et le territoire

Les entreprises face à leur empreinte sociale

Une étude inédite d'Accenture
conduite en partenariat avec l'institut CSA


accenture

High performance. Delivered.*



conseil | technologies | externalisation

*La haute performance. Réalisée.

Sommaire

Préambule de Christian Nibourel	4
La raison de cette étude	6
L’empreinte sociale rejoint le cœur des priorités d’entreprise	7
Entre conviction et mesure, un large champ d’actions	14
Mesurer, oui... mais avec mesure	21
Perspectives	29
Remerciements	34

Préambule de Christian Nibourel



Christian Nibourel
Président d'Accenture France et Benelux

En préambule

Nous pouvons traverser nos vies sans jamais nous interroger sur le sens de nos actes.

Nous pouvons produire de la valeur (financière) sans jamais envisager celle-ci dans une perspective plus large, celle des valeurs (humaines) que nos entreprises contribuent à créer ou transformer, mais aussi à altérer, voire détruire.

Que nous en soyons conscients ou non, une entreprise marque de son empreinte l'environnement (réel et symbolique) dans lequel elle s'inscrit. Que nous l'assumions ou non, son action a un impact direct sur la vie de ses salariés, cotraitants, clients et partenaires, mais aussi sur les bassins de vie où sont implantés ses sièges sociaux, ses bureaux, centres de recherche, usines, entrepôts... Ce que nous définissons comme son « empreinte sociale », aux côtés de ses empreintes économiques et environnementales.

Depuis plusieurs années, Accenture se pose la question de son empreinte sociale. En tant qu'entreprise de services, quelles influences exerçons-nous sur la cohésion sociale, l'employabilité, le développement des compétences, la diversité, la dynamique entrepreneuriale, l'éthique des affaires, le partage de la valeur créée... ? Comment alimentons-nous ces champs d'actions qui rejaillissent sur une société et un pays tout entier ? Agissons-nous de façon à créer une énergie positive, une empreinte sociale durable et bénéfique à l'intérêt général ?

Nous avons souhaité partager ces interrogations avec d'autres grandes entreprises et explorer avec elles la ligne de crête qui sépare – ou relie - conviction et mesure. Conviction de certains dirigeants pour qui l'empreinte sociale est le devenir naturel de l'entreprise, quand transformation accélérée et adaptation permanente sont devenues la règle dans notre monde. Mesure d'autres

dirigeants qui souhaitent disposer d'indicateurs pour quantifier l'impact de ce nouveau continent immatériel avant de l'intégrer dans leur stratégie d'entreprise.

« Notre optique est celle d'une « société de la convergence », dans laquelle les intérêts privés et publics deviennent complémentaires, dans le respect des personnes, des territoires, des économies marchandes et sociales. »

Qu'ils soient plutôt « cerveau droit », mus par l'intuition, ou plutôt « cerveau gauche », guidés par la raison, ces dirigeants alimentent une réflexion qui nous semble déterminante dans l'équilibre à trouver entre la valeur travail, la valeur sociale, la valeur humaine et la valeur financière. Chez Accenture, nous envisageons cela comme une « société de la convergence » - que le LH Forum appelle « économie positive »* -, dans laquelle les intérêts privés et publics deviennent complémentaires, dans le respect des personnes, des territoires, des économies marchandes et sociales.

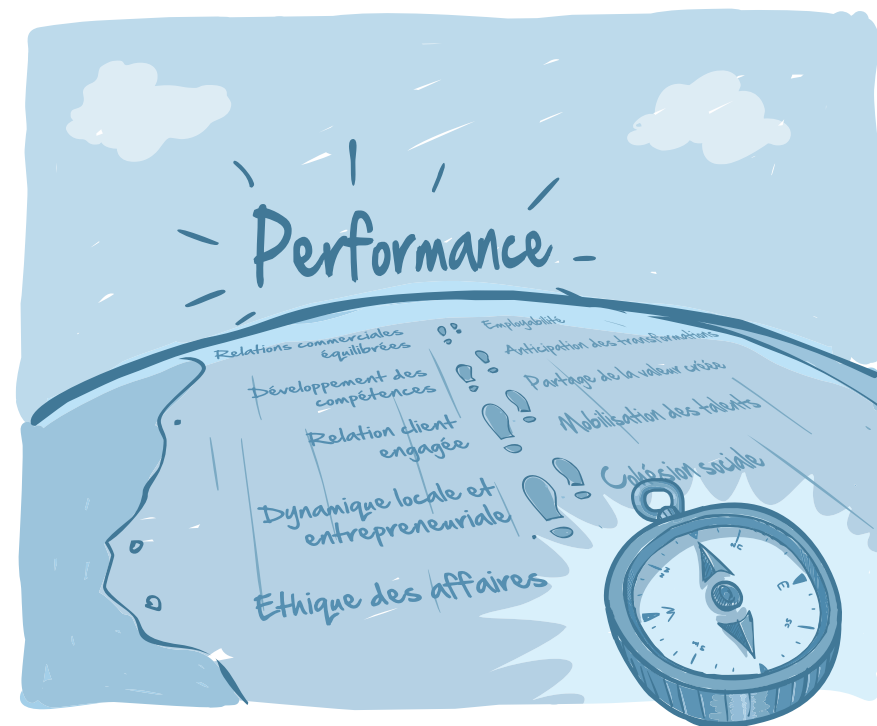
Nous faisons ce choix en nous fondant sur des convictions que nous étayons de nouveaux instruments de mesure**. Nous aspirons ainsi à définir un nouveau modèle et de nouveaux comportements, en posant un regard élargi sur ce qui fonde la valeur de nos entreprises, de nos vies professionnelles et personnelles.

Il est temps de créer une « conspiration positive » d'êtres de bonne volonté qui entendent dépasser les faux antagonismes entretenus par les tenants comme les opposants du tout économique. Cette étude inédite témoigne de notre volonté d'ancrer peu à peu ce nouveau champ des possibles dans les consciences comme dans la réalité.

Christian Nibourel
Président d'Accenture France et Benelux

* Dans le cadre du LH Forum (www.lh-forum.com), le président de la République a confié à Jacques Attali une mission sur l'économie positive. Celle-ci se fonde sur un changement de paradigme, une vision nouvelle des rapports entre les êtres. Elle repose sur l'idée que l'altruisme peut être un moteur de l'activité humaine s'il est encouragé. Elle valorise la prise en compte de l'autre, passé, présent et à venir plutôt que la satisfaction immédiate des intérêts individuels de court terme, les relations plutôt que les transactions. Elle ne considère pas notre planète comme un moyen, un ensemble de ressources à disposition des humains, mais comme une fin. Elle s'appuie sur les échanges, les interconnexions entre individus, entre structures, les projets communs, l'ouverture aux autres.

** En 2012, en collaboration avec l'Institut de l'entrepreneuriat de l'ESSEC, Accenture a élaboré un indicateur de retour sur investissement social (SROI).



La raison de cette étude

Accenture souhaitait analyser comment l'empreinte sociale est interprétée, appréhendée et mise en œuvre dans les grandes entreprises françaises. Il s'agissait, plus précisément, de :

- Réunir des exemples concrets de bonnes pratiques dans ce domaine.
- Comprendre dans quelle mesure l'impact des initiatives mises en place est mesuré et considéré comme un élément de performance.
- Identifier les facteurs clés de succès pour assurer le développement et la pérennité de ces initiatives.

Cette étude a été menée par l'institut CSA entre la mi-janvier et la mi-juillet 2013 auprès de cent cadres dirigeants et membres de comités de direction d'entreprises en France. 26 entretiens d'une heure ont été réalisés en face à face, complétés par 74 interviews téléphoniques d'une vingtaine de minutes, auprès de dirigeants, directeurs des ressources humaines, directeurs du développement durable et responsables RSE.

Secteur d'activité des entreprises interrogées



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Définition

L'empreinte sociale représente l'impact des politiques sociales d'une entreprise sur ses employés, ses partenaires (dont ses sous-traitants) et sur la société dans son ensemble.

L'empreinte sociale d'une entreprise est définie par l'écart entre les captations (C) de l'entreprise sur son écosystème et les apports (A) à ce même écosystème - par

Taille des entreprises interrogées

Nombre de salariés en France (tous sites confondus)

Plus 5 000 salariés	37%
Entre 1 000 et 5 000 salariés	42%
Entre 500 et 1 000 salariés	16%
Moins de 500 salariés	5%

exemple, l'emploi, les conditions de travail et d'évolution professionnelle, les relations commerciales équilibrées avec les fournisseurs, le tutorat de jeunes ou d'entrepreneurs. Il en résulte trois catégories d'empreinte sociale.

Positive

Quand A est supérieur à C, c'est l'entreprise « pollinisatrice », qui enrichit et fertilise son écosystème, assurant à elle-même ainsi qu'à la société une prospérité à long terme.

Neutre

Quand C est égal à A, l'entreprise est « passive », elle crée une valeur économique sans chercher à entretenir l'écosystème qui la rend possible.

Négative

Quand C est supérieur à A, l'entreprise adopte une vision court termiste du profit. Elle produit des externalités négatives, exploite plus son écosystème qu'elle ne contribue à son développement.

N. B. : chaque entreprise a sa propre empreinte sociale et n'a pas vocation à être performante sur l'ensemble des dimensions couvertes par cette notion.

Toutes les citations, qui figurent dans cette brochure, sont extraites des entretiens conduits en face à face par l'institut CSA auprès des dirigeants

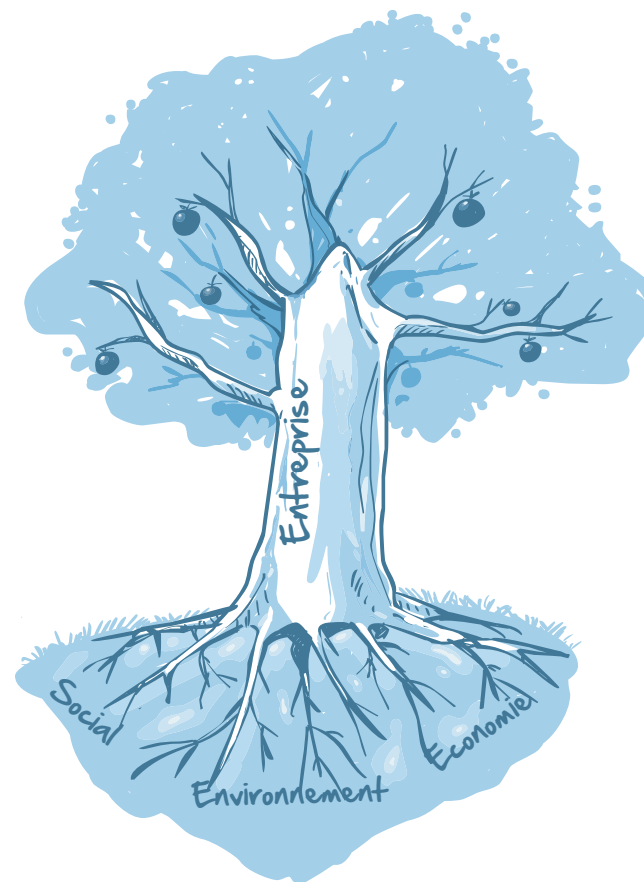
1 | L'empreinte sociale rejoint le cœur des priorités d'entreprise

L'essentiel

Que certains dirigeants la contestent ou la désignent sous d'autres termes (« contribution sociale », « valeur sociale »), l'empreinte sociale s'est rapidement fait une place dans les enjeux stratégiques d'entreprise. Et son champ d'influence est appelé à s'étendre fortement à court terme. Certaines entreprises en font un élément stratégique de leur développement et de leur posture identitaire, convaincues qu'une société (privée) ne peut croître durablement que si la société (civile) progresse et s'enrichit elle aussi.

D'autres sont pragmatiques, utilisant ce levier de façon ponctuelle et ciblée, en y voyant un moyen de doter l'entreprise d'un « supplément d'âme ». Elles cantonnent leur action à l'interne, estimant que tout ce qui se passe en dehors de leurs murs relève de la puissance publique.

Trois critères influent sur le rapport qu'une entreprise entretient avec son empreinte sociale. En premier lieu, sa taille et son rayon d'implantation (national, international). Certaines PME relativisent ainsi le principe d'empreinte sociale, qui leur semble davantage réservé aux grands groupes. Cela s'explique principalement par une différence de moyens. Second facteur : la culture d'entreprise, qui peut sensibiliser à certaines initiatives sociales – par exemple la formation en alternance dans les entreprises de culture germanique. Enfin, le secteur d'activité : certaines entreprises y voient un moyen de corriger une perception négative de leur marque et de leurs produits. Dans les produits et services d'utilité publique (transports, énergie, communications, eau), l'empreinte sociale est consubstantielle à l'activité.



1 | L'empreinte sociale rejoint le cœur des priorités d'entreprise

Centre d'attention

49 % : une entreprise sur deux place l'empreinte sociale en tête de liste de ses sujets d'action et de réflexion

« Les affaires se composent de trois leviers : la finance, la stratégie et l'humain. S'il fallait les pondérer, la finance et la stratégie représentent chacune 10 % à 15 % ; le reste, c'est de l'humain, du managérial. »

Cette proportion a été multipliée par deux en trois ans, attestant la rapide montée en puissance de ce thème dans l'agenda stratégique des entreprises.

« La seule façon de créer quelque chose de beau, de bien, de durable avec des hommes et des femmes, c'est de s'inscrire dans ce que j'appelle une spirale de confiance. On est payé en retour de cet engagement, qui ramène de la productivité, de la qualité. »

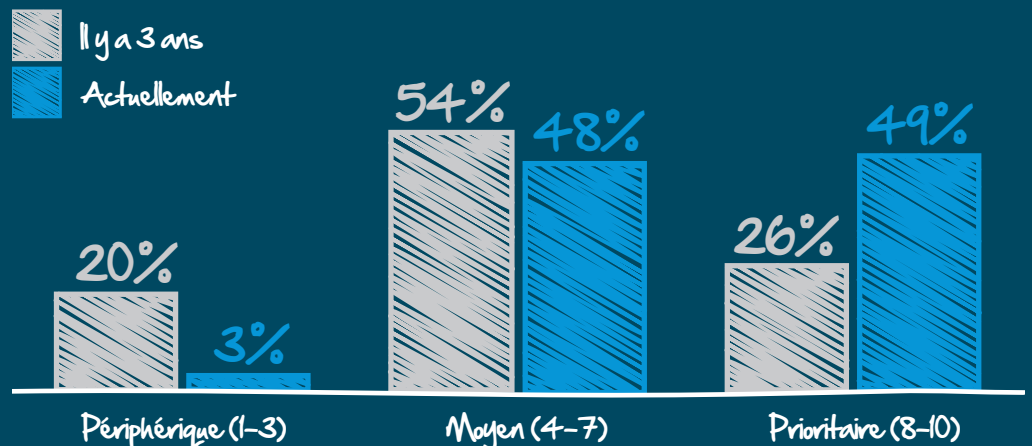
L'Empreinte Sociale est-elle actuellement un sujet identifié comme prioritaire dans votre entreprise ou plutôt périphérique ?

En repensant aux évolutions qui ont pu se produire au cours des dernières années dans votre entreprise, quelle aurait été votre réponse il y a 3 ans ?

Réponse donnée sur une échelle de 1 à 10, 10 | L'Empreinte Sociale est considérée comme un sujet identifié comme tout à fait prioritaire

1 | L'Empreinte Sociale est considérée comme un sujet tout à fait périphérique

Importance de l'Empreinte Sociale



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Phénomène ascendant

Cette dynamique est appelée à se renforcer selon 85 % des dirigeants interrogés.

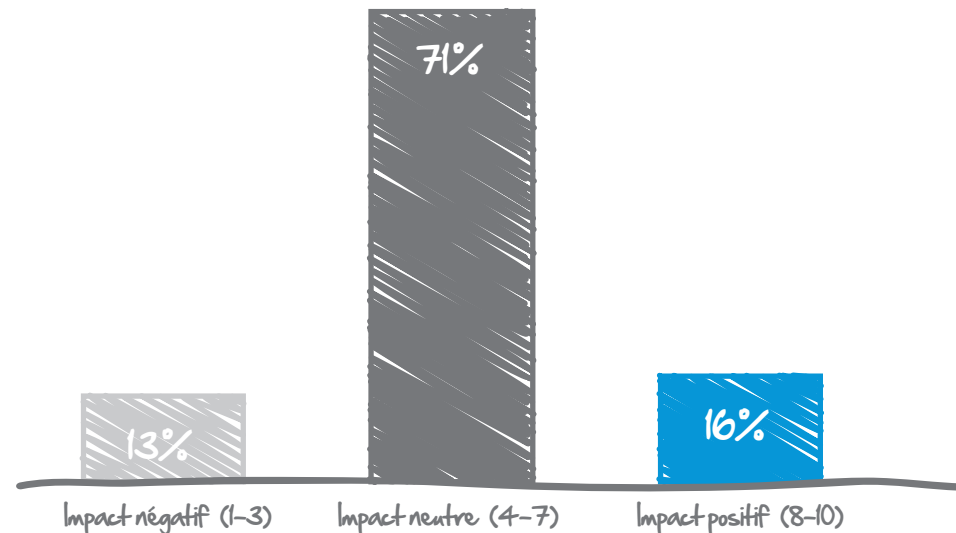
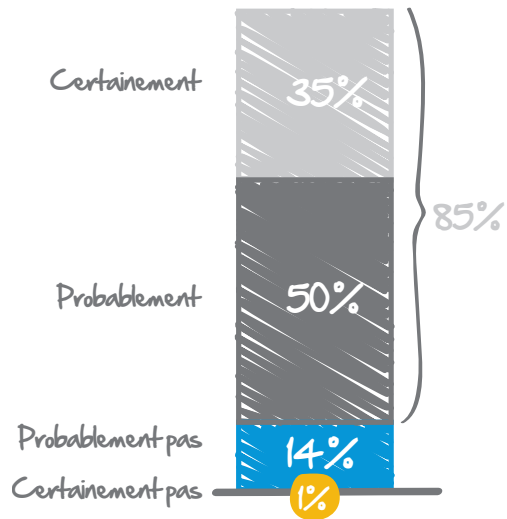
Sans que les difficultés économiques viennent freiner les initiatives liées à l'empreinte sociale.

Le contexte actuel est plutôt de nature à consolider les initiatives relevant de l'empreinte sociale. Un point de vue qui découle naturellement de la conviction que ces démarches favorisent la cohésion, la confiance et la performance.

« La crise a créé de nouvelles donnes, notamment plus de besoins collectifs. »

Prévoyez-vous que l'Empreinte Sociale devienne dans votre entreprise un sujet plus important à court terme ?

Quel est selon vous l'impact du contexte économique actuel sur le lancement/la mise en place des initiatives en matière d'Empreinte Sociale par les entreprises ?



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

1 | L'empreinte sociale rejoint le cœur des priorités d'entreprise

Empreinte performante

96 % des dirigeants interrogés sont convaincus que l'empreinte sociale contribue de façon modérée ou importante à la performance de leur entreprise.

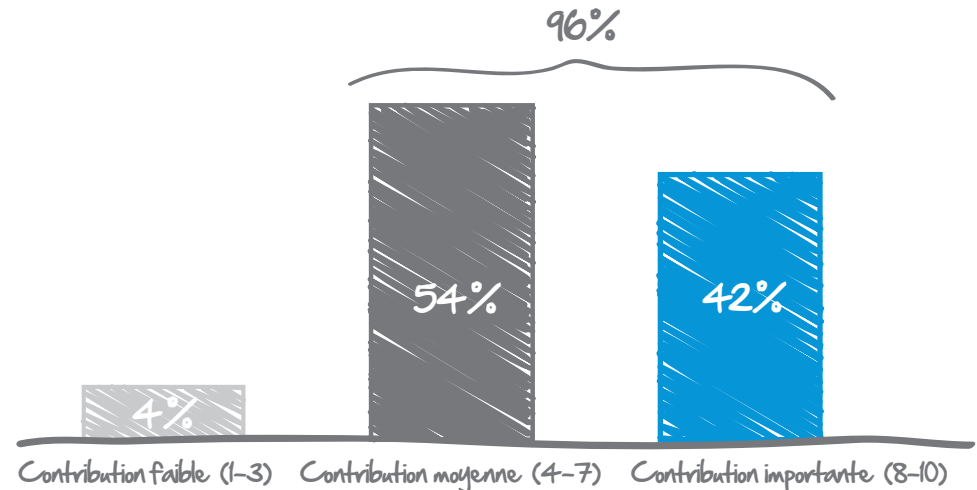
« La fierté d'appartenance est un motif essentiel de motivation. Je pense que nous avons obtenu un taux d'adhésion du personnel de 94 % en ayant développé un modèle social cohérent et positif. »

L'empreinte sociale est aussi considérée comme un vecteur d'innovation en termes d'organisation, notamment dans la façon de repenser la gouvernance de l'entreprise, la participation des salariés aux projets enclenchés par la direction, et également dans les relations avec les fournisseurs ou les clients.

« Nous avons lancé récemment une initiative auprès des 19 000 collaborateurs du groupe. S'ils ont des idées liées à notre marché et s'ils souhaitent les développer, ceux-ci sont soumis à un jury. 440 projets ont été proposés, trois ou quatre vont être financés à hauteur de 200 000 euros chacun. »

Merci d'indiquer sur une échelle de 1 à 10 comment vous évaluez l'intensité de la contribution de l'Empreinte Sociale de votre entreprise sur sa performance économique

Réponse donnée sur une échelle de 1 à 10 | Contribution majeure qui en fait un élément clé de la performance
1 | Aucune contribution sur la performance économique



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Bénéfices tangibles

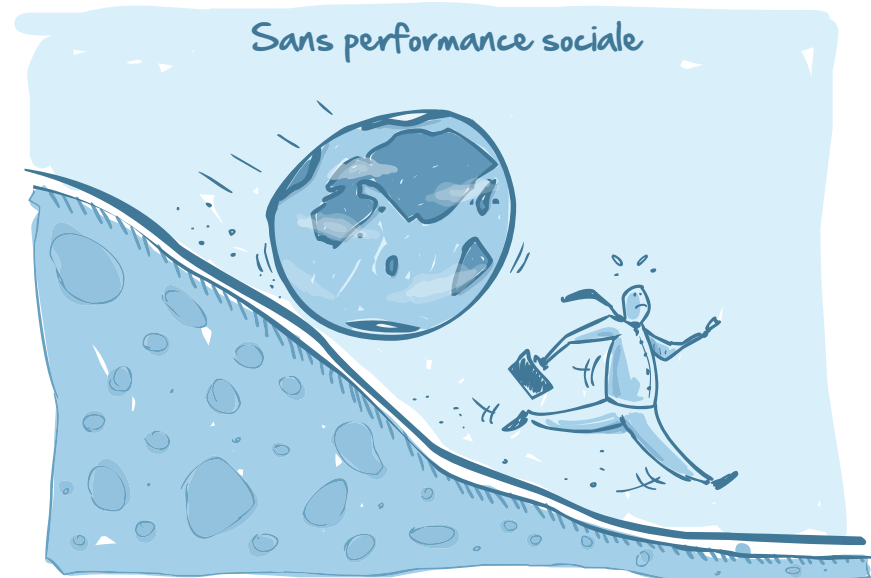
Cultiver une empreinte sociale positive, en lien avec d'autres entreprises de son environnement, améliore rapidement le dialogue social, la cohésion et la mobilisation du personnel, l'attraction et la rétention des talents, facilite et valorise les parcours professionnels, la reconnaissance des personnes, la pertinence et la différenciation des produits et services...

« La recherche de sens au travail devient de plus en plus importante. Les entreprises qui seront capables d'apporter ces réponses-là attireront les meilleurs talents et surtout les fidéliseront. »

« Une entreprise va éviter les crises environnementales parce qu'elle aura pris soin de gérer son impact sur l'environnement. De la même manière, une entreprise qui met l'accent sur le dialogue social va diminuer les risques de crise sociale. »

« Nous proposons à l'ensemble des parties prenantes, si elles le souhaitent, d'être actionnaires du parc éolien que nous allons construire. Cela implique les gens dans la compréhension et l'économie du projet. »

« Dans une entreprise comme la nôtre, qui s'ouvre à la société, il est vital que nos produits soient un peu plus féminisés qu'ils ne l'étaient jusqu'à maintenant. Cet équilibre est absolument vital dans notre stratégie. »



Divergences de vue

Conviction

L'empreinte sociale est considérée comme un élément identitaire et culturel. Son impact est stratégique en interne afin de fidéliser et de motiver les collaborateurs. L'entreprise cherche à prendre en compte les conséquences de ses initiatives sur son environnement extérieur.

« L'empreinte sociale est au cœur de notre entreprise. Notre priorité est de mieux l'identifier et la valoriser. Que pouvons-nous apporter aux salariés dans leur vie professionnelle, mais aussi au-delà, dans leur vie personnelle ? »

« Au niveau d'un territoire, nous avons réfléchi à la façon d'engager le dialogue social dans plusieurs entreprises, afin de créer les conditions de collaboration et de coopération entre salariés et dirigeants. »

« Une entreprise appartient à ses actionnaires et à toutes ses parties prenantes, que ce soit les ONG, les maires, les organisations syndicales, les leaders d'opinion, les salariés, les clients, les fournisseurs. La mission de l'équipe de direction est de construire un projet qui intègre les aspirations de ces parties prenantes, à la croisée des chemins entre l'économique, le social et l'environnemental. »

Parmi les convaincus, se trouvent aussi les dirigeants qui perçoivent l'entreprise comme « une référence dans un monde qui manque peut-être de repères ».

« Il y a une forme d'obligation sociale de notre part d'agir avec respect, correction, vis-à-vis de tous les acteurs avec qui nous sommes en relation. »

Pragmatisme

L'empreinte sociale permet essentiellement, de ce point de vue, d'améliorer l'image de l'entreprise. Elle est envisagée comme un « plus » pour la performance économique quand l'entreprise en a les moyens. L'entreprise opère une forte distinction entre les domaines d'initiatives publics et privés. La responsabilité sociale locale est laissée aux pouvoirs publics, l'entreprise estimant qu'elle contribue déjà suffisamment au plan économique.

« Quand vous créez une entreprise, par définition, vous payez des impôts, des charges, des emplois, une taxe municipale donc vous rejailissez, en externalité, sur le territoire dans lequel vous êtes implanté. »

« L'empreinte sociale dépend de la performance de l'entreprise, elle est conjoncturelle, circonstancielle, mais non structurante pour la performance de l'entreprise. »



2 | Entre conviction et mesure, un large champ d'actions

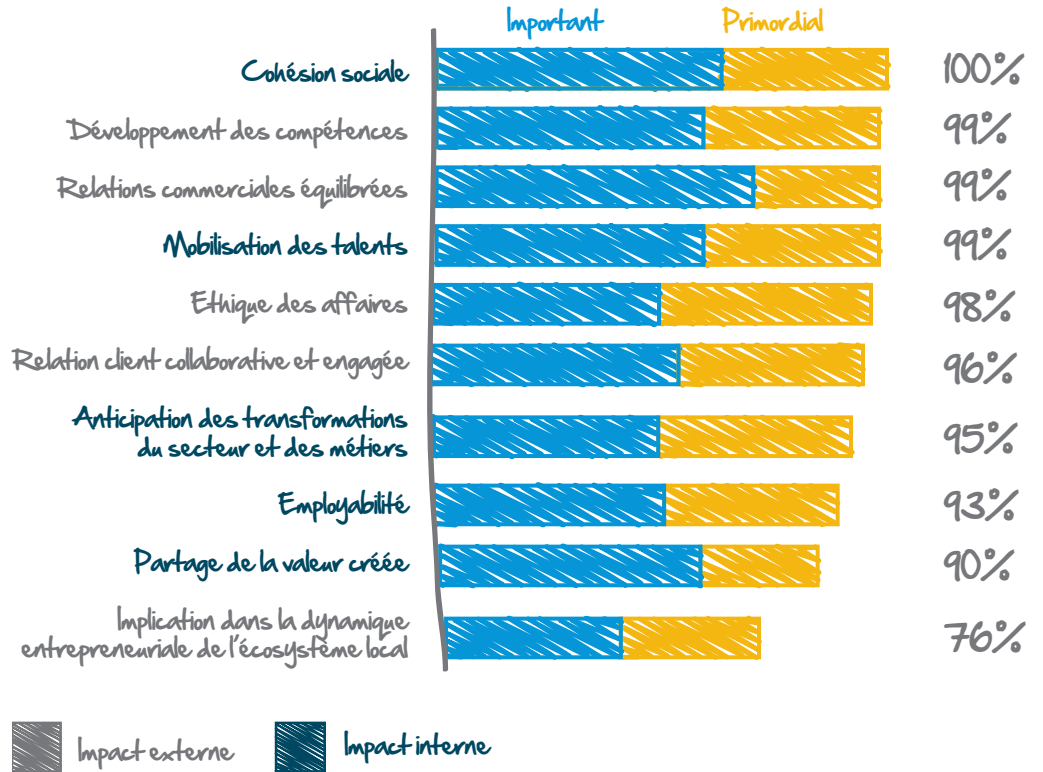
L'essentiel

L'empreinte sociale est un facteur d'adaptation de l'entreprise. Elle stimule la diversité des ressources de l'entreprise dans des situations changeantes et concurrentielles et facilite l'adaptation aux transformations sociales et économiques. Pour les entreprises convaincues, la recherche d'une plus-value économique s'accroît d'autant que la plus-value sociale est cultivée. L'ensemble des sujets liés à l'empreinte sociale est considéré comme important et les entreprises agissent tous azimuts dans l'édification d'un corps social qui relie les collaborateurs, les partenaires d'affaires, les parties prenantes locales.

Les entreprises étudiées sont, en général, plus en pointe sur les enjeux relatifs à leur empreinte interne. Les domaines d'action sont connus et circonscrits, les programmes mis en œuvre depuis plusieurs années ou décennies.

Constituée des parties prenantes et des territoires, l'empreinte externe est moins prise à bras le corps. Les initiatives y sont plus récentes. Elles gagneraient à être conjuguées à l'échelle d'un territoire, en recherchant des complémentarités d'empreinte. Les entreprises semblent disposées à cela, tout en cherchant le mode d'emploi qui coordonnerait de telles démarches. Pour l'heure, l'empreinte globale des entreprises relève surtout de leur composante interne.

Pour chacun des domaines suivants, merci d'indiquer si vous considérez que ce domaine est primordial, important, peu important ou pas du tout important pour votre entreprise afin d'optimiser son Empreinte Sociale, c'est-à-dire son impact sur ses employés, ses partenaires (dont sous-traitants) et sur la société dans son ensemble ?



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

« Comment contrebalancer d'un point de vue social le progrès technique ? Quelle est la bonne équation entre toujours plus de technologie, qui semble être un rouleau compresseur, et les modes d'adaptation des gens, de la société, de l'économie ? Notre principale empreinte sociale est d'essayer de transformer la société sans que cela se fasse au profit de certains et au détriment d'autres. Comment vivre cette énième révolution industrielle qui consiste, dans des pays comme les nôtres, à détruire massivement des emplois industriels au profit d'emplois de service ou de haute technologie ? Comment gérer cette transition qui est un élément de souffrance pour les gens qui la subissent ? »

A | Empreinte interne

Employabilité

L'employabilité passe par une reconnaissance de l'expérience acquise, qui sera monnayable à l'extérieur de l'entreprise. Elle vise à préparer le salarié à la poursuite de sa vie professionnelle dans l'éventualité d'un départ ou d'un licenciement. Elle constitue aussi, pour les entreprises, un

moyen de renforcer leur attractivité auprès d'employés potentiels. Le Centre des jeunes dirigeants (CJD) a ainsi réfléchi à la mise en place d'un passeport formation qui resterait acquis aux salariés après leur départ.

« Il faut disposer de passerelles en termes contractuels entre les différents statuts et conventions collectives dans l'entreprise. De plus, des métiers disparaissent et d'autres apparaissent très vite. Nous sommes amenés à fermer certaines centrales de production aujourd'hui. Dans la commercialisation nous assistons à des baisses importantes. En revanche, dans l'efficacité énergétique, des métiers sont en train de progresser. Nous assurons cette mobilité entre les métiers en baisse et ceux pour lesquels nous avons besoin de recruter. »

Anticipation des transformations

Des pans entiers de l'économie se transforment en quelques mois. Des activités émergent ou disparaissent dans des temps aussi brefs. Face à un terrain en recomposition permanente, les entreprises s'efforcent d'adapter leurs marchés, leurs compétences et leur organisation. Faute de pouvoir prédire l'avenir même à court terme, l'essentiel est de développer une

capacité à rebondir, afin de maintenir un horizon ouvert.

« Nous disposons d'une petite activité de portes en bois dans un de nos sites. Il y a dix ans, nous avons décidé d'y développer progressivement une nouvelle activité fondée sur l'acier, qui a été une source de développement très forte. Sans cela, l'usine serait fermée aujourd'hui, or elle a vu ses effectifs passer de soixante-dix à cent soixante personnes, sans aucun licenciement. »

« En Europe, les modèles économiques de l'énergie sont en train de changer terriblement, à une vitesse très importante et sans savoir où l'on va. Il faut être capable de s'adapter à l'ensemble des situations qui peuvent se présenter, ce qui est différent de passer d'un modèle à un autre. »

« Nous avons dans le groupe des 'sémaphores'. Ce sont des cadres confirmés ou à potentiel que l'on fait travailler ensemble. Ils réfléchissent et viennent ensuite devant le comité du groupe pour présenter des propositions. »

Partage de la valeur créée

Si la plus-value pour l'actionnaire et les hauts dirigeants constitue le seul horizon d'une logique boursière court termiste, il existe des alternatives qui redistribuent une partie des richesses auprès de celles et ceux qui ont contribué à leur production. Les formes sont multiples : actionnariat salarié, plan d'épargne d'entreprise, intéressement, primes...

« Nous avons développé au sein de nos 2 500 centres de profit des systèmes d'adhésion et de motivation à la performance, avec du partage de la valeur, l'intéressement à la performance individuels et collectifs, le dernier étage de la fusée étant l'actionnariat salarié. Aujourd'hui, 105 000 salariés sont collectivement propriétaires de 10 % du capital du groupe. C'est très important. Cela crée un pont entre le monde du travail et du capital. »

« Dès 1968, notre société a été l'une des premières à instaurer l'actionariat salarié comme levier de motivation. »

Dans des jeunes pousses, une partie de la rémunération est basée sur l'attribution d'actions « qui ne valent pas forcément grand-chose aujourd'hui mais qui peuvent valoir beaucoup demain et font partie de l'aventure entrepreneuriale ».

Mobilisation des talents

Les entreprises interrogées s'expriment sur deux thèmes majeurs : le bien-être au travail et la diversité. Pour les entreprises les plus impliquées sur les questions de diversité, l'enjeu se formule en termes d'adéquation aux valeurs de la société dans laquelle elles évoluent. Les entreprises qui recrutent localement reflètent l'environnement social dans lequel elles se trouvent.

« Nous sommes attentifs à des aspects d'organisation, avec des notions comme le télétravail, l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, des structures du type fondation qui parrainent des projets dans lesquels les salariés sont parties prenantes. »

« Nous en sommes venus à la diversité pour ne pas passer à côté d'éléments de transformation importants. Il faut que nous ayons des hommes et des femmes, des jeunes et des vieux, des valides et des moins valides. »

« Nous ciblons les plus de cinquante ans. Ce sont des gens qui connaissent bien l'entreprise et ont une valeur travail très forte ». [Ils se distinguent notamment par leur] assiduité, le respect des heures et leur capacité à s'exprimer en très bon français, à l'écrit comme à l'oral. »

Cohésion et dialogue social

Les facteurs de réussite du dialogue social paraissent parfois davantage associés à un état d'esprit qu'à un dispositif formalisé par règlement interne. Il s'agit pour l'entreprise de développer une aptitude au dialogue, compris comme un vecteur de performance sociale. Cette démarche passe par la réflexion collective, qui dépasse les prises de parole dépendantes de la position hiérarchique ou syndicale dans l'entreprise, qui aboutissent souvent à des monologues ou à des postures de principe.

Selon le Centre des jeunes dirigeants (CJD), cette question gagnerait à être envisagée à l'échelle d'un territoire, en particulier pour les PME et TPE qui disposent rarement des structures et des ressources humaines pour l'organiser. En mutualisant les ressources et les préoccupations, il serait possible d'ouvrir le dialogue aux partenaires en dehors de l'entreprise : syndicats, pouvoirs publics, collectivités locales.

« Dans une entreprise de dix ou vingt personnes, il existe une carence dans la représentation des délégués du personnel. En revanche, à l'échelle d'un territoire, nous avons réfléchi à la façon d'engager le dialogue social dans plusieurs entreprises, avec des syndicats représentants les parties prenantes, afin d'obtenir un effet de progression et d'entraînement mutuel. »

B | Empreinte externe

Développement des compétences

Ces initiatives prennent généralement la forme d'aides de nature pédagogique ou technique apportées à des jeunes en difficulté, à des demandeurs d'emploi, à des personnes engagées dans un parcours de réinsertion professionnelle, parfois

via des structures associatives travaillant auprès de ces publics défavorisés. Elles sont prodiguées par des collaborateurs qui consacrent une partie de leur temps de travail à l'accompagnement de ces bénéficiaires dans le cadre de partenariats relevant des engagements citoyens du groupe. Ces engagements permettent, du point de vue de nombreux salariés volontaires pour ce type d'initiatives, de redonner du sens à l'activité économique, en étendant leur action au service de la société civile.

« Notre entreprise a parrainé une jeune femme brillantissime qui n'avait aucun moyen. Nous lui avons donné une bourse suffisamment conséquente pour qu'elle puisse se loger, se nourrir, suivre sa scolarité sans problème. À la fois, nous rendons service à quelqu'un, nous féminisons un peu les promotions dans les écoles de commerce ou d'ingénieur et, à l'arrivée, nous récupérons de très bons éléments. »

« L'important c'est la façon dont les salariés sont en prise avec leur milieu, et comment nous pouvons être une source d'interaction avec notre environnement. En France, nous sommes partenaires de 'Nos quartiers ont du talent' et d'une association qui lutte contre le décrochage scolaire, par laquelle nos salariés interviennent dans les écoles. »

« Nous faisons du mécénat de compétences : nous accompagnons des associations en lien avec la cité, dans l'insertion par l'économie ou le renforcement du lien social dans les quartiers. Notre méthode, c'est de les financer, mais aussi de les faire suivre par un de nos collaborateurs, qui agit en passerelle entre l'association et notre groupe, pour apporter des compétences managériales, organisationnelles, administratives, techniques. Nous avons ainsi accompagné près de 1 800 associations. Et chaque année en France, nous employons 6 000 personnes en insertion, soit 2 200 équivalents temps plein que nous replaçons dans le circuit du travail. »

Relations commerciales équilibrées

L'entreprise considère qu'elle se doit de rendre des comptes à la société sur ses pratiques. Elle doit aussi avoir une action auprès de ses sous-traitants pour les responsabiliser sur la performance sociale.

« Nous associons souvent nos fournisseurs aux démarches d'insertion. Viennent-ils parce qu'ils sont convaincus ou parce qu'ils se disent que cela crée un avantage concurrentiel ? Peu importe, c'est le résultat qui compte. Quand une entreprise agit ainsi pendant quelques temps, je ne crois pas qu'elle se désengagera ensuite. »

« Nous demandons à certains de nos sous-traitants d'être plus attentifs, de travailler plus en amont sur le handicap, avec des structures de formations initiales, de développer l'alternance dans ces activités-là. »

« Nous parvenons à obtenir des comportements beaucoup plus vertueux de la part de nos sous-traitants et nous sommes parfois privilégiés par rapport à nos concurrents qui n'ont pas adopté ce mode de fonctionnement. »

« Notre groupe est connu et reconnu comme étant une entreprise fiable, honnête, avec le souci du long terme. Cela présente un double avantage : celui de bien faire les choses, au plan légal et moral, mais aussi de faire en sorte qu'un partenaire que l'on respecte, et dont on ne cherche pas à tirer le maximum de profit à l'instant T, va, à long terme, se développer et être une source de plus-value. »

Relation client engagée

Là où une transaction commerciale se cantonne à vendre et facturer, une relation d'affaire s'efforce d'étoffer le lien en impliquant les différentes catégories de clients, en les traitant de façon spécifique selon leur nature et leurs attentes.

« Nous avons des clients démunis. Nous menons des actions pour faire en sorte qu'ils réduisent leur facture. Nous les aidons surtout à moins consommer et à payer leur énergie au fur et à mesure. »

« À un moment la différence se crée sur pas grand chose. Il faut se battre sur chacune des lignes d'un appel d'offres et l'empreinte sociale en fait partie. »

« Nous demandons à nos clients d'indiquer les services qu'ils souhaiteraient obtenir d'une entreprise comme la nôtre. Ils élisent un ambassadeur qui sera leur représentant auprès de cette ligne de service. »

Dynamique locale et entrepreneuriale

Au-delà des tableaux de bord financiers, l'activité d'une entreprise s'inscrit dans des territoires donnés, qu'il y ait ou non un lien commercial direct avec ces bassins de population. Les entreprises conscientes de leur empreinte sociale jouent de plusieurs leviers afin d'irriguer ces territoires : aide à l'entrepreneuriat, actions coordonnées avec les collectivités locales, les associations, les services publics.

« Du fait de la décentralisation, nos centres de profit ne peuvent prospérer que s'ils sont enracinés dans leur territoire. Notre groupe appartient à ses salariés, mais aussi aux maires des communes dans lesquelles il réalise des chantiers et où vivent ses collaborateurs... Nous sommes porteurs d'un projet d'utilité par rapport à l'ensemble de la société. »

« En tant qu'entreprise de transport, nous pensons en termes de territoire, de vie des gens. Nous ne déplaçons pas des entités abstraites mais des habitants, dans un vécu de tous les jours. Pour les sans domiciles fixes, nous avons établi des partenariats avec le Samu social, les collectivités territoriales. Nous disposons de quelques agents spécialisés dans la rencontre avec les SDF, nous avons même des possibilités d'hébergements provisoires. Nous avons créé un chenil dans une gare afin qu'ils effectuent leurs démarches administratives sans leurs chiens. »

Éthique des affaires

Le durcissement du cadre réglementaire n'est pas le seul facteur propice au développement d'un cadre financier éthique. Les entreprises ont plus à perdre qu'à gagner avec les risques de scandale liés à des affaires de corruption ou à des dérives similaires, qui entachent de façon profonde, au plan international, l'image d'une marque. Les sanctions (procès, perte de marchés, perte de clientèle, dégradation de la réputation) sont multiples et durables.

« Nous avons un code de conduite sur lequel notre entreprise et l'ensemble de nos sous-traitants, fournisseurs et partenaires s'engagent. Cela n'aurait aucun sens de respecter des règles si nous laissons ensuite à d'autres le droit de ne pas les appliquer. Nous faisons en sorte que cette déontologie professionnelle soit respectée bien au-delà de notre société, sur toute la chaîne de création de valeur. »

« Des règles sont respectées, des contrôles sont menés sur les délais de paiement des fournisseurs. Nous sommes très attentifs aussi à la sécurité des travailleurs chez nos sous-traitants. Nous recensons les accidents dans notre entreprise et chez nos sous-traitants. Ce que nous faisons pour nos salariés, nous l'exigeons de nos sous-traitants, qu'ils aient la même politique de prévention que les nôtres. »

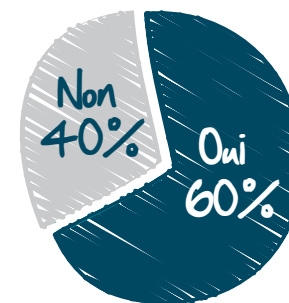
« Une personne en charge de l'éthique s'occupe de ces questions à plein temps, avec une politique validée au plus haut niveau du groupe. Pour les cadeaux d'entreprise, nous

avons droit à une certaine somme. Cela suppose une formation et une information de l'ensemble des salariés sur ces règles. Nous avons également un dispositif de remontées des problèmes éthiques par notre intranet, qui informe le plus haut niveau. La personne qui signale ce risque éthique reste anonyme. Cela concerne aussi les risques de discrimination ou de harcèlement. »

C | Complémentarité d'empreintes et coordination

Quand elle est territoriale, la complémentarité évoque, au moins en partie, la collaboration avec des acteurs publics. Cette vision suscite des résistances idéologiques chez certaines entreprises. La réflexion sur les complémentarités d'empreintes et les solidarités interentreprises est souvent renvoyée à la participation à la vie des instances professionnelles — chambres de commerce et d'industrie, branches professionnelles, etc. La complémentarité d'empreintes pourrait aussi procéder, selon certains, d'une mutualisation des équipements sociaux — par exemple une crèche — dédiés aux entreprises sur le territoire.

Souhaiteriez-vous vous engager dans le domaine de l'Empreinte Sociale pour définir une position commune à votre filière ou à votre territoire ?



« Si vous prenez une personne en contrat d'insertion pendant six mois, au terme de celui-ci, elle a toutes les chances de retomber dans son exclusion. Il faut donc tout faire pour lui offrir un parcours pluri annuel, dans un bassin d'emploi. Il faut se regrouper au sein d'un Groupement d'Entreprises pour

l'Insertion et la Qualification (GEIQ). Nous allons tâcher de créer des parcours pluri annuels, de nous coordonner et de faire en sorte que la personne n'ait plus besoin de cette 'béquille' de l'accompagnement social. Ce sont des solidarités qui se créent au niveau des bassins d'emploi. »

« Sur l'empreinte sociale, une entreprise peut avoir du mal à justifier la valeur ajoutée de chacune de ses actions. Si cela se faisait au sein d'un regroupement d'entreprises, au sein duquel est partagé un certain nombre de valeurs, cela ferait sens. »

« Faire une crèche pour une PME, c'est très difficile, mais on peut le faire pour un territoire économique. »



3 | Mesurer, oui...
mais avec mesure

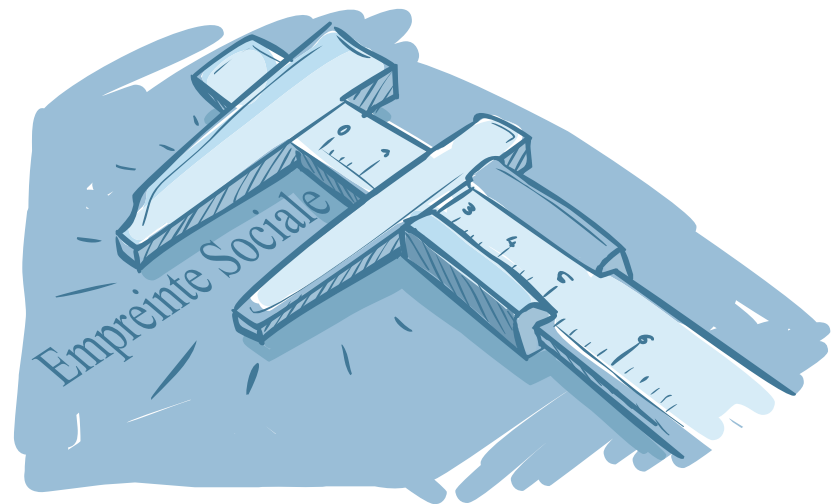
Mesurer, oui... mais avec mesure

L'essentiel

Si la mesure n'est pas une fin en soi, elle n'en constitue pas moins un repère essentiel et un puissant agent de transformation des entreprises. Actuellement, celles-ci s'en remettent surtout à des études internes, qui évaluent l'implication et le bien-être de leurs salariés. Les risques physiques et psycho-sociaux sont également évalués. Cependant, l'éventail d'instruments de mesure reste encore faible. La certification Diversité délivrée par l'Afnor n'a été sollicitée et obtenue que par quelques grands groupes, pionniers.

L'étincelle surgira sans doute lorsque des plates-formes d'échange aideront les entreprises à évaluer leurs outils et méthodes, à partager leur vision et leurs retours d'expérience sur la mesure de leur empreinte sociale. Ce rôle peut être endossé par les pouvoirs publics, les filières professionnelles ou un groupement d'entreprises en pointe sur le sujet.

L'innovation ne signifiant jamais la perfection, il faudra attendre que ce « bouillonnement créatif » agisse entre les différents acteurs, en commençant peut-être à l'échelle de quelques territoires ciblés, qui serviraient à construire ces référentiels souhaités par les dirigeants.



Mesurer, oui... mais avec mesure

La conviction du dirigeant avant tout

La conviction personnelle du dirigeant est le premier levier pour le développement des initiatives, considéré comme important par 78 % des entreprises - 47 % mettant en avant l'estimation précise et objective de l'impact de l'empreinte sociale sur la performance.

« [La contribution de l'empreinte sociale à la performance globale de l'entreprise] est une conviction. Nous n'avons pas besoin de la démontrer. Nous en sommes convaincus. »

« Est-ce qu'on a besoin de mesurer [la diversité] ? Franchement, pour moi, ce serait une perte de temps, c'est de l'ordre de l'axiome. Mieux vaut se concentrer sur non pas prouver que c'est bien la diversité qui crée de la valeur, mais sur l'utilisation de notre énergie pour arriver à la diversité. »

Merci d'indiquer dans quelle mesure chaque critère suivant favorise le développement des initiatives de votre entreprise dans le domaine de l'Empreinte Sociale ?

Réponse donnée sur une échelle de 1 à 10,
10 | Contribution majeure
1 | Contribution nulle

Entreprises considérant le critère comme important*



Réponse donnée sur une échelle de 1 à 10, * : important = note 8-10

10 - Contribution majeure

1 - Contribution nulle

Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Mesurer, oui... mais avec mesure

Natures d'impact

Les entreprises envisagent de piloter leur action et de mesurer l'impact de leur empreinte sociale selon deux mesures : celle de l'efficacité des initiatives mises en place et celle de la contribution de ces initiatives à la performance de l'entreprise.

Les avis sont partagés sur l'importance de ces outils avec par exemple 54 % des entreprises les ayant développés ou envisageant de le faire.

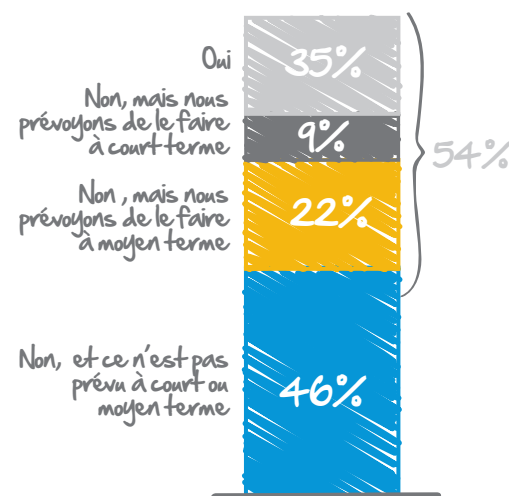
« L'évaluation, c'est vérifier que l'on a bien effectué ce qui était souhaité, que l'on a atteint ou non les objectifs, c'est mesurer l'efficacité. Sur les actions sociales, nous avons tenté d'évaluer ce que cela rapportait et coûtait. C'est expérimental mais, selon ce résultat, nous avons abouti au fait que c'est rentable. L'entreprise en retire d'autres bénéfices que symboliques. »

« Donner du sens à l'empreinte sociale, voilà la difficulté. Ce ne doit pas être quelque chose de gratuit. Nous restons une entreprise et l'ensemble des investissements réalisés doivent dégager une valeur ajoutée pour le triangle actionnaires / salariés / clients. »

« Investir du temps et de l'argent pour mesurer notre empreinte sociale ne me semble pas la priorité. »

« Il n'existe pas d'indicateur qui révèle que nous avons progressé ou gagné des marchés grâce à des initiatives sociales, même si nous en sommes convaincus. Je pense qu'il existe un phénomène 'd'auto-alimentation' qui fait que les unités n'ont plus envie d'arrêter. Cela crée un sentiment de fierté, cela joue sûrement sur la motivation des collaborateurs mais également sur l'attraction des talents. Cette image de l'entreprise est importante d'un point de vue commercial et je vois cette démarche s'amplifier. C'est une part significative pour la réussite de l'entreprise dans la durée. »

Mesurez-vous la contribution de l'Empreinte Sociale de votre entreprise sur sa performance économique ?



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

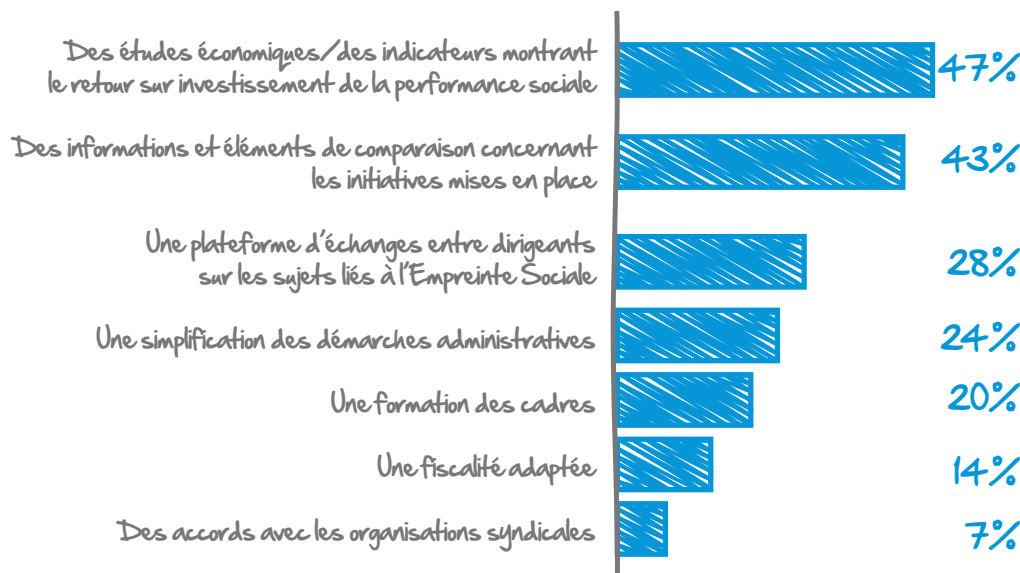
Mesurer, oui... mais avec mesure

Les instruments

Les outils existants restent majoritairement liés à la mesure de l'empreinte interne. Cependant, la démonstration des bénéfices et la mise en place d'éléments de comparaison seront cruciales pour le développement des initiatives tant internes qu'externes.

« Tous les deux ans, nous réalisons une enquête mondiale de climat social, qui est devenue une 'respiration' pour l'entreprise, avec 92 % de répondants. Nous obtenons des résultats très précis. Chaque équipe donne son point de vue sur la nature du climat social. Les résultats sont publics et le plan d'action aussi. Cela a conduit à la mise en place d'actions. La fierté d'appartenance est un des faits saillants de cette enquête, avec le niveau d'engagement. »

Parmi les éléments suivants, quels sont les deux qui vous manquent le plus pour accélérer votre démarche dans le domaine de l'Empreinte Sociale ?



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Les pouvoirs publics en mode mineur

Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer en donnant une impulsion au travers de la fiscalité, de la simplification des démarches administratives, en créant ou en partageant des indicateurs de référence. Cependant, les entreprises privilégient des approches qui misent sur l'autorégulation.

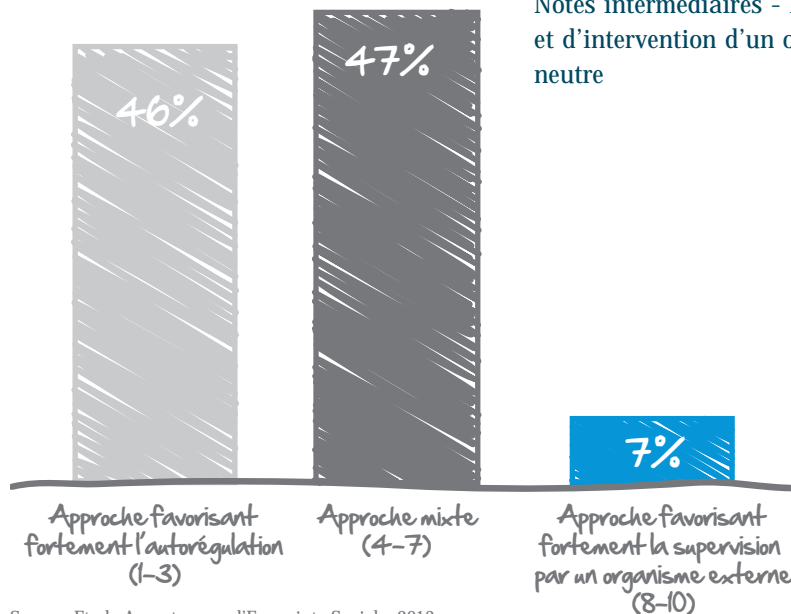
« Faut-il passer par une monétisation de tous les indicateurs ? C'est une piste. Par exemple, estimer à combien d'euros se chiffre le programme de formation, combien d'euros représente le fait de donner un diplôme à des centaines de jeunes qui n'en ont pas au travers de la validation des acquis de l'expérience (VAE). Dans le domaine de l'environnement, des équivalences ont été faites avec le bilan carbone. On se retrouve sur un seul indicateur. Est-ce qu'en matière sociale on peut aller vers ce type de solutions ? »

« On peut être à la fois force de proposition et de régulation et ainsi éviter de passer par la loi qui rigidifie les systèmes. »

« Si l'empreinte sociale est imposée par un règlement, on va rester sur quelque chose de trop superficiel. Ces initiatives doivent être portées par les entreprises. Dans ce domaine, vouloir réglementer serait une erreur. »

« Un environnement libre et sain permet aux entreprises libres et saines de mieux prospérer. »

Deux approches sont possibles pour favoriser le développement d'initiatives dans le domaine de l'Empreinte Sociale : l'autorégulation par les entreprises elles-mêmes ou bien la supervision par un organisme externe indépendant donc neutre. Quelle approche serait selon vous la plus efficace ?



Source: Etude Accenture sur l'Empreinte Sociale, 2013

Réponse donnée sur une échelle de 1 à 10, 10 | Mise en place d'un organisme externe neutre, en charge de superviser les progrès des entreprises et avec pouvoirs de sanction
1 | Autorégulation permettant à chaque entreprise de gérer et d'optimiser son Empreinte Sociale de manière autonome
Notes intermédiaires - Mix d'autorégulation et d'intervention d'un organisme externe neutre

Mesurer, oui... mais avec mesure

Mesurer la diversité

Le point de vue de Hedia Zannad - Professeure associée, Rouen Business School

Contexte

Il est important de distinguer la diversité - qui s'inscrit dans un cadre volontariste de performance économique et sociale -, de la non-discrimination, qui relève de la loi. La diversité concerne les politiques d'entreprise qui encouragent la différence dans une logique pragmatique et d'efficacité. On recense dix-neuf champs qui englobent les diversités fonctionnelles, culturelles, géographiques, psychologiques, de diplômes, de services... Je retiendrai sept axes essentiels de diversité : les handicaps, l'égalité hommes - femmes, les origines ethniques, l'âge, les origines sociales, les convictions religieuses et les orientations sexuelles.

Neutralité ou volontarisme

Sur ces sujets, la prise de conscience des entreprises est récente. Elle remonte au début des années 2000, sous l'influence de la discrimination positive pratiquée aux États-Unis et des émeutes dans les banlieues en France. Les grandes entreprises se sont posé la question de faire vivre les différences en abordant cet enjeu selon trois perspectives :

- Neutraliser la différence par la non-discrimination et un management des personnes fondé sur leurs compétences. Telle est l'approche de la BNP ou de La Poste, qui entend représenter la société française dans son ensemble.
- Utiliser la différence - chez Orange, SFR, au Crédit Agricole - dans une logique commerciale, en mêlant les tranches d'âge et les origines ethniques dans les équipes de vente et de conseil afin que les clients s'identifient à leurs interlocuteurs.

- Valoriser la différence dans un objectif de cohésion et d'efficacité d'équipe. General Motors et Coca Cola organisent des rencontres internes entre membres de différentes communautés (seniors, LGBT, minorités ethniques), pour provoquer échanges et réflexions, dans une logique d'innovation, d'enrichissement et d'apprentissage mutuel.

L'évaluation en question

Ces trois approches sont complémentaires, selon la situation initiale et la stratégie d'entreprise. Dans tous les cas, une action volontariste sur la diversité contribue à préserver le capital d'image des marques et des entreprises. Une fois cette impulsion donnée, les entreprises se sont posé la question de mesurer l'évolution qui résulte de moins de discriminations et plus de diversités. Les entreprises rompues au chiffre, aux évaluations, ont été les premières à se doter d'une batterie d'indicateurs - dans le conseil, la banque et l'assurance par exemple.

En partant du postulat qu'il existe quatre types de performance - financière, économique, sociale et organisationnelle -, en formulant un faisceau d'hypothèses sur un aspect précis, circonscrit, du lien entre diversité et performance globale, on peut effectuer des 'carottages' fiables et les retranscrire sous forme de graphiques ou de pictogrammes. En revanche, à mes yeux, il est impossible de mesurer directement un rapport générique entre diversité et performances, car trop de variables entrent en jeu. Vouloir juger au plan global est un leurre.

Mesurer, oui... mais avec mesure

Mesurer la diversité

Le point de vue de Hedia Zannad - Professeure associée, Rouen Business School

En pratique

- Prendre une définition large de la performance de l'entreprise et ne pas la restreindre à sa dimension économique.
- Identifier les indicateurs clés et éviter de les multiplier, dans un souci de clarté et d'efficacité de la mesure.
- Contextualiser les indicateurs, les données, notamment à l'échelle des bassins d'emploi afin de mettre en perspective l'empreinte sociale de l'entreprise avec celles d'autres entreprises présentes dans ce bassin – l'objectif étant que l'agrégation de ces empreintes soient positives et complémentaires.
- Construire des tableaux de bord des moyens engagés et des résultats obtenus selon une triple logique d'équilibration (mesures sans jugement), d'alerte (seuil critique minimal ou maximal par rapport à un standard) et d'anticipation (prévisions à moyen et long termes).
- Cibler le bon niveau d'action. La diversité par exemple est plus efficace à haut niveau (direction générale) qu'au premier niveau d'encadrement et chez les opérationnels. Qu'une entreprise ait des dirigeants diversifiés a plus d'impact que si tel est le cas de ses salariés.
- Anticiper les effets pervers. Par exemple la diversité crée de la performance dans les tâches cognitives (remue-méninges, résolution de problèmes techniques). Elle est contre-productive dans les tâches affectives, où prime le besoin de cohésion et de ressemblance.
- Prendre en considération les bénéfices à moyen et long termes. Pour des besoins à court terme, de l'ordre de quelques mois, mieux vaut privilégier l'homogénéité des équipes. Sur le moyen et le long terme, si l'entreprise a le temps d'absorber et de dépasser les différences, celles-ci susciteront la créativité et la création de valeur.

4 | Perspectives

Perspectives

L'empreinte sociale constitue une réalité prise à bras le corps par près de la moitié des entreprises interrogées dans cette étude. Celles-ci constatent, de façon à la fois intuitive et pragmatique, que la bonne gestion de leur empreinte génère des retombées bénéfiques en termes de cohésion et de mobilisation de leurs employés mais aussi, indirectement, sur le plan de la qualité, de la pertinence et de la différenciation de leurs produits et services.

Au-delà de la conviction des dirigeants qui reste le moteur principal des initiatives à ce jour, l'une des clés de leurs succès actuels et futurs réside dans leur capacité à développer la prise de conscience - à tous les échelons de l'entreprise - de l'importance de l'empreinte sociale et à fédérer les initiatives, internes et externes. L'engagement des employés autour du projet d'entreprise, et par effet vertueux sa performance, s'en trouvent renforcés par l'implication, l'échange, la responsabilisation. Plusieurs chantiers d'ampleur restent à mener pour transformer les empreintes sociales des

entreprises en un corps social harmonieux, créateur de valeurs à long terme et intégré à l'ensemble de la société. Citons-en deux : Celui de la mesure tout d'abord. Les entreprises « analytiques », guidées par leur cerveau gauche, ont besoin d'étayer par des chiffres leur empreinte sociale pour entamer ou renforcer leurs actions en la matière. En 2012, Accenture et l'ESSEC - Institut de l'Entrepreneuriat Social avaient pris l'initiative de construire le premier indicateur de retour sur investissement social (SROI). Il en ressortait qu'un programme tel que Passeport Avenir génère 2,1 euros de valeur sociale pour 1 euro investi. Il fait bénéficier d'un tiers de la valeur créée les salariés tuteurs, issus des entreprises participantes. Ce genre de travaux démontre l'efficacité et la valeur des initiatives mises en place, conforte les dirigeants dans leurs choix et accélère l'intégration de ces initiatives dans les priorités de l'entreprise.

Autre chantier d'envergure : les complémentarités d'empreinte par bassins d'emploi et filières sectorielles. Les dirigeants

interrogés sont demandeurs de passerelles avec leurs homologues, avec les associations et les pouvoirs publics. La plupart d'entre eux a conscience qu'une transformation interne fait d'autant plus sens qu'elle entre en résonance avec les initiatives et les programmes à l'œuvre dans le même territoire ou secteur. Des « tiers lieux », réels et numériques, restent à inventer pour répertorier et interconnecter ces maillons d'une chaîne qui relie l'ensemble des parties prenantes.

Ce travail s'inscrira sans doute dans le champ plus large de l'économie positive telle que la promeuvent M. Jacques Attali et le LH Forum et de la société de la convergence - entre secteur public, privé et associatif - décrite par Pierre Nanterme, PDG d'Accenture. Plus les voies d'exploration seront riches et diversifiées, plus la qualité du corps social qui en naîtra sera élevée.

Et telle est bien l'intention qui nous guide pour les années à venir.

« Au lieu d'imposer à tous les autres une maxime dont je veux qu'elle soit une loi universelle, je dois soumettre ma maxime à tous les autres afin d'examiner par la discussion sa prétention à l'universalité. Ainsi s'opère un glissement : le centre de gravité ne réside plus dans ce que chacun souhaite faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle. »

Jürgen Habermas

Pistes de réflexion et d'action

- S'interroger sur le rôle de l'entreprise dans la société actuelle, sur ce qu'elle veut être au sein de la société.
- Faire de l'empreinte sociale un élément de la culture d'entreprise.
- Cartographier les champs d'actions spécifiques, dans lesquels l'empreinte sociale sera stratégique en vue d'anticiper les transformations et de favoriser l'adaptation de l'entreprise (métiers, territoires, produits, approvisionnements).
- Établir un cahier des charges afin de hiérarchiser les priorités en matière d'empreinte sociale.
- Partager l'impulsion des dirigeants, en impliquant les managers et les collaborateurs.
- Devenir force de proposition pour de nouvelles initiatives internes et externes.
- Co-construire les instruments de mesure adaptés avec d'autres parties prenantes.
- Développer des plates-formes d'échange.



Remerciements

Nous tenons à remercier sincèrement les cent entreprises ayant participé à cette étude pour le temps et l'attention consacrés à ce projet, et tout particulièrement les entreprises ayant participé à des échanges approfondis, dont : Aéroports de Paris, AXA, Bel'M, le Centre des Jeunes Dirigeants, Convers Télémarketing, Europ Assistance, Euro RSCG, General Electric France, Heineken France, L'Oréal, Netgem, OMEA Telecom, Pernod Ricard, RATP, Safran, SNCF, Vinci, Vigeo.

Copyright ©2013 Accenture
Tous droits réservés.

La marque Accenture,
son logo et la signature
"High performance. Delivered."
sont la propriété d'Accenture.