1ère édition

BAROMÈTRE

des directions de l'engagement 2022

carenews

Avec l'éclairage de KPMG

BAROMÈTRE

des directions de l'engagement 2022

LES ÉQUIPES DE **CARENEWS** ET DE **KPMG**
GUILLAUME BRAULT, XAVIER FOURNET ET **SARAH DIGONNET**

JUIN 2022

SOMMAIRE

BAROMÈTRE
des directions
de l'engagement 2022

1ère édition

06 Édito de Guillaume Brault

08 Édito de Xavier Fournet

10 L'engagement des entreprises en **3 TEMPS**

12 **GLOSSAIRE**

14 **Baromètre des directions de l'engagement 2022**

16 **L'ÉTUDE EN DÉTAIL**

17 Vers une **INSTITUTIONNALISATION** des directions de l'engagement

20 L'apparition d'un **NOUVEAU TERRITOIRE D'ACTION** pour l'engagement

24 Des **DIRECTRICES ET DIRECTEURS DE L'ENGAGEMENT** expérimentés davantage "experts" de l'entreprise que spécialistes de l'engagement

26 La **LOI PACTE**, moteur de la création d'une direction de l'engagement ?

28 **CARTOGRAPHIE** des directions de l'engagement

30 Les directions de l'engagement, le début d'une **NOUVELLE ÉQUATION**

31 À quoi pourriez-vous dire, dans 5 ans, que cette direction de l'engagement est un **SUCCÈS** ?

32 Caractéristiques des **RÉPONDANTS**

33 Liste publique des **DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT RÉCENTES**

> **Aujourd'hui, l'engagement d'une entreprise ne se résume plus simplement à ses dons, il englobe l'ensemble de sa démarche environnementale et sociale.**

Guillaume Brault

Président et co-fondateur de Carenews

Informer

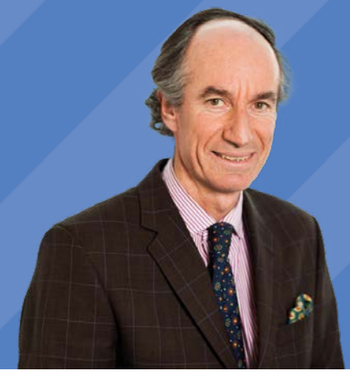
Depuis 2014, Carenews informe, fédère et anime un secteur qui va du monde associatif au mécénat et de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) à la Responsabilité Sociétale des Entretreprises (RSE). Un observatoire de choix pour capter les tendances et les dynamiques de ce secteur. Historiquement, le monde associatif et les entreprises étaient liés par le mécénat. À partir des années 2000, l'ESS a connu un fort développement de ses startups, challengeant les associations sur certains sujets et travaillant aussi bien avec les équipes mécénat que les équipes RSE des entreprises.

Dans le même temps, la pression citoyenne vis-à-vis de l'engagement sociétal des entreprises est devenue très forte, notamment pour la marque employeur. Les entreprises ont alors amorcé un mouvement de consolidation de leurs engagements. Aujourd'hui, l'engagement d'une entreprise ne se résume plus simplement à ses dons, il englobe l'ensemble de sa démarche environnementale et sociale. Cette dynamique s'accélère depuis quatre ans, donnant naissance à des directions qui regroupent différents leviers d'engagement : mécénat, RSE, diversité, handicap, investissements à impact.

À titre plus personnel, le glissement sémantique de mécénat et RSE vers engagement est positif. Il éloigne des notions fiscales et réglementaires pour souligner le mouvement et l'implication de toute l'entreprise.

Quels sont les éléments à l'origine de ces nouvelles directions ? Quel est leur visage ? Quels sont leurs principaux objectifs ? Autant de questions auxquelles nous avons voulu apporter des réponses. Car si le sujet intéresse et fait couler de l'encre, force est de constater que nous manquons encore de métriques et de repères pour suivre cette évolution. Il nous fallait pour cet exercice innovant un partenaire qui partage notre curiosité. KPMG a rejoint rapidement et avec enthousiasme le projet. Nous sommes très heureux d'avoir mené avec les équipes de KPMG l'enquête, puis l'analyse de ce premier baromètre des directions de l'engagement.

> **L'urgence climatique, les inégalités sociales et les attentes des nouvelles générations appellent des évolutions profondes des modèles d'affaires et des comportements managériaux.**



Xavier Fournet

Associé,
KPMG

Éclairer

Depuis plusieurs mois, au lendemain d'une pandémie qui a profondément modifié leurs « références », les entreprises, quelque soit leur taille, ont pris conscience que leur rôle dépassait désormais la création de richesse économique. L'urgence climatique, les inégalités sociales persistantes et les attentes des nouvelles générations de talents appellent des évolutions profondes des modèles d'affaires et des comportements managériaux. Cette transformation ne sera réussie que si l'entreprise s' « Engage en vérité ».

La création des directions de l'engagement, RSE, ESG et autres appellations, répond clairement à ces besoins de mettre la durabilité au cœur de la stratégie, de piloter des actions concrètes, témoignages de la sincérité de la démarche, de mobiliser les parties prenantes internes et externes aux premiers rangs desquels figurent respectivement les collaborateurs et les clients.

La pratique étant nouvelle, KPMG et Carenews se sont associés pour éclairer celles et ceux qui au sein de leur organisation s'interrogent sur le pourquoi ? le comment ? et le quand ?

Fort de ses convictions centenaires et de son implication depuis plus de 15 ans dans la vie de la Cité, KPMG vous propose à travers cette première édition du baromètre des directions de l'engagement, une lecture de l'existant. Ce baromètre saura vous aider à créer ou à faire évoluer vos directions pour plus d'efficacité et d'impact.

Désormais, les entreprises positionnent l'Engagement au cœur de leur stratégie lui donnant ainsi une fonction cardinale qui explique l'accélération de leur émergence, leur positionnement proche de la gouvernance, leur périmètre élargi et le choix de profils expérimentés pour les piloter. Au-delà des constats, notre étude permet d'identifier plusieurs enjeux dont devront se saisir ces nouvelles directions. Le premier porte sur la nécessité de placer l'Engagement au cœur des métiers et de l'activité de l'entreprise et non « à côté ». Le deuxième est d'obtenir les moyens de leurs ambitions. En ce sens, l'adoption du statut de Société à Mission est probablement une piste à explorer pour traduire la sincérité et l'authenticité de la démarche. Un troisième enjeu enfin sera de faire de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs des « engagés ». Les défis sont nombreux, mais les entreprises que nous avons interrogées affichent une dynamique forte pour les relever et c'est une très bonne nouvelle !

C'est une ambition haute que celle d'être des « allumeurs de réverbères » pour éclairer le chemin vers un monde plus durable. Nous sommes profondément convaincus que c'est notre et votre rôle !

Bonne lecture

L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES EN **3 TEMPS**

Le sujet des directions de l'engagement est le fruit d'une lente évolution de la thématique de l'engagement dans les entreprises. Cette histoire s'écrit en trois temps.

1. L'indépendance

Les deux piliers de l'engagement en entreprise que sont le mécénat et la RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) sont progressivement montés en puissance de manière indépendante à partir des années 80. Le mécénat sur un axe législatif et fiscal pour faciliter la participation des entreprises à l'intérêt général. La RSE quant à elle s'est développée autour de normes, reportings et obligations européennes voire internationales de plus en plus nombreux pour assurer un développement durable.

2. La défiance

Le développement de ces deux piliers, conjugué à l'arrivée de nouvelles entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire ESS (Loi Hamon), a généré des frictions entre mécénat et RSE. Les périmètres sont devenus plus poreux tant du côté de l'entreprise que du côté des associations et des entreprises de l'ESS. Le développement du mécénat de compétences et de ses plateformes, à la fin des années 2010, a accentué les tiraillements entre mécénat, RSE et désormais les ressources humaines autour de l'engagement.

3. La convergence

L'importance prise par l'engagement ces dernières années – 90% des marketeurs et professionnels marketing et communication estiment qu'une marque doit porter des engagements sociétaux et/ou environnementaux (Cision, 2020) – **liée à la dispersion du sujet dans l'entreprise a fini par générer une convergence.** Certaines entreprises ont créé des marques d'engagement (La Fabrique Aviva, TF1 Initiatives...) puis sont apparues progressivement des directions de l'engagement (La Poste, BNP Paribas, ...).

Les entreprises avaient confié les enjeux de développement durable aux équipes en charge de la RSE et leur engagement pour l'intérêt général était porté par leur fondation. Avec les nouvelles directions de l'engagement, ces frontières deviennent plus ténues et l'approche globale plus systémique. La fondation cohabite avec la RSE. Or, la finalité de l'engagement de la fondation est toujours celle du mécénat, à caractère philanthropique. La fondation, de par sa spécificité, devrait être décorrélée du cœur de l'activité commerciale de l'entreprise contrairement aux actions de la direction de l'engagement qui sont rattachées plus naturellement au business de l'entreprise. Un débat sectoriel qui ne fait que commencer.

Évolution du sujet de l'engagement dans les entreprises

1. INDÉPENDANCE

- **1972** — **Le double projet Économique et Social** — Antoine Riboux
- **1987** — **Loi du 10 juillet 1987** en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.
- **1987** — **La loi du 23 juillet 1987** est un texte fondateur introduisant, pour la première fois, un cadre juridique et fiscal au mécénat et légalisant le statut des fondations reconnues d'utilité publique (FRUP).
- **1990** — **Création des fondations d'entreprise**
- **2001** — **Les entreprises cotées doivent faire état de leurs mesures sociales et environnementales**
- **2003** — **La Loi Aillagon** permet une réduction d'impôt égale à 60 % du montant des versements, pris dans la limite de 5 ‰ du chiffre d'affaires.

2. DÉFIANCE

- **2008** — **Création des fonds de dotation**
- **2009 2010** — **Loi Grenelle I et II** Élargissement des rapports RSE à davantage d'entreprises.
- **2014** — **Loi ESS,** dite Loi Hamon.
- **2015** — **Loi Transition énergétique** Davantage de transparence et intégration d'obligations pour les investisseurs.

3. CONVERGENCE

- **2019** — **La loi PACTE** modifie le code civil et du commerce afin de renforcer la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux dans la stratégie et l'activité des entreprises.
- **2020** — **La Taxonomie verte**

GLOSSAIRE DIRECTION DE L'ENGAGEMENT

RSE

Acronyme de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Il s'agit de la participation des entreprises aux enjeux sociaux et environnementaux via leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Toutes les entreprises peuvent décider de mettre en place une politique RSE et même de la formaliser. Il existe cependant des obligations de reporting financier pour certaines structures : depuis 2001 pour les entreprises cotées en bourse et depuis 2011 pour les sociétés anonymes, sociétés en commandite par actions et sociétés européennes dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou dont le chiffre d'affaires et le nombre de salariés dépassent les 100 millions d'euros et les 500 salariés. La loi PACTE, entrée en application en 2019, oblige toutes les entreprises à prendre en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leur activité.

Loi PACTE

Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises : il s'agit d'une loi entrée en application en 2019. Elle a pour objectif de donner les moyens à une entreprise d'innover, se transformer et grandir. Elle donne notamment un statut juridique à la raison d'être et crée la qualité juridique de société à mission. Elle modifie aussi le Code civil pour que toute entreprise prenne en considération sa responsabilité sociale et environnementale.

Raison d'être

Il s'agit d'une ambition d'intérêt général facultative, qui doit être poursuivie par l'entreprise. Elle a été définie par Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, dans le cadre d'un rapport mandaté par le Gouvernement : « La raison d'être permet de joindre le passé au présent ; c'est l'ADN de l'entreprise. Elle n'a pas de signification économique, mais relève plutôt de la vision et du sens. » La Loi PACTE, promulguée en 2019, reprend finalement ce terme et lui donne un statut juridique.

Société à mission

Il s'agit d'une entreprise qui inscrit dans ses statuts un objectif autre que lucratif, qu'il soit social ou environnemental. Ces entreprises doivent avoir une raison d'être, des objectifs sociaux et environnementaux et doivent mettre en place un suivi précis de la poursuite de ces objectifs (à travers un comité de mission, et une vérification par un OTI). La loi PACTE a défini cette qualité de société à mission. En mars 2022, on comptait 500 entreprises à mission en France pour un total de 500 000 salariés. Des entreprises de toutes tailles et de tous secteurs peuvent obtenir la qualité de société à mission.

Développement durable

Officialisé en 1992 lors du Sommet de la Terre à Rio, le développement durable est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il repose sur trois piliers : économique, social et environnemental. Le développement durable peut être piloté en entreprise par un directeur du développement durable ou par le directeur RSE. Son rôle est de faire évoluer le fonctionnement de l'entreprise en y intégrant les paramètres environnementaux, sociaux, éthiques ou encore de gouvernance.

QVT

Acronyme de Qualité de Vie au Travail qui vise à améliorer la qualité de travail des salariés tout en réfléchissant à la performance globale des entreprises. Ce terme a été défini en 2013 par l'Accord national interprofessionnel.

Engagement des collaborateurs

De plus en plus, les collaborateurs aspirent à s'engager pour des causes sociales ou environnementales pour retrouver du sens dans leur travail. L'engagement des collaborateurs désigne le fait de les investir au-delà du périmètre de leur poste, par exemple au sein d'associations. Ce levier permet donc à l'entreprise de répondre aux envies des collaborateurs et donc de les engager dans l'entreprise. Cette démarche permet également de devenir plus attractif grâce au développement de sa marque employeur.

Politique diversité et inclusion

Une entreprise peut décider de mettre en place une politique de diversité et d'inclusion. D'ailleurs une étude menée par l'institut Sapio Research montre que 71 % des entreprises françaises ont un budget dédié à la diversité et l'inclusion. Cette politique doit prendre en compte différents paramètres tels que l'égalité femmes-hommes, la place des personnes en situation de handicap ou encore la diversité sociale. Cette thématique peut être rattachée à la direction RSE ou bien à celle des ressources humaines et peut être menée par un responsable de la diversité. En la matière, il existe certaines obligations comme l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Les entreprises de plus de 20 salariés doivent accueillir au moins 6 % de salariés en situation de handicap sauf exceptions. Cette obligation peut être mise en œuvre par une mission handicap dédiée.

Égalité professionnelle femmes-hommes

Pour atteindre l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes dans le milieu professionnel, les entreprises mènent une politique d'égalité professionnelle selon une double approche : intégrée en prenant en compte les besoins de chacun et chacune dans la mise en œuvre des politiques publiques ; et spécifique, tenant compte que les inégalités existent de fait. Depuis 2019, les entreprises de plus de 50 salariés doivent publier leur Index d'égalité professionnelle, un indicateur qui tient compte des rémunérations et des primes de l'ensemble des salariés. Les entreprises peuvent ensuite être sanctionnées pour insuffisance en matière d'égalité professionnelle.

Mécénat financier

Il s'agit de l'apport d'argent à un projet d'intérêt général. Ce mécénat traditionnel est couramment pratiqué par les entreprises. Le mécénat peut donner lieu à une réduction d'impôt de 60 % du montant du don dans la limite de 0,05 % du chiffre d'affaires hors taxes de l'entreprise. Pour le montant de dons dépassant 2 millions d'euros, le taux de réduction d'impôt est ramené à 40 %. Il peut s'agir de mécénat direct quand le don est directement effectué par l'entreprise ou de mécénat indirect lorsqu'il fait intervenir une structure dédiée telle qu'une fondation d'entreprise, un fonds de dotation ou une fondation d'entreprise sous égide.

Mécénat de compétences

Pour une entreprise, le mécénat de compétences consiste à mettre à disposition le savoir-faire et le temps de ses collaborateurs au service d'une action dite d'intérêt général. En France, 20 % des entreprises mécènes ont recours au mécénat de compétences. Parmi celles qui pratiquent cette modalité d'engagement, 54 % sont de grandes entreprises, 22 % des ETI, et 18 % des PME (étude Admical IFOP, novembre 2020). Il existe deux formes de mécénat de compétences : la prestation de service pour une mission bien déterminée au profit d'un organisme d'intérêt général et le prêt de main-d'œuvre (l'entreprise met à disposition d'un organisme éligible au mécénat, un ou plusieurs salariés). C'est d'ailleurs l'organisme, le plus souvent une association ou ONG, qui pilote la mission.

Investissement à impact

Il s'agit d'un investissement « réalisé avec l'intention de générer un retour positif, ayant un impact social et environnemental mesurable, tout en assurant un rendement financier » selon le Global Impact Investing Network (GIIN).

BAROMÈTRE

des directions
de l'engagement 2022

Portrait de la direction

Création

73 %

SONT CRÉÉES LORS DU RENOUVELLEMENT D'UNE AMBITION (plan stratégique ou changement de direction)

Moyenne d'âge

7

ANS

Accélération

62 %

SONT APPARUES CES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Effectif moyen

15,8

ETP

Lien avec la présidence ou la direction générale

67 %

SONT RATTACHÉES À LA PRÉSIDENCE OU À LA DIRECTION GÉNÉRALE

Périmètre

UN TRIO SE DÉTACHE

RSE

MÉCÉNAT

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Outils

LES 3 OUTILS LES PLUS UTILISÉS

72 %

OUTILS DE REPORTING (RSE)

63 %

FONDATION D'ENTREPRISE (Mécénat)

54 %

PLATEFORME D'ENGAGEMENT (Engagement des collaborateurs)

Portrait des directeurs

Profil des directeurs

76 %

DES PERSONNES ISSUES DE L'ENTREPRISE

25

ANS D'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

55 %

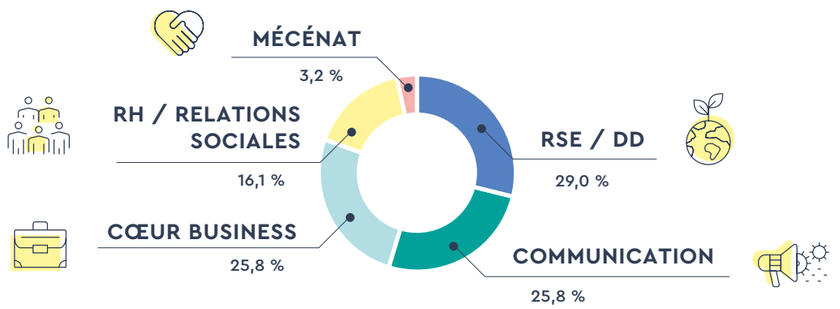
DE FEMMES

Lien avec les instances de gouvernance de l'entreprise

70 %

FONT PARTIE DES INSTANCES DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE dont 29 % au Comex

Trajectoire de compétences



L'ÉTUDE EN DÉTAIL

Les entreprises s'appuient sur des fonctions pour organiser leur développement. Henri Fayol (pionnier de la gestion d'entreprise) en avait identifié six au début du 20e siècle. Aujourd'hui, il est traditionnellement admis que ces fonctions sont au nombre de huit et peut-être demain au nombre de neuf.

OBJECTIFS

- **Dessiner le visage**
  des directions
  de l'engagement
- **Donner des repères**
  sur leur périmètre,
  leur rattachement, leurs ressources
- **Chercher les différences**
  et les points communs
- **Décrire les logiques**
  qui poussent à la création
  de ces nouvelles directions
- **Se donner les moyens**
  de suivre dans le temps
  leur évolution

Ce n'est donc pas tous les jours qu'une nouvelle fonction apparaît et s'installe dans les entreprises.

L'engagement sera-t-elle la neuvième fonction structurante des entreprises ?

1. Administration générale
2. Ressources humaines
3. Production
4. Marketing et commercial
5. Finance et comptabilité
6. Achat
7. Logistique
8. Recherche et développement
9. Engagement ?

Aujourd'hui, au rythme de son développement et sous la pression des citoyens et des collaborateurs, l'hypothèse est plausible. Depuis 2018, cette direction apparaît de plus en plus régulièrement dans la structuration des grandes entreprises. Nous avons voulu mettre des chiffres et des mots sur cette dynamique pour suivre sa progression à travers une enquête quantitative et des interviews qualitatives.

VERS UNE INSTITUTIONNALISATION DES DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT

Pour l'instant, il n'existe pas de définition stricte de la direction de l'engagement. Nous avons posé le postulat suivant, forts de notre expérience et de nos observations :

Une direction dédiée à l'engagement est une direction qui regroupe plusieurs leviers de l'engagement social et environnemental de l'entreprise : RSE, mécénat, mobilisation des collaborateurs, investissements à impact, développement durable, parité femme/homme, handicap...

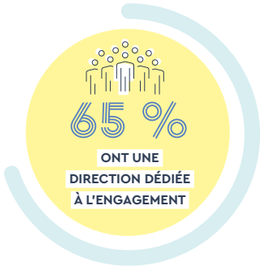
Par facilité, nous appellerons dans ce baromètre "Direction de l'engagement" les directions qui répondent à ce postulat.

> **La Direction de l'Engagement a été créée afin de rendre possible et d'accélérer la prise en compte des grands enjeux environnementaux et sociaux à chaque niveau de l'entreprise : dans ses critères de décision, ses infrastructures, ses offres commerciales, les compétences de ses collaborateurs....**
>
> **Antoine Sire,**
> MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF
> ET DIRECTEUR DE L'ENGAGEMENT
> D'ENTREPRISE DE BNP PARIBAS

Quelle est la réalité de ces directions dans les grandes entreprises ?

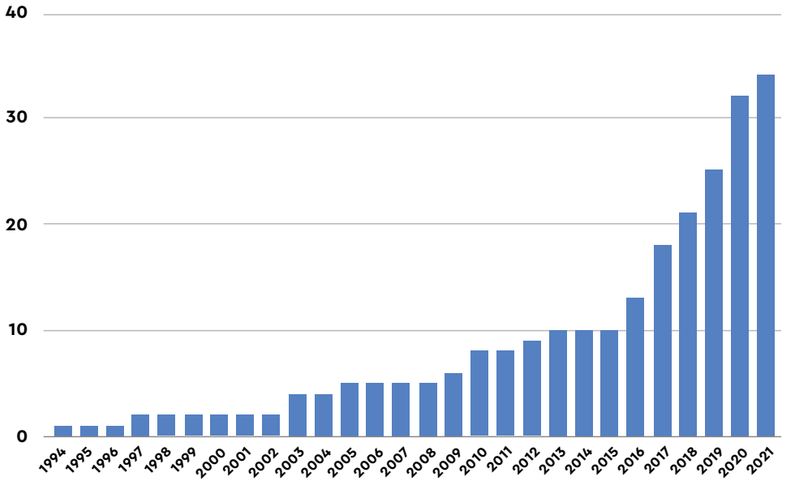
Dans les grandes entreprises, le mouvement de rapprochement des différents leviers d'engagement au sein d'une même direction est résolument amorcé. Parmi les 52 entreprises qui ont répondu à notre enquête, près des deux tiers ont déclaré avoir une direction répondant à cette définition.

L'âge moyen de ces directions de l'engagement est de sept ans. Une forte accélération des créations est constatée depuis 2017. Cette dynamique nous éclaire sur la place grandissante qu'occupe la question de l'engagement dans les entreprises.



Création des directions de l'engagement

CUMUL



IL Y A EU AUTANT DE CRÉATIONS DE DIRECTIONS LIÉES À L'ENGAGEMENT CES

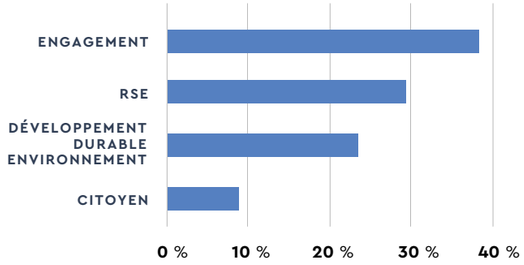
5

DERNIÈRES ANNÉES QU'EN 23 ANS.

Si les entreprises se retrouvent dans cette définition, toutes ne se sont pas emparées de la terminologie de « direction de l'engagement ». Deux entreprises sur cinq ont le terme « engagement » dans le nom de leur direction.

Dénomination des directions

DE L'ENGAGEMENT

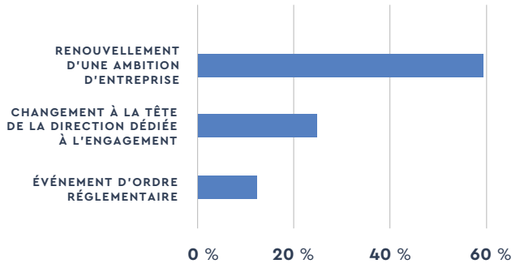


D'autres termes, liés à l'engagement, apparaissent dans les dénominations. Celui de RSE dans 30 % des cas et ceux de développement durable ou d'environnement dans 28,5 % des cas. Les termes de RSE et de développement durable, plus anciens et installés dans les entreprises, peuvent donc persister dans les dénominations même si le périmètre de la direction a évolué depuis.

Cette terminologie de « direction de l'engagement » n'est donc pas encore majoritaire, mais elle gagne du terrain. Depuis 2017, elle est utilisée une fois sur trois, illustration probable, qu'après une phase de prise de recherche l'enjeu est aujourd'hui à la clarification.

Événement déclencheur de la création

DES DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT



À qui sont rattachées ces nouvelles directions ?

Si la création d'une direction de l'engagement était principalement liée au renouvellement des personnes en poste sur ces sujets, elle est depuis 2018 majoritairement liée au renouvellement de la stratégie de l'entreprise.

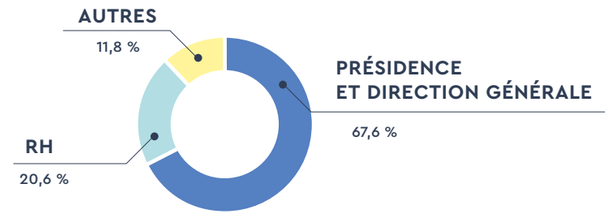
Ainsi, près de deux tiers des directions de l'engagement sont rattachés à la présidence ou à la direction générale. La communication n'apparaît que rarement dans 3% des cas.

> **La direction de l'engagement social, territorial et environnemental Groupe a été créée en 2020 à l'occasion de la nouvelle organisation du Groupe SNCF présidé par Jean-Pierre Farandou. La stratégie RSE est placée au cœur du projet d'entreprise.**
>
> **Laetitia Gourbeille,**
> DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE
> FONDATION SNCF

L'engagement intègre donc progressivement le cœur de l'entreprise. L'objectif n'est plus simplement de maîtriser les impacts négatifs, mais de créer un impact positif sur la société.

Direction de rattachement

DES DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT



À retenir

NOUS CONSTATONS :

- **une accélération de la création** des directions de l'engagement
- **une normalisation du nom** de ces directions
- **une intégration rapide du sujet** dans le plan stratégique de l'entreprise

L'APPARITION D'UN **NOUVEAU TERRITOIRE D'ACTION** POUR L'ENGAGEMENT

Quel est le périmètre des directions de l'engagement ?

Le sujet de l'engagement a été longtemps partagé dans l'entreprise au sein de plusieurs directions (RH, mécénat, communication, RSE). L'apparition de ces directions de l'engagement crée un nouveau périmètre que nous avons souhaité étudier. Quel est le champ d'action d'une direction de l'engagement et est-il similaire d'une entreprise à l'autre ?

Nous avons demandé aux 34 grandes entreprises qui ont déclaré avoir une direction de l'engagement d'identifier les sujets relevant de leur direction.

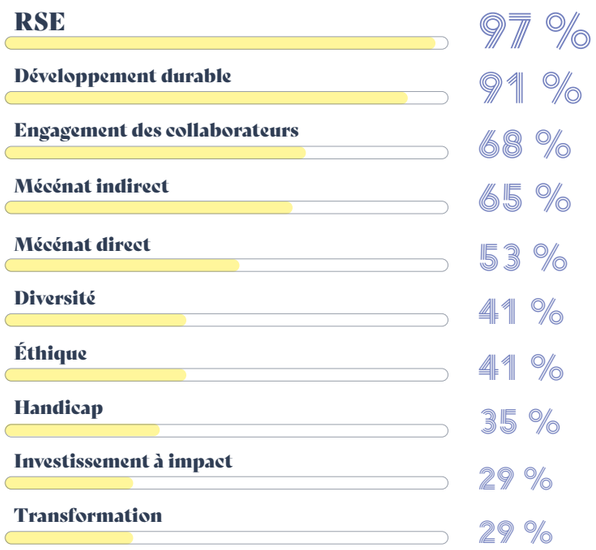
Incontestablement, les sujets de la RSE et du développement durable sont ceux qui reviennent le plus souvent. Quasiment toutes les directions de l'engagement

> **Au terme RSE, je préfère le terme engagement qui me parait plus clair et intègre une notion de mouvement.**
>
> **Frédérique Granado,**
> DIRECTRICE DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL
> SANOFI FRANCE

s'en sont emparées. Suivent l'engagement des collaborateurs et le mécénat.

En bas de la liste, l'investissement à impact est un sujet structurel montant et à suivre pour le passage à l'échelle, tandis que la transformation est un sujet conjoncturel dont les directions de l'engagement auraient avantage à s'emparer pour s'installer définitivement au cœur des entreprises.

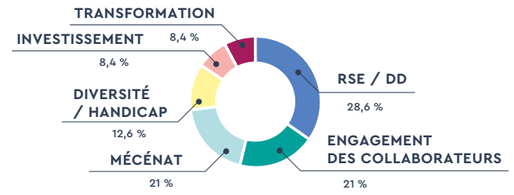
Présence des sujets dans les directions
DE L'ENGAGEMENT



Ainsi, le panel montre que le périmètre des directions de l'engagement est définitivement transverse, regroupant des thématiques pures RSE telles que l'environnement, mais de plus en plus des aspects qui relevaient antérieurement des ressources humaines telles que la diversité, l'inclusion ou encore le bien-être des salariés.
Toutefois, il demeure du chemin à parcourir pour y inclure la transformation des offres de biens et services en production durable et responsable. C'est un des enjeux futurs de ces nouvelles directions : mettre l'activité, le métier au centre de leur action.

> **Avec la Direction Groupe de l'Empreinte mutualiste, nous souhaitons accroître notre impact positif sur la société et l'environnement.**
>
> **Laure-Marine Jeannel,**
> DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
> VYV3

Répartition des sujets auxquels les directions
DE L'ENGAGEMENT S'INTÉRESSENT



SANS GRANDE SURPRISE, LE TRIPTYQUE LE PLUS CLASSIQUEMENT DÉCLARÉ EST À

65 %

RSE/DD – MÉCÉNAT ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

À noter

PARMI LES 34 ENTREPRISES QUI ONT DÉCLARÉ AVOIR UNE DIRECTION DE L'ENGAGEMENT :

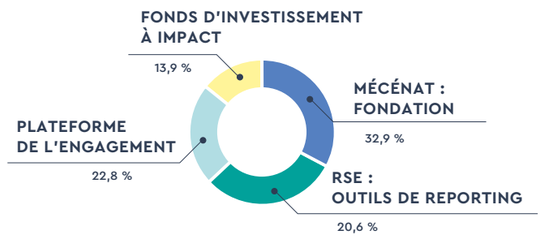
- **9 gèrent le mécénat en dehors** de cette direction de l'engagement
- **9 gèrent l'engagement des collaborateurs en dehors** de cette direction de l'engagement

Quel est l'équipement des directions de l'engagement ?

Pour mener à bien leur mission, la très grande majorité des répondants déclare utiliser plusieurs types d'outils.

Les leviers les plus répandus sont ceux apportant une réponse aux sujets historiques de ces directions : une fondation pour gérer le mécénat et un outil de reporting pour collecter les données RSE.
Deux outils complètent la panoplie : les plateformes de l'engagement qui arrivent en force et les fonds d'investissement à impact.
Si les fondations ont été largement utilisées pour contribuer à l'intérêt général, elles sont complétées aujourd'hui par des dispositifs comme les fonds à impact. Ces nouveaux véhicules mobilisent davantage de fonds, y compris des fonds extérieurs à l'entreprise. Ils entrainent aussi le passage d'un soutien sous forme de don à un soutien par l'investissement, ce qui aura un impact sur la nature et la philosophie de ces aides.
Cela traduit probablement une double orientation des entreprises en matière d'investissements responsables. La première est d'intégrer le "temps long" dans la démarche d'engagement. La seconde est de pouvoir, demain, bâtir des coalitions avec ses parties prenantes pour co-initier et co-financer des programmes à impact ambitieux.

Équipement des directions
DE L'ENGAGEMENT



> **L'engagement a tout de suite été perçu par le Président et le Directeur général comme un sujet qui allait souder le groupe.**

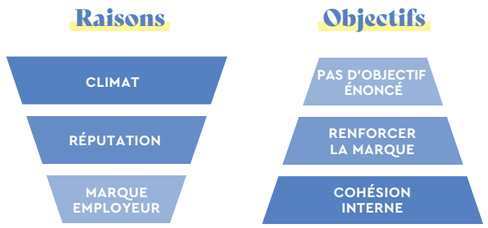
Laure Kermen,
DIRECTRICE DU DÉPARTEMENT ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET PERFORMANCE SOCIÉTALE & DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE DE LA FONDATION GROUPE ADP

Quels sont les objectifs et actions prioritaires de ces directions ?

Nous nous sommes ensuite intéressés aux objectifs de ces directions de l'engagement. L'analyse des réponses fait apparaître trois piliers :

- **Limiter l'impact de l'activité**
  Les mots-clés que l'on retrouve sont : climat, reporting, ODD, bio, zéro plastique, local...
- **Impliquer les collaborateurs**
  Les mots-clés sont ici : engagement, territoire, implication ;
- **Créer du lien avec la société**
  Les mots-clés sont : solidarité, impact, inclusion.

Les entretiens qualitatifs ont permis de mettre en évidence un décalage entre les raisons de la montée en puissance de ces directions de l'engagement et les objectifs prioritaires.

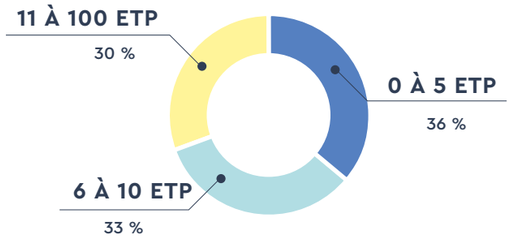


Limiter l'impact de l'activité sur le climat a été le principal moteur de la création de ces directions. Pourtant, les répondants sont presque unanimes pour dire que l'objectif prioritaire est la cohésion interne.

Quelles sont les ressources humaines et budgétaires de ces directions ?

Les effectifs alloués à ces directions sont assez variables d'une entreprise à l'autre. Les répondants se répartissent en trois groupes :

Effectifs des directions
DE L'ENGAGEMENT



> **20 % de toutes les rémunérations variables de Schneider Electric sont indexés sur des indicateurs d'engagement RSE, soit environ cent millions d'euros par an.**

Gilles Vermot-Desroches,
SENIOR VICE-PRESIDENT CITOYENNETÉ ET AFFAIRES INSTITUTIONNELLES SCHNEIDER ELECTRIC

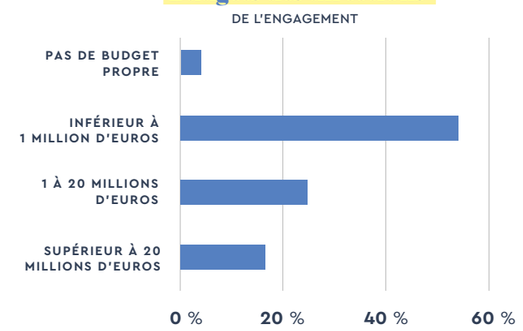
Plusieurs facteurs expliquent la grande variation de ces effectifs. Évidemment la taille de l'entreprise et la maturité du sujet, mais aussi le choix d'intervention transverse ou autonome de cette direction. Enfin, certaines organisations y intègrent leur action sociale ce qui augmente significativement l'effectif.

Les fondations et fonds de dotation ont un effectif moyen de 3,3 ETP – sur un périmètre d'entreprises comparable – selon Le Panorama des fondations et fonds de dotation 2020. En comparaison donc, ces directions de l'engagement ont un effectif cinq fois plus important que les fondations et fonds de dotation.

Concernant le budget, quand elles en ont un, il demeure encore assez modeste. Elles sont 54 % à avoir un budget inférieur à un million d'euros. Elles sont seulement 17 % à avoir un budget supérieur à 20 millions d'euros.

À ce stade, nous manquons de données pour porter plus loin l'analyse. Il faudrait notamment savoir si ces budgets sont alloués au fonctionnement ou à la mise en œuvre. Il serait également intéressant de connaître la part dédiée à chaque sujet (RSE/DD, mécénat, engagement des collaborateurs).

Budgets des directions
DE L'ENGAGEMENT



Autre élément : ce budget n'est pas indexé aux indicateurs de l'entreprise. Parmi les répondants, une seule entreprise déclare que le budget de sa direction d'engagement dépend d'indicateurs liés au suivi de sa Raison d'être. Ce chiffre pourrait traduire un manque de maturité autour des KPIs liés à l'engagement.

Dans l'attente de données plus précises, il est toutefois acquis que le passage à l'échelle de l'entreprise, des actions initiées au sein d'un groupe de "convaincus" nécessitera des moyens humains et financiers importants. Ils constitueront un révélateur de la sincérité d'une démarche d'engagement.

À retenir

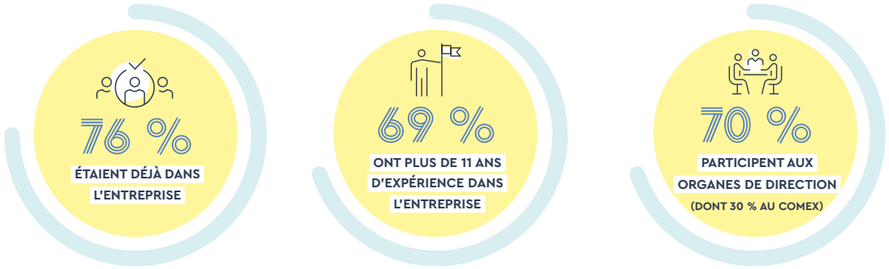
- **Périmètre homogène :** RSE + Engagement des collaborateurs + mécénat ;
- **15 ETP en moyenne,** mais une grande variation d'une entreprise à l'autre ;
- **Des approches budgétaires** encore mal cernées.

DES DIRECTRICES ET DIRECTEURS DE L'ENGAGEMENT EXPÉRIMENTÉS DAVANTAGE "EXPERTS" DE L'ENTREPRISE QUE SPÉCIALISTES DE L'ENGAGEMENT

Les informations obtenues par l'enquête permettent de dessiner le visage de la personne en charge de la direction de l'engagement et de mieux connaître son profil.

Ils ont en moyenne 25 ans d'expérience professionnelle. Les trois quarts des répondants étaient déjà dans l'entreprise avant leur prise de poste et pour beaucoup, depuis plus de 11 ans. Ils ont donc une excellente connaissance de l'entreprise et de sa stratégie.

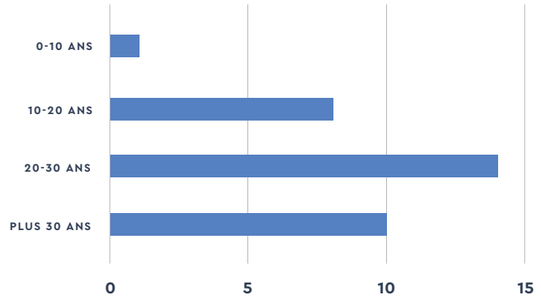
Pour finir ce portrait, 70% des répondants font partie de la gouvernance de l'entreprise et 30% du COMEX. Le profil de ces directeurs est en phase avec l'intégration du sujet de l'engagement au plus haut niveau de l'entreprise.



Ce profil souligne que le directeur de l'engagement doit avoir une connaissance profonde de l'entreprise, de ses métiers, de son organisation, des femmes et des hommes qui la composent. De cette connaissance naitra leur légitimité pour agir et mettre en œuvre une politique d'engagement ambitieuse et transformante.

Nombre d'années d'expérience professionnelle

DES DIRECTEURS DE L'ENGAGEMENT



Elizabeth Tchoungui,
DIRECTRICE EXÉCUTIVE
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
ORANGE

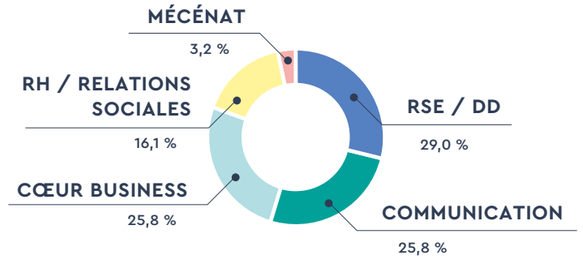
> **L'engagement a dépassé la logique de mécénat, le mécénat n'est plus qu'un levier parmi d'autres et il n'est pas majoritaire.**

Le poste de directeur de l'engagement est exercé à 56 % par des femmes. Il est plutôt paritaire en comparaison des postes liés au mécénat, très majoritairement exercés par des femmes.

L'enquête s'intéresse également au métier exercé préalablement par le directeur de l'engagement. Le premier enseignement est la variété des profils : aucune voie royale ne se dégage. Ils viennent aussi bien des fonctions supports (RH et Communication), du métier ou de l'expertise RSE/DD. À souligner que les experts du mécénat sont rarement appelés à prendre la direction de l'engagement, un autre signe que l'ancrage de ces directions est davantage du côté du métier. Cette diversité de trajectoires confirme néanmoins que cette direction est centrale, à la jonction de nombreuses autres fonctions.

Métiers exercés préalablement

PAR LES DIRECTEURS DE L'ENGAGEMENT



À retenir

- **profil expérimenté**
- **variété des parcours** qui traduit la position centrale de la direction de l'engagement
- **dimension métier forte**, l'engagement s'invite désormais au cœur de l'entreprise

LA **LOI PACTE**, MOTEUR DE LA CRÉATION D'UNE DIRECTION DE L'ENGAGEMENT ?

En lançant cette étude, nous voulions estimer l'impact de la loi PACTE sur la montée en puissance des sujets sociétaux dans les entreprises.

Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

La loi PACTE (pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) promulguée en mai 2019 comporte un volet engagement fort, défini en trois paliers :

1. **Le premier est la modification du Code civil** qui impose à toutes les entreprises de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux.

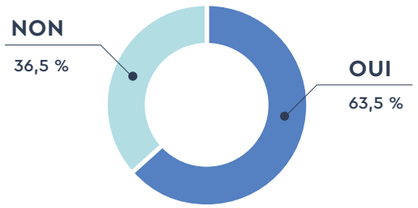
2. **Le deuxième palier est la possibilité d'inscrire une « raison d'être »** dans les statuts de l'entreprise pour se doter d'une mission sociétale en complément de sa « raison sociale ».

3. **Enfin, le troisième palier offre aux entreprises la possibilité de devenir « société à mission ».** Il s'agit d'une nouvelle qualité d'entreprise qui décline sa raison d'être en objectifs précis qu'elle suit dans le temps avec un comité ad hoc composé de personnalités de l'entreprise et d'experts externes.

Combien d'entreprises ont adopté une raison d'être ?

Parmi les entreprises ayant répondu à cette enquête, 63,5 % ont défini une raison d'être.

Votre entreprise a-t-elle défini une "raison d'être" ?

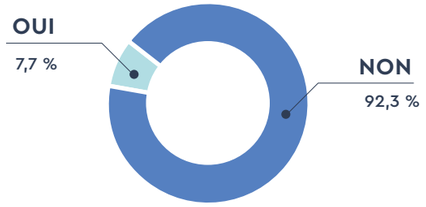


Ce pourcentage est extrêmement élevé sachant que la loi a tout juste deux ans et que cette modification nécessite une modification des statuts de l'entreprise et donc un vote en assemblée générale. Il n'est donc pas à exclure que certaines entreprises qui indiquent avoir adopté une raison d'être ne l'aient pas encore ratifiée dans leurs statuts. Il n'en demeure pas moins que les entreprises se saisissent très volontiers de cette nouvelle option. Et nous pouvons supposer que la définition d'une raison d'être aura un impact positif sur l'engagement de l'entreprise.

Combien d'entreprises s'intéressent à la qualité de "société à mission" ?

Au-delà de la raison d'être, 7% des répondants déclarent avoir opté pour la qualité de société à mission et 10% indiquent y travailler. Cette qualification, beaucoup plus exigeante, puisqu'elle nécessite la mise en place d'indicateurs et d'un comité de suivi, prouve que les grandes entreprises travaillent en profondeur sur la redéfinition de leur raison d'être et l'évaluation de leur impact. Dans les sociétés se déclarant à mission, 100% ont une direction de l'engagement au sens de la définition proposée dans l'étude.

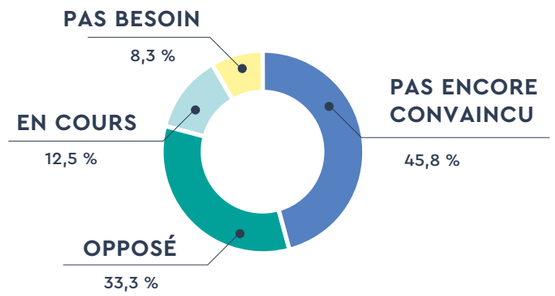
Votre entreprise est-elle une société à mission ?



Nous avons également demandé aux entreprises qui ne sont pas sociétés à mission les raisons de ce choix. Certaines étant sans but lucratif (coopératives) ne se sentent pas concernées par cette qualification. 58% sont en cours ou en attente d'être définitivement convaincues. Un tiers s'oppose à ce choix évoquant le caractère trop franco-français de cette spécificité ou les limites d'une telle démarche.

Il apparait donc clairement qu'il est encore nécessaire de convaincre que performance et durabilité sont compatibles au sein de l'entreprise. C'est peut-être aussi cela la mission des 500 premières sociétés françaises qui ont choisi ce nouveau statut.

Pourquoi votre entreprise n'est pas une société à mission ?



La Loi Pacte a créé un électrochoc. Les entreprises ont été amenées à se reposer la question du pourquoi de leur existence et de leur niveau d'exigence en matière d'engagement.

CARTOGRAPHIE DES DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT

Historiquement cogéré par les directions des ressources humaines, de la communication, de la RSE et du mécénat, l'engagement a désormais un nouveau périmètre avec l'arrivée de sa propre direction.

AINSI, EN PRENANT EN COMPTE CES DONNÉES, TROIS GRANDES COMPOSANTES APPARAISSENT :

L'impact du métier

Cette famille regroupe des sujets internes, plutôt traités directement par l'entreprise. Son rôle est de suivre et de limiter les externalités négatives liées au métier de l'entreprise, voire de plus en plus de chercher des externalités positives. Nous y retrouvons le développement durable, les reportings extra-financiers, la taxonomie et aussi le handicap, la diversité ou la qualité de vie au travail. Cette famille très proche des sujets de RSE constitue le barycentre de ces nouvelles directions.

POIDS **37 %** des sujets cités (RSE/DD/Transformation).
MANAGEMENT **55 %** des responsables sont issus soit de la RSE, soit du métier.
THÈME MAJEUR La lutte contre le réchauffement climatique, principale raison de la montée en puissance de ces directions et principal sujet de cette famille.
OUTIL Outils de reporting.

La mobilisation des collaborateurs

Cette famille intègre des sujets largement portés par les collaborateurs eux-mêmes, que ce soit en externe ou en interne. Le bénéfice premier est de contribuer à la marque employeur mais également de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Nous y retrouvons le bénévolat ou le mécénat de compétences et aussi des dispositifs comme l'arrondi sur salaire.

POIDS **33%** des sujets cités.
MANAGEMENT **16%** des directeurs viennent des fonctions RH ou juridiques.
THÈME MAJEUR Fédérer les collaborateurs, le principal objectif à court terme de ces directions.
OUTIL Une plateforme d'engagement.

Le lien avec la société

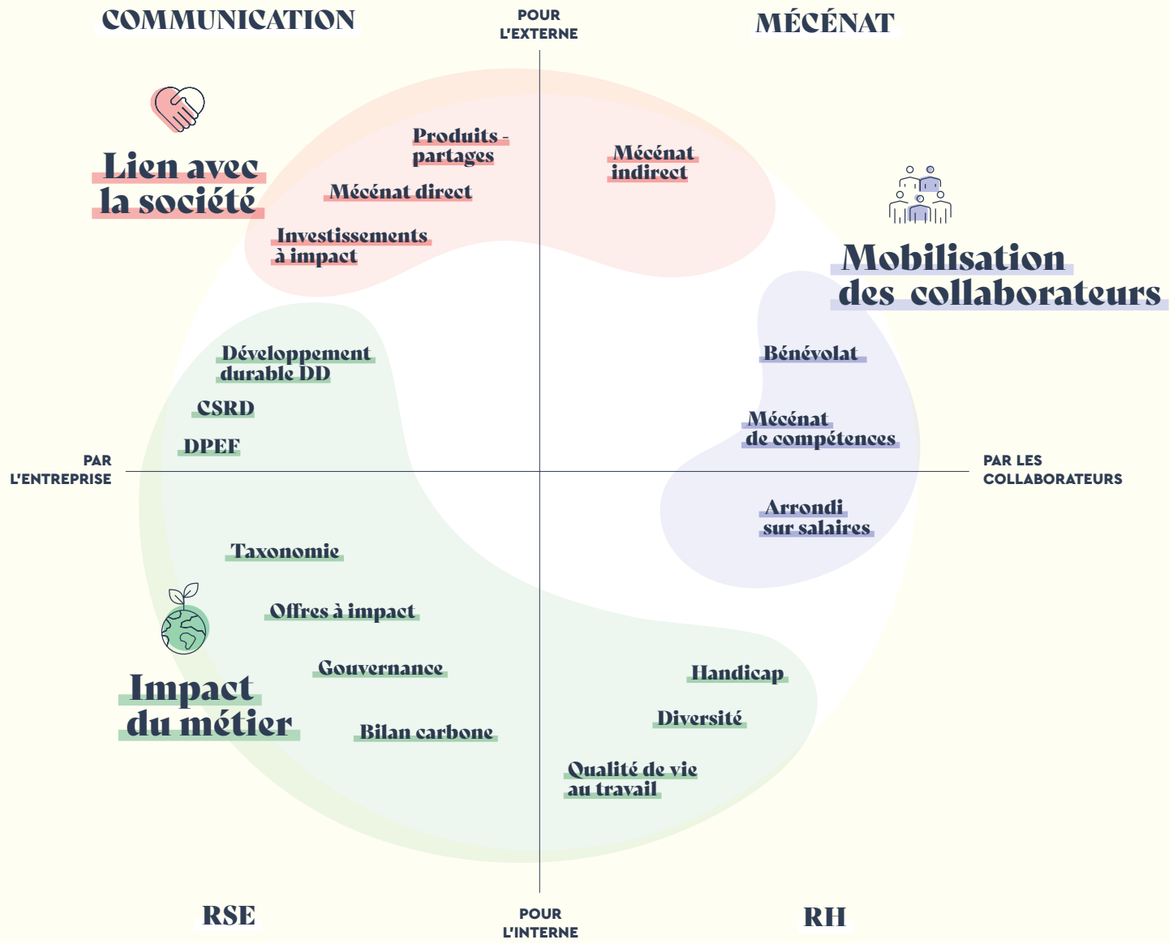
Nous retrouvons dans cette famille tous les sujets qui permettent de créer du lien avec la société, que ce soit le mécénat, mais aussi de plus en plus les investissements à impact. Son rôle est de contribuer à la cohésion de la société par l'affectation de ressources à l'intérêt général. Les thématiques traitées par cette famille ont tendance à s'aligner sur le métier de l'entreprise pour plus de cohérence et d'impact.

POIDS **29%** des sujets cités (Mécénat + Investissement à impact).
MANAGEMENT **28%** des directeurs viennent de la communication, voire du mécénat.
THÈME MAJEUR Renforcer la marque et l'ancrage territorial.
OUTIL Fondation d'entreprise.

LES TROIS GRANDES COMPOSANTES D'UNE DIRECTION DE L'ENGAGEMENT

Nous pouvons positionner les sujets sur deux axes :

- **le premier** allant des sujets portés par l'entreprise à ceux portés par les collaborateurs
- **le second** allant des sujets en direction de l'interne à ceux en direction de l'externe.



LES DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT, LE DÉBUT D'UNE **NOUVELLE ÉQUATION**

Ce premier baromètre sur les directions de l'engagement offre des repères sur l'émergence de ces nouvelles directions.

- **OUI, nous constatons une accélération de la création de ces directions** au croisement des sujets de la RSE, de la communication, du mécénat et des ressources humaines. Cette accélération est forte avec la moitié de ces directions créées il y a moins de cinq ans.

- **OUI, la loi PACTE a été un élément important** dans cette montée en puissance ; l'accélération constatée coïncide à la période de promulgation de la loi.

- **OUI, ces directions semblent avoir trouvé leur territoire d'action** autour de trois sujets : l'impact de l'activité de l'entreprise, son lien avec la Société et la mobilisation de ses collaborateurs.

- **OUI, le mécénat d'entreprise devient un levier d'engagement** parmi d'autres. Il est de moins en moins indépendant de la stratégie globale de l'entreprise et rarement l'outil prioritaire. Il demeure cependant souvent l'âme de l'engagement.

- **OUI, cette direction est stratégique** : elle travaille aussi bien sur l'orientation du métier que sur les liens entre les collaborateurs de l'entreprise et l'intérêt général. Ses directeurs font souvent partie des organes de décision.

Par ailleurs, les échanges que nous avons eus avec les personnes en charge de ces nouvelles directions permettent d'identifier 3 facteurs clés de leur réussite :

- **un sponsor au niveau du Comex ou de la direction,** car ces directions sont vectrices de transformation ;

- **un profil de leader "activiste",** pour transformer malgré les résistances internes.

- **un ancrage dans le modèle économique de l'entreprise** : l'avenir et le développement de ces directions dépend de leur capacité à justifier les investissements qui leur sont confiés et à démontrer, à moyen-long terme, le retour sur investissement et l'impact économique et social.

Ce dernier facteur apparaît comme le point de fragilité. Le développement de l'engagement est parfois présenté comme une question de "survie", mais le retour sur investissements n'est pas établi, la mesure de l'impact est une compétence majeure à développer dans cette perspective.
Notre étude montre clairement que les entreprises sont désormais dans une dynamique forte de transformation de leur modèle de développement pour allier performance et durabilité. Au centre du dispositif, elles ont résolument placé les directions de l'Engagement.
Demain, ce sont-elles qui montreront la "direction" vers ces nouveaux modèles d'affaires ou cohabitent création de valeur économique et contribution au bien commun.
Ainsi, au sens propre comme figuré, les directions de l'engagement auront un rôle majeur et incroyablement positif sur notre société.

À QUOI POURRIEZ-VOUS DIRE, DANS 5 ANS, QUE CETTE DIRECTION DE L'ENGAGEMENT EST UN **SUCCÈS** ?

Nous venons de dévoiler notre plan stratégique et notre premier rapport d'alignement sur notre engagement de financer une économie « net-zéro » d'ici 2050. Nous nous sommes fixés des objectifs chiffrés et ambitieux dès 2025, qui constituent notre feuille de route pour les années à venir.

Antoine Sire,
MEMBRE DU COMITÉ EXÉCUTIF
ET DIRECTEUR DE L'ENGAGEMENT
D'ENTREPRISE DE BNP PARIBAS

La condition de succès pour une direction de l'engagement est de savoir où elle va, ce qu'est son ambition. Elle doit également s'intégrer dans la stratégie financière de l'entreprise.

Laure Kermen,
DIRECTRICE DU DÉPARTEMENT
ENGAGEMENT SOCIÉTAL ET PERFORMANCE
SOCIÉTALE & DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE
DE LA FONDATION GROUPE ADP

Le succès : nous sommes des éclaireurs pour transformer durablement l'entreprise, le succès viendra quand ces sujets créateurs de valeur durable illumineront toute l'entreprise.

Elizabeth Tchoungui,
DIRECTRICE EXÉCUTIVE
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
ORANGE

La réussite de cette direction : que notre groupe soit perçu comme une entreprise à l'écoute de la société et porteuse de solutions.

Frédérique Granado,
DIRECTRICE DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL
SANOFI FRANCE

En 2025, cette direction aura réussi si elle permet aux près de 45 000 collaborateurs et 10 000 élus du groupe d'avoir un sentiment d'appartenance fort à un groupe de référence de l'ESS, incarnant un projet de performance solidaire pour demain.

Laure-Marine Jeannel,
DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE
VYV3

Faire un plat de spaghetti plutôt que des cannelloni, l'engagement doit être à tous les niveaux de l'entreprise et avoir une approche globale de la citoyenneté de l'entreprise, de la planète et de l'humain.

Gilles Vermot-Desroches,
SENIOR VICE-PRESIDENT CITOYENNETÉ
ET AFFAIRES INSTITUTIONNELLES
SCHNEIDER ELECTRIC

CARACTÉRISTIQUES DES **RÉPONDANTS**

53 entreprises ont répondu à cette première enquête.

37,5 %
DU CAC40

25,8 %
DU SBF 120

PLUS
21
GRANDES ENTREPRISES
HORS INDICES

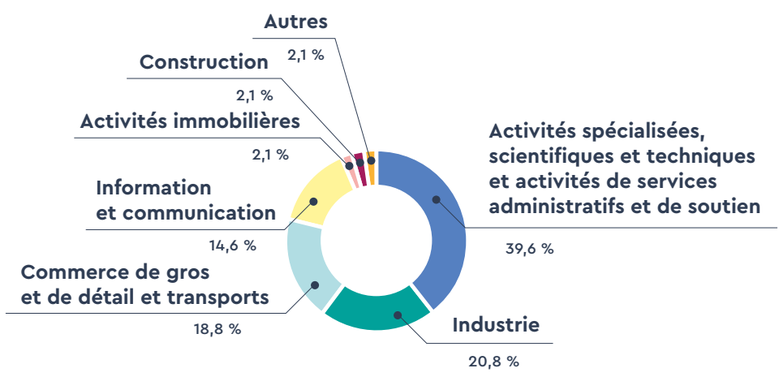
Chiffres d'affaires

< 100 MILLIONS D'EUROS	2,04%
500 M€ À < 1 MD €	12,24%
1 MD € À < 5 MDS €	26,53%
5 MDS € À < 10 MDS €	16,33%
10 MDS € ET PLUS	42,86%

Effectifs

10 À 249 SALARIÉ·E·S	2%
250 À 4 999 SALARIÉ·E·S	22%
5 000 SALARIÉ·E·S ET PLUS	76%

Secteurs d'activité



LISTE PUBLIQUE DES **DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT RÉCENTES**

2016

Groupe Total
Direction de l'engagement société civile

Groupe La Poste
Direction de l'engagement sociétal
Muriel Barnéoud

2017

BNP Paribas
Direction de l'Engagement d'entreprise
Antoine Sire,
membre du Comité exécutif

2018

Nestlé
Direction Talents et Engagement
Maylis Danne

2019

MACIF
Direction de l'engagement
Alban Gonord

2020

Groupe M6
Direction de l'engagement
Isabelle Verrecchia

Manpower
Direction RSE & Engagement Citoyen
Caroline Brenier Dellery

2021

La Banque Postale
Direction de l'engagement citoyen
Adrienne Horel-Pages,
membre du comité de direction générale

2022

Carrefour
Direction de l'engagement du groupe
Carine Krauss,
membre du comité exécutif

EPSA
Direction de l'engagement
Cédric Laroyenne

AXA France
Directeur stratégie, engagement et communication
Clément Rouxel

BAROMÈTRE
des directions de l'engagement 2022

L'ÉQUIPE DE KPMG
Xavier Fournet, Sarah Digonnet, Bernard Bazillon, Bouchra Aliouat, Irène Miquel.

LA CARETEAM
Guillaume Brault, Flavie Deprez, Christina Diego, Lisa Domergue, Delphine Houel,
Théo Nepipvoda, Basile Nottin, Mioraniaina Ravelosoanirina, Ayk Satilmis, Mathieu Serrania

LE BAROMÈTRE DES DIRECTIONS DE L'ENGAGEMENT 2021, PREMIÈRE ÉDITION
édité en juin 2022 par Univercast – Carenews
SAS au capital de 99 000 €
39 rue de Châteaudun 75009 Paris
RCS Versailles B 788 999 977
09 72 42 00 43 – bonjour@carenews.com
Président : Guillaume Brault
Directrice générale : Flavie Deprez

Le papier utilisé est 100 % recyclé et la colle utilisée est de provenance végétale,
l'imprimerie est labellisée Imprim'vert*.

* *Le label Imprim'Vert représente une marque environnementale spécifiquement dédiée aux procédés d'impression. Elle repose sur l'application d'un cahier des charges respectant l'environnement.*

Imprimerie TIGREBLEU !
60, rue Saint-Sabin
75011 Paris – 01 42 78 79 06
tigrebleu@tigrebleu.com

Direction artistique et maquette : Julie Marie

Crédits photos :
Droits réservés.

BAROMÈTRE

des directions de l'engagement 2022

carenews

Avec KPMG