



[RETOUR SUR LE WEBINAR :](#)

Avec :

**YANN TANGUY**  
Délégué Général des Entreprises pour la Cité

**ADRIEN COURET**  
Directeur général du groupe Macif

**EMMANUELLE DUEZ**  
Fondatrice de The Boson Project

Le 10 juin dernier, [The Boson Project](#) et [Les entreprises pour la Cité](#) organisaient un webinar à trois voix pour prendre de la hauteur sur les notions d'engagement, d'impact et de rôle des entreprises dans la société aux côtés d'**Adrien Couret**, Directeur Général du *Groupe Macif*, **Emmanuelle Duez**, Fondatrice de *The Boson Project* et **Yann Tanguy**, Délégué Général des *Entreprises pour la Cité*.

## Introduction

Quasiment 3 mois après le début de la crise sanitaire, Yann, Emmanuelle et Adrien se réunissent autour de convictions partagées (la vision d'une entreprise à "objet social augmenté", la conviction qu'il ne peut y avoir de performance économique, sociale, et écologique sans hommes et femmes pour porter l'engagement) pour questionner le changement de regard que l'on porte sur rôle de l'entreprise à l'éclairage de la crise actuelle.

Ces quinze dernières années, l'engagement sociétal des entreprises françaises n'a cessé de se renforcer. De la Loi NRE de 2001 qui a imposé à certaines entreprises la réalisation d'un *reporting* extra-financier à la Loi Pacte de 2019 qui oblige désormais toute entreprise à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, et qui offre la possibilité à certaines de se doter d'une raison d'être ou de devenir « société à mission », les entreprises n'ont aujourd'hui plus le choix : elles doivent se soucier de leurs impacts sur les parties-prenantes internes et externes.

La crise sanitaire que nous traversons, inédite par son ampleur, nous a rappelé que les entreprises ne sont que les parties d'un système, et que leur pérennité, le soin qu'elles portent à leurs parties prenantes et le rôle qu'elles jouent au sein de leur écosystème sont primordiaux pour sur la résilience collective de notre société.

Alors que nous vogueons encore dans l'incertitude, nous voulons croire à un renouveau, à une performance réinventée des organisations, pour enfin passer des paroles aux actes, du discours bien léché des campagnes marketing à l'excellence opérationnelle humaine, de la tête au cœur.

## De la tête au cœur : Ce que la crise change

Si le fait de communiquer sur l'engagement de son organisation permet de faire valoir sa responsabilité aux yeux de ses parties-prenantes et d'inciter les autres à passer à l'action, les exemples de *green* ou de *purpose washing* survenus pendant cette époque très « vocale » dans laquelle nous étions avant le confinement n'ont plus lieu d'être aujourd'hui.

Face à l'urgence sanitaire, sociale et économique induite par cette crise, les collaborateurs-citoyens ont été encore plus attentifs aux actions entreprises par les organisations sur le terrain et la période de confinement a agi comme un filtre révélateur pour ne garder que l'essentiel et appeler à une action sinon profondément sincère, du moins concrète, de la part des entreprises. Ainsi ont émergé de nombreuses initiatives d'organisations visant à s'aligner davantage avec leur territoire, leurs valeurs et leur écosystème.

## Yann Tanguy sur les initiatives d'entreprises observées au sein du réseau Les entreprises pour la Cité et au-delà, pour faire face à la crise.

Il est vrai que cette crise a permis de révéler le formidable potentiel de générosité et de solidarité des organisations. Même si cela concerne celles qui s'engagent depuis longtemps, cette période a aussi démontré que pour certaines, c'était leur « première fois ». Autre point qu'il est important de noter : les entreprises ont (ré)agit différemment selon leur secteur d'activité, leur ancrage territorial et la manière dont elles étaient elles-mêmes touchées par la crise.

Les initiatives solidaires prises pendant la crise ont été très variées, et nous pouvons distinguer plusieurs typologies d'actions :

- **Les entreprises qui ont souhaité directement répondre aux besoins sanitaires, en adaptant leurs outils et leurs chaînes de production ou encore en faisant don de masques, gel hydroalcoolique, visières etc. :**  
Exemples : ARMOR (fabrication des visières), Yves Rocher (production de gels hydroalcooliques), ST Microelectronics (cartes électroniques pour les respirateurs) ou encore les entreprises de restauration qui ont livré les repas pour le personnel soignant.
- Les entreprises qui, à travers leur politique de mécénat, ont procédé à des dons financiers, en nature ou en compétences, via notamment leur fondation ou leur fonds de dotation. L'objectif ici a été de soutenir les associations sur le terrain, de venir en aide aux plus démunis ou encore de préparer « l'après » en permettant à certains acteurs sociaux et culturels de se relever après la crise.  
Exemple : Fondation VINCI pour la Cité (création de Vinci Solidarity, une plateforme permettant aux collaborateurs Vinci de réaliser des missions d'intérêt général, y compris à distance), Fondation Schneider Electric (Lancement du fonds d'urgence « Tomorrow Rising »), Fondation Groupe ADP (dons de tablettes pour assurer la continuité pédagogique)...
- **Les organisations qui ont fait alliance** pour répondre ensemble aux besoins sociétaux.  
Exemple : l'initiative « Tous Unis contre le Virus », à laquelle de nombreuses entreprises ont décidé de contribuer, ou encore le « Collectif Mentorat » qui regroupe plusieurs associations et partenaires et qui a lancé l'opération de solidarité **#MentoratdUrgence pour prévenir la rupture pédagogique et le décrochage scolaire** en mettant en relation des mentors bénévoles notamment des collaborateurs, avec des enfants et jeunes ayant besoin de soutien.

Il est aussi important de ne pas oublier toutes les entreprises qui n'ont pas pu mettre en place de telles initiatives, souvent par manque de moyens, mais qui se sont investies en interne pour assurer la sécurité de leurs salariés et soutenir leur écosystème.

## Emmanuelle Duez sur l'impact de la crise sur les aspirations des collaborateurs suite à l'enquête « [Introspection du travail](#) »

Cette période inédite de confinement nous a permis de nous poser des questions existentielles sur le rapport au travail, sur le rapport à l'emploi, sur le rapport à l'entreprise ou sur le rapport au management. The Bason Project a ainsi lancé l'enquête « Introspection du travail » pour pouvoir capter les questionnements, les turpitudes, les peurs et les aspirations des collaborateurs. L'enquête a mobilisé plus de 2000 répondants.

Les tendances observées :

- **L'engagement plutôt que la démobilisation massive :** « Dans un monde où on parle beaucoup de désengagement, il est intéressant de noter qu'il y avait une mobilisation très importante des collaborateurs. Uniquement 12 % des collaborateurs se disent désengagés. »
- **Un point de fracture** entre ceux qui se sont désengagés, qui n'ont pas d'aspiration particulière vis-à-vis de l'entreprise, qui s'en désintéressent, et la grande majorité qui a appris à travailler de manière différente, qui s'est particulièrement mobilisée.

- **L'impossibilité du retour en arrière** en ce qui concerne certains acquis du confinement : **droit à la confiance, à l'autonomie, à la subsidiarité, à une excellence managériale.** Puisque le confinement a dessiné de nouvelles exigences des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise, ils auront des attentes très fortes pour que le meilleur de cette période soit ancré dans les modes de fonctionnement. Il sera difficile de retourner au management de contrôle, à la présence au bureau par principe, au modèle où l'information est le pouvoir, ou encore au lien de subordination entre manager et managé.
- **L'importance du collectif et des relations humaines** : Le manque principal exprimé par les collaborateurs est l'Autre, le lien interpersonnel avec l'équipe, les collègues. Ou encore la possibilité de partager des émotions et des projets, ce qui ne peut se faire qu'en présentiel.

Selon Emmanuelle, « *le grand enjeu sera l'excellence managériale* » :

*« L'excellence managériale permettra la performance collective, que ce soit à distance, dans les tiers lieux, sur site et surtout la cohésion. Il est certain que le bureau va devoir se réinventer pour qu'il redevienne un lieu incarné où l'esprit de corps se crée, une espèce de sanctuaire où on est dans la sensorialité, dans la performance, dans l'échange. »*

*« Toutes ces tendances questionnent aussi fondamentalement le rôle de l'entreprise dans la vie des gens. »*

Emmanuelle constate que l'entreprise a un rôle important à jouer d'équité professionnelle dans le sens où les bureaux mis à disposition des collaborateurs sont un lieu où l'on donne les mêmes conditions de l'épanouissement professionnel à tous, et qu'en un sens, le télétravail peut être vecteur d'injustice sociale.

- **À propos de l'excellence managériale**  
*« Un modèle de management différent de celui qu'on a connu depuis des années en France et au niveau international. L'excellence managériale est d'abord la capacité à faire confiance d'abord et à contrôler après. C'est la capacité à donner du sens, des grilles de valeurs (qui ne sont pas les mêmes d'une génération à l'autre, à l'heure où l'entreprise fait cohabiter en son sein plus de générations que jamais). Cela exige une exemplarité en termes de posture : faire confiance, être transparent, être reconnaissant et cultiver une culture de l'attention à l'autre, « le care ». Il faudra développer en tant que manager cette culture de l'attention qui sera la base d'un engagement durable des équipes, donc de la résilience des organisations. »*

## ***La tête & le cœur :*** ***Anatomie des acteurs qui tireront leur épingle du jeu***

Après avoir parlé des changements observés ces dernières semaines, les intervenants se prêtent à l'exercice du portrait-robot d'une entreprise résiliente, vertueuse et pérenne.

À l'épreuve de la difficulté, sont mises en lumière les entreprises particulièrement alignées (et dont l'engagement en temps de crise s'est fait de manière presque innée et fluide), qui ont su prendre soin de leur corps social et de leur écosystème et dont on voudra prendre soin en retour. L'alignement (la tête) et le soin (le cœur) : deux facteurs de résilience.

### **Yann sur les caractéristiques communes des entreprises les plus engagées et les facteurs clés de succès :**

- **Une démarche d'engagement pilotée par une gouvernance dédiée** et qui dispose d'outils (ex : analyse de matérialité) qui permettent de développer et de pérenniser des politiques d'engagement sociétal.

- **La mise en place d'indicateurs précis** : ils permettent de piloter l'engagement et d'évaluer les améliorations. Ils ont un effet incitatif permettant de traduire les indicateurs en objectifs pour les dirigeants.
- **L'implication de l'ensemble de l'écosystème** : Les entreprises qui savent fédérer leurs parties prenantes autour de leurs engagements (collaborateurs, partenaires, prestataires, clients etc.) démultiplient ainsi leurs impacts et incitent chacun à contribuer à sa manière à leur démarche sociétale.

*« Les entreprises qui arrivent à mettre en place tout cela sont souvent très matures sur leur engagement, car cela exige de l'investissement, de la réflexion collective. Et on voit que les entreprises qui sont les plus matures n'ont pas besoin de communiquer autant que les autres car leur écosystème se fait porte-parole de l'efficacité de leurs actions. »*

### **Adrien sur la réaction du groupe MACIF face à la crise et sur l'incarnation concrète de l'engagement au sein de son entreprise.**

Adrien considère cette crise comme « un formidable test d'alignement pour les entreprises entre la tête et le cœur, entre la raison d'être et la raison de faire. »

Le Groupe MACIF, groupe d'assurance mutualiste, citoyen et engagé depuis plus de 60 ans, a vécu ce test sur trois niveaux :

- **Un test de confiance** : confiance physique (la nécessité de tout d'abord protéger ses salariés pour ensuite pouvoir protéger ses clients) et confiance morale (sécurité et visibilité, garantie de l'emploi, maintien de l'activité) ;
- **Un test managérial** : la grande autonomie donnée au management pour assurer l'adaptation locale. Après la phase de l'installation, les managers ont eu un rôle essentiel pour maintenir le lien de proximité avec les collaborateurs tout en faisant preuve de confiance ;
- **Un test sur les valeurs** : le choix fait par la MACIF sur la manière de contribuer et d'intervenir lors de la crise s'est fait naturellement. Sans forcément communiquer, la MACIF a décidé dans un premier temps de traiter ceux qui étaient vulnérables et dans un deuxième temps de se concentrer sur la relance économique. Cela inclut la densification des dispositifs de solidarité pour soutenir les entreprises en difficulté et les acteurs de son écosystème très exposés (personnel soignant etc.)

Selon Adrien, bien que la crise ait été un moment intense, les engagements pris n'ont pas été de nature différente que ceux pris d'ordinaire. « *La MACIF que j'ai vécu pendant la crise était la MACIF de l'avant la crise. On a dû se plonger dans un contexte différent mais ce qu'on a déployé correspond à ce qu'on est et à ce qu'on fait. Par contre, ce qui a été différent et exacerbé, c'est la nécessité d'être beaucoup plus direct, plus clair et en même temps de lâcher prise.* »

*« Le période a été très forte, et c'était d'autant mieux vécu en interne qu'on n'a pas fait trop de promotion externe »*

Maintenant plusieurs questions se posent : « *Comment ne pas revenir strictement à avant la crise et comment on conserve cette étincelle de vérité ? Comment garde-t-on cette authenticité particulière et profite-t-on pour écarter tout le décorum (administratif etc.) qui a tendance à s'installer dans les grandes organisations ?* »

## ***Du cœur à la tête : Comment ancrer ces démarches vertueuses sur le temps long ?***

La période du confinement que nous avons traversée, malgré le contexte de pandémie, a permis de mettre au grand jour la solidarité et l'adaptabilité dont étaient capables de faire preuve les organisations. Comment maintenant l'ancrer dans le temps long ? Que restera-t-il pour ce fameux "monde d'après" ? Dans un contexte économique, social et environnemental devenu fragile, comment s'assurer que cette dynamique vertueuse perdure à l'avenir ?

## Emmanuelle mentionne trois clés de succès :

- **Le soin porté aux collaborateurs :**  
« On est dans une espèce de pirouette de l'histoire où on va demander aux collaborateurs de prendre le soin de leur entreprise – PME comme grands groupes –, d'assurer leur survie. Mais ne s'engageront pour leur entreprise que les collaborateurs dont on aura pris soin au préalable. »
- **L'alignement des organisations :**  
« Ce qui fait la résilience des entreprises, c'est l'alignement. La crise qui va suivre va forcer à l'alignement des organisations : des intentions, de la proposition des valeurs, du modèle social et du business model. Il n'y a pas de résilience sans l'alignement et il n'y a pas de l'alignement sans renoncement. Cette capacité à renoncer et à simplifier va permettre aux entreprises de tenir le cap, d'être robustes et résilientes. »
- **Une vision à long terme :**  
« On a besoin d'entreprises qui développent une vision augmentée et à long terme sur leur rôle et leur responsabilité. Et sa mise en œuvre nécessitera un investissement sur l'excellence humaine. Parce que sans l'engagement du corps social, il n'y aura pas de la performance durable, il n'y aura pas de l'alignement, pas de pérennité. »

## Yann recommande aussi de capitaliser sur l'expérience du temps long, de l'introspection et de la projection pour engager le changement durable. Il préconise :

- Une écoute des collaborateurs et des clients
- Une prise de recul sur les politiques d'engagement sociétal mises en place
- Un alignement entre la démarche d'engagement et les enjeux stratégiques de l'entreprise, qui peuvent être de plusieurs nature :

**Enjeux liés aux richesses humaines de l'entreprise :** fidéliser et attirer de nouveaux talents dans l'entreprise, renforcer la cohésion interne...

**Enjeux liés à l'ancrage territoriale de l'entreprise :** connaître et tisser des liens avec son écosystème local, répondre aux besoins de son territoire...

**Enjeux liés à la réputation/ l'image de l'entreprise :** mettre en avant les valeurs de l'entreprise, changer le regard de sa communauté sur son activité...

**Enjeux liés à sa capacité d'innovation :** les démarches d'engagement peuvent être opportunité de découvrir de nouveaux acteurs, de nouvelles manières de travailler, d'expérimenter de nouveaux programmes...

- L'éventuelle mise en cohérence de l'engagement sociétal de l'entreprise avec son cœur de métier, qui ait du sens pour les collaborateurs et l'ensemble de son écosystème

Yann recommande surtout de « ne pas avoir peur de démarrer petit, d'avancer en marchant, de faire des expérimentations avant de déployer plus largement ses actions. »

## Adrien souligne l'importance de ne pas se satisfaire de l'existant et la nécessité d'aller toujours plus loin.

« J'appartiens à une génération qui a vécu des cycles d'espoir et de désillusion. Il y a eu la vague du développement durable, la vague de la RSE... Je me souviens des élections de 2007 avec Nicolas Hulot et son Pacte écologique. Toutes ces démarches-là elles ont certes créé une prise de conscience, de nouvelles contraintes. Mais pour autant, on se pose toujours 30 ans après la question de l'alignement. Parce que quand l'engagement n'est pas aligné, ancré dans la gouvernance, les valeurs, la culture de l'entreprise, il y a un problème de continuité souvent lié aux cycles économiques ou à des changements de dirigeants. Il y a un problème d'ancrage. »

Ainsi, Adrien suggère trois critères de réforme :

- L'intégration de personnes de la société civile dans la gouvernance : un comité de parties prenantes externes à l'entreprise avec une force de pression mais sans pouvoir décisionnaire ;
- L'ajout de mesures d'évaluation non financières, non opérationnelles ;
- Une transparence sur la formalisation de la raison d'être de l'entreprise, pour que l'ensemble du collectif s'approprie sa définition. Elle doit être un reflet des réflexions de l'ensemble des parties prenantes.

**Emmanuelle souligne que nous sommes loin d'être sortis de la crise. Mais que c'est justement une opportunité « extraordinaire » à ne pas manquer. Il faut se recentrer sur l'essentiel : la fraternité dans l'entreprise, sur l'appartenance à un collectif vecteur de sens.**

Les résultats de l'enquête *In(tro)spection du travail* montrent que ce qui a manqué le plus aux collaborateurs pendant le confinement, c'est l'Autre. La crise sanitaire a mis en évidence notre fragilité et notre interdépendance. Cette crise nous a rappelé ce qu'est la vulnérabilité, que le philosophe Julien Sanctis définit comme un « *inévitable et persistant défaut d'omnipotence qui pousse à la convivialité plutôt qu'au repli ou à l'indifférence.* »

« *Ce qui est magique dans ce qu'on a vécu c'est que nous avons pu nous rappeler – même découvrir parfois – qu'on est des animaux profondément sociaux avec un besoin fort de convivialité. Cela nous mène à un concept plus fort que la solidarité : la fraternité. Nous faisons partis d'une communauté de destins, on a besoin les uns des autres pour trouver du sens. Cette notion de fraternité dans l'entreprise doit être le gain de cette période pour les mois et les années à venir. C'est ce qui permettra d'ancrer sur le temps long un engagement sincère et aligné.* »

#### ● **À propos de la fraternité**

« *La fraternité désigne une solidarité spécifique à ceux qui croient aux mêmes valeurs et s'engagent dans un même combat. La fraternité est avant tout un concept révolutionnaire, esthétique, elle est un sursaut de défense et de survie, l'œuvre d'une sensibilité commune qui œuvre elle-même en retour. Comme le souligne le sociologue Bruno Latour, « chaque entité de la planète possède une façon bien à elle d'accrocher ensemble les autres éléments qui composent, à un moment donné, le collectif. » La fraternité sera au cœur de l'entreprise, portée par les murs et les comportements, ou l'entreprise ne sera plus car l'engagement déclinera.* »



Les  
entreprises  
pour la Cité