



Etude sur l'organisation et
les outils de pilotage de la
RSE dans les entreprises
non françaises de
l'EUROSTOXX50



GROUPE OFI

MARS 2011

SOMMAIRE DE L'ETUDE

I. PREAMBULE	- 2 -
II. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET PRINCIPAUX RESULTATS	- 3 -
A. OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	- 3 -
B. PRINCIPAUX RESULTATS.....	- 3 -
III. PERIMETRE ET METHODOLOGIE	- 5 -
A. PERIMETRE DE L'ETUDE.....	- 5 -
B. METHODOLOGIE	- 7 -
V. RESULTATS DETAILLES.....	- 9 -
A. CHOISIR LA POLITIQUE DE RSE.....	- 9 -
B. ORGANISER LA POLITIQUE DE RSE.....	- 22 -
C. DECLINER LA POLITIQUE DE RSE	- 30 -
D. CONTROLER LA POLITIQUE DE RSE.....	- 34 -
VI. CONCLUSION : QUELLE PLACE POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MODELE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES DE L'EUROSTOXX50 ?	- 44 -
A. LA PLACE DE LA RSE DANS L'ORGANISATION	- 44 -
B. LA PLACE DE LA RSE DANS LA STRATEGIE.....	- 46 -
VII. GLOSSAIRE.....	- 50 -

I . PREAMBULE

Un nouveau projet de Société, est officiellement apparu dans le Rapport Brundtland de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement en 1987. Plus connu sous le nom de « Développement Durable » : c'est à dire, « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

Acteurs essentiels du développement, tant par leur création de richesse que par leur rôle dans la Société, un Développement Durable ne pouvait être imaginé sans la participation des entreprises. C'est ainsi que le Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 fit connaître mondialement le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), autrement dit la déclinaison du Développement Durable au sein des entreprises. Le développement de l'Investissement Socialement Responsable, des agences de notation sociétale, ou encore le pouvoir croissant des ONG et des médias contribuèrent rapidement à faire de la RSE une thématique incontournable pour les plus grandes entreprises cotées. Le début des années 2000 fut particulièrement riche à ce niveau avec l'élaboration des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2000), et la publication du Livre Vert sur la promotion du cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (2001).

La France étant clairement proactive puisqu'elle adopta en 2001 la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) qui oblige les entreprises cotées sur le marché français à rendre compte des impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Il fut intéressant pour Macif Gestion d'analyser en 2009 le processus d'intégration de la RSE par les entreprises cotées, appartenant au CAC 40. Dans une économie de plus en plus globalisée et interdépendante, leur dimension internationale nous apprenait sur la façon dont la RSE était prise en charge dans des groupes complexes souvent multi-activités.

C'est donc pour mieux comprendre la mesure dans laquelle le Développement Durable a pénétré le modèle économique des entreprises cotées que cette étude avait été réalisée. En étudiant les modes d'organisation et les outils de pilotage mis en place par les entreprises du CAC 40 pour intégrer la RSE dans leur stratégie, elle permettait d'appréhender le niveau de maturité des entreprises considérées comme les plus innovantes sur cette problématique.

Enfin, en proposant pour la première fois une photographie fine de la quasi-totalité des entreprises du CAC 40, cette étude se proposait également d'être un point de référence auquel des études ultérieures pouvaient se situer. Cette nouvelle étude rentre dans ce cadre et constitue un élément de comparaison entre d'une part les entreprises françaises du CAC40 et d'autre part les entreprises des autres pays européens de l'EUROSTOXX50.

II. OBJECTIFS DE L'ETUDE ET PRINCIPAUX RESULTATS

A. OBJECTIFS DE L'ETUDE

En 2009, Macif Gestion publiait une étude sur les sociétés du CAC 40 avec pour objectif de comprendre le rôle et la place que tient la RSE et d'identifier les modes d'organisation et de pilotage utilisés. Rapidement, l'idée d'une comparaison avec un autre univers paraissait attractive et pertinente.

Le périmètre pour cette étude est l'EUROSTOXX50. Pour éviter toute redondance, seules les entreprises non françaises de cet indice ont été interrogées, avec les mêmes principaux objectifs que pour l'étude précédente :

1. **Comprendre le rôle et la place que tient la RSE dans la stratégie des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50.**
2. **Identifier les modes d'organisation et les outils de pilotage utilisés par ces entreprises pour mettre en place leur politique de RSE.**

Selon la définition du Livret vert de la Commission européenne, la responsabilité sociale de l'entreprise, RSE est un concept selon lequel les entreprises doivent prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales, et économiques liées à leurs activités ainsi que leurs interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire. La RSE est la déclinaison pour l'entreprise du concept de développement durable, qui intègre les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques.

B. PRINCIPAUX RESULTATS

LA PLACE DE LA RSE DANS L'ORGANISATION

→ Des fonctions opérationnelles et transversales impliquées dans la politique de RSE dès son origine

- Les entreprises gèrent des problématiques sociales, environnementales ou encore de gouvernance depuis longtemps, l'émergence du thème de RSE n'ayant fait que regrouper ces différentes problématiques sous une seule et même appellation.
- Ce sont les directions opérationnelles et transversales qui historiquement ont géré ces thématiques, elles ont été logiquement les autorités à partir desquelles est venue la volonté d'une politique de RSE.
- Le rattachement des directions RSE ou Développement Durable nouvellement créées s'est fait aux entités gérant déjà ces problématiques, les directions opérationnelles et transversales.
- Le Sustainability Board, un comité récemment apparu qui suggère la politique de RSE.

→ Mais des directions opérationnelles et transversales non intégrées lors de certaines phases du processus

- Bien que souvent à l'origine de la politique de RSE, les directions opérationnelles ne sont pas impliquées de la même façon lors des différentes phases de structuration de la politique de RSE. Une moindre implication des directions opérationnelles s'observe notamment lors de l'étape de définition des enjeux de RSE, ou du choix des indicateurs de RSE. D'autres sources sont alors préférées : parties prenantes, concurrents, etc...
- Un Sustainability Board qui endosse une responsabilité qui pourrait ne pas être la sienne lorsqu'il valide la politique de RSE.

LA PLACE DE LA RSE DANS LA STRATEGIE

→ Des éléments positifs

- La création des directions RSE ou Développement Durable s'est faite au sein de l'EUROSTOXX50 de manière diffuse à partir de l'année 2000.
- Signe d'intégration à la stratégie, l'ensemble des entreprises budgétise la RSE.
- Des objectifs extra financiers sont fixés aux managers pour l'obtention d'une part de leur rémunération variable et ces objectifs font partie intégrante de leurs objectifs globaux, illustrant la place accordée à la RSE.
- Les spécificités géographiques ou propres aux métiers sont prises en compte et des systèmes de remontée des bonnes pratiques sont mis en place aidant à apprécier ces spécificités. Le contrôle du reporting suscite un intérêt grandissant, permettant d'évaluer ce qui est fait et de le corriger.
- La RSE n'est pas perçue comme une thématique indépendante des autres activités et donc non stratégique. Un certain nombre d'indicateurs clefs de RSE est présenté à la direction générale, indicateurs parfois intégrés aux tableaux de bord. La mise au même niveau des indicateurs de RSE et des autres indicateurs témoigne de l'importance de la RSE.

→ Et des éléments contrastés

- Malgré une volonté des entreprises d'intégrer la RSE dans leur stratégie, les moyens consacrés ne sont pas tout le temps mis en place.
- Les politiques de RSE souffrent encore d'un manque de formation et d'information des collaborateurs en charge de l'application.
- Malgré une prise de conscience de l'importance du reporting RSE, les moyens pour le rendre efficace sont encore insuffisants.

III. PERIMETRE ET METHODOLOGIE

A. PERIMETRE DE L'ETUDE

Le périmètre de l'étude est composé des entreprises non françaises de l'indice européen EUROSTOXX50. Au même titre que le CAC 40 pour la France, l'EUROSTOXX50 regroupe 50 sociétés selon leur capitalisation boursière au sein de la zone Euro.

Pour les 28 entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, un questionnaire a été envoyé. Ce questionnaire portait sur :

- L'organisation et les outils de pilotage utilisés par les entreprises pour la mise en place de leur politique de RSE.
- La place actuelle de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, et celle attendue dans le futur.

Le questionnaire a été élaboré à partir du contenu des rapports de Développement Durable des entreprises, et des analyses effectuées par trois agences de notation sociétale.

Dans le souci de répondre au mieux aux enjeux de chaque entreprise, tous les questionnaires ont été adaptés en fonction de l'entreprise interrogée, de son activité et des informations déjà disponibles. Enfin dans un souci de liberté de réponse, toutes les questions ont été posées en mode « ouvert », le choix d'un QCM ayant été écarté aucune réponse n'a été prédéfinie.

Le premier envoi a eu lieu au mois de mai 2010, suivi d'une relance en juin de cette même année. Toutes les réponses ont été collectées avant mi-juillet 2010. Il a été proposé aux entreprises ayant accepté de participer à l'étude, de répondre au questionnaire soit par écrit, soit par oral sous forme d'entretien téléphonique.

Au total sur les 28 entreprises sollicitées, 23 ont donné leur accord pour participer à l'étude. De manière effective, 22 entreprises ont répondu au questionnaire. 1 entreprise n'ayant pas respecté les délais de réponse impartis initialement, sa participation n'a pu être prise en compte. 9 entreprises ont renvoyé le questionnaire rempli, 13 ont préféré un entretien téléphonique, soit un taux de réponse de 78.6%.

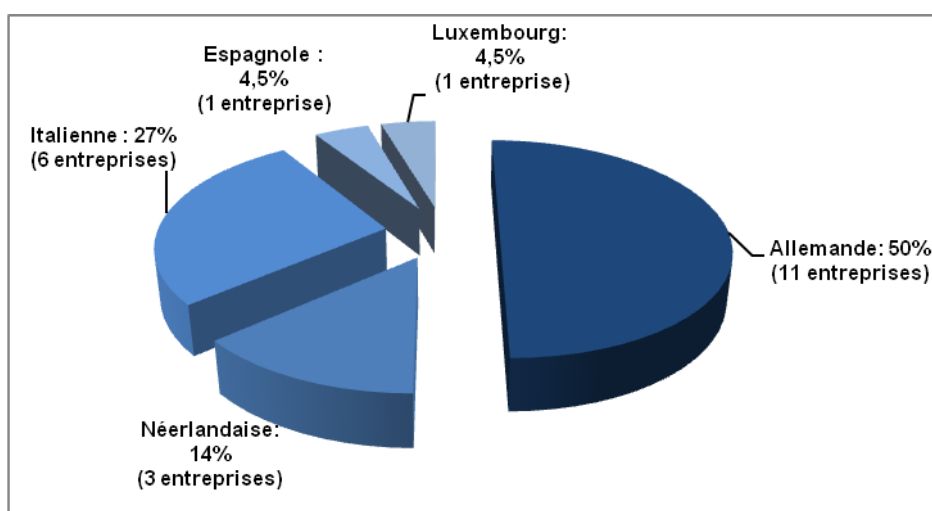
Le panel initial de 28 entreprises identifiées représente 67.3% de la capitalisation boursière de l'EUROSTOXX50. Parmi ces 28 entreprises, 22 ont participé à l'étude représentant 70% du panel initial, soit 47% de l'EUROSTOXX50. Pour mémoire, les entreprises françaises représentent 34,8% de ce même indice.

Les participants à cette étude sont des personnes appartenant soit à la Direction du Développement Durable (86%), soit à la Direction des Relations Investisseurs (14%).

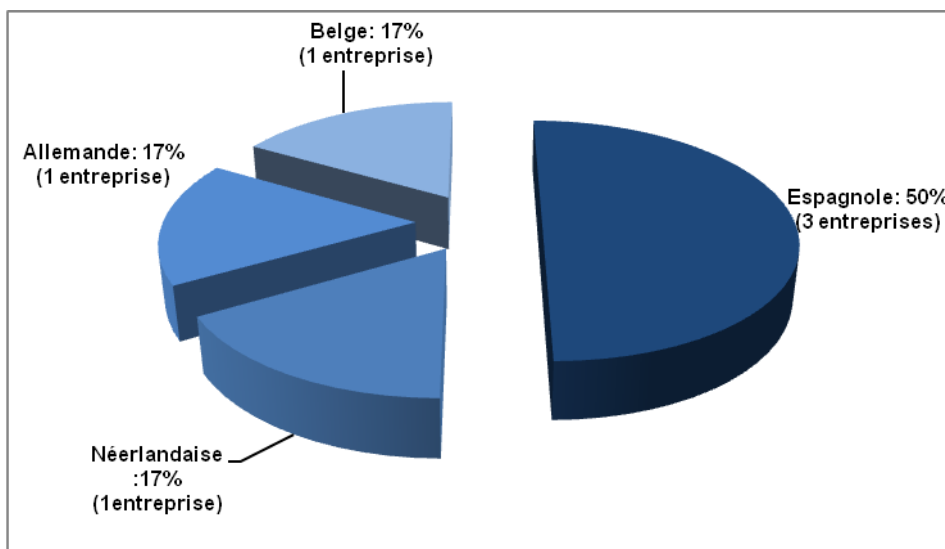
→ Liste des entreprises ayant participé à l'étude :

- | | |
|--------------------------|-------------------|
| 1 AEGON | 12 DEUTSCHE BANK |
| 2 ALLIANZ | 13 ENEL |
| 3 ASSICURAZIONI GENERALI | 14 EON |
| 4 ARCELOR-MITTAL | 15 ENI |
| 5 BANCA INTESA SAN PAOLO | 16 PHILIPS |
| 6 BASF | 17 RWE |
| 7 BAYER | 18 SAPS |
| 8 BBVA | 19 SIEMENS |
| 9 DAIMLER | 20 TELECOM ITALIA |
| 10 DEUTSCHE BOERSE | 21 UNILEVER |
| 11 DEUTSCHE TELEKOM | 22 UNICREDIT |

→ Répartition des répondants par nationalité :



→ Répartition des non répondants par nationalité :



B. METHODOLOGIE

L'objectif poursuivi par cette étude est de photographier et d'analyser les moyens mis en œuvre par les sociétés non françaises de l'EUROSTOXX50 pour leur politique de RSE, et non de les classer les unes par rapport aux autres.

Dans l'étude, il sera fait référence aux entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 sous le terme de panel, ou entreprises du panel.

Celle-ci relève du procédé suivant :

1. Quelles sont les grandes tendances parmi les entreprises interrogées ?
2. Existe-t-il des cas particuliers ?
3. Quelles raisons les entreprises avancent-elles pour justifier leurs choix ?

En cas de doute sur la compréhension de la réponse proposée et/ou pour expliquer un cas particulier, l'entreprise a été recontactée. C'est dans ce cadre qu'il a été possible, pour la majorité des graphiques, de proposer un éclairage sur les modalités et raisons des processus choisis.

L'analyse des questionnaires a été dépourvue de jugement de valeurs sur le bien fondé des choix effectués par les entreprises. Une mise en perspective des résultats est néanmoins proposée dans la partie conclusive.

Les limites de l'étude sont les suivantes :

- Les répondants : les interlocuteurs sont à plus de 80% issus des Directions du Développement Durable, il est donc entendu que leur niveau d'expertise et d'engagement sur ces thématiques est supérieur à celui de la plupart des collaborateurs.
- Le questionnaire : l'étude s'étant appuyée sur un questionnaire, il a été impossible de vérifier l'ensemble des éléments avancés, qu'il y ait été répondu de façon écrite ou orale.

IV. PERIMETRE ET METHODOLOGIE

CHOISIR LA POLITIQUE DE RSE

- Élément déclencheur de la structuration d'une politique de RSE
- Autorité de laquelle a émané la volonté d'une politique de RSE
- Rattachement des Directions de Développement Durable
- Processus d'identification des enjeux de RSE
- Intégration des Directions Opérationnelles dans la définition des enjeux de RSE
- Parties prenantes externes consultées dans la définition des enjeux de RSE
- Forme de la consultation des parties prenantes externes

ORGANISER LA POLITIQUE DE RSE

- Suggestion et orientation de la politique de RSE
- Validation de la politique de RSE du groupe
- Choix des indicateurs de reporting RSE
- Focus : la certification ISO 14001
- Budgétisation de la RSE
- Communication de la politique de RSE aux managers
- Incitations financières des managers

DECLINER LA POLITIQUE DE RSE

- Modes de déclinaison de la politique de RSE
- Adaptation locale de la politique de RSE
- Processus de remontée des bonnes pratiques

CONTROLLER LA POLITIQUE DE RSE

- Outils de remontée des données RSE
- Focus : études internes sur le climat social
- Périmètre de reporting RSE
- Contrôle du reporting RSE
- Intégration des indicateurs RSE dans les tableaux de bord
- Méthodes de remontée des données RSE à la Direction Générale
- Focus : le suivi des fournisseurs
- Fréquence de réévaluation des enjeux de RSE

CONCLUSION : QUELLE PLACE POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MODELE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES DE L'EUROSTOXX50 ?

- La place de la RSE dans l'organisation
- La place de la RSE dans la stratégie

V. RESULTATS DETAILLES

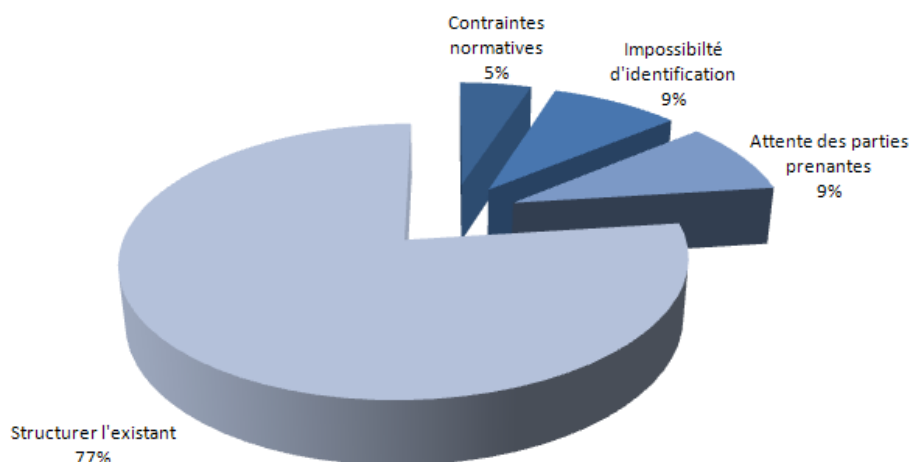
A. CHOISIR LA POLITIQUE DE RSE

TENDANCES

Cette première partie étudie les raisons qui ont motivé les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 dans leur volonté de structurer leur politique de RSE. A cette fin, elle identifie les relais internes ayant contribué à rendre cette volonté effective. La manière dont les enjeux de RSE ont été identifiés, est également analysée.

- La mise en place de la politique de RSE obéit à la volonté de structurer l'existant dans 77% des entreprises. D'origine interne, cette démarche révèle surtout une volonté de structurer les moyens et actions préexistants.
- Les fonctions exécutives, principalement les Directions Générales et Comités Exécutifs, ont été à l'origine de la mise en place de la RSE au centre de la stratégie dans 54% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50.
- 59% des entreprises ont choisi de rattacher directement leur Direction de Développement Durable à une Direction Opérationnelle, et donc sans fonction décisionnelle au niveau groupe, principalement à la Direction de la Communication.
- 100% des entreprises utilisent les normes réglementaires comme base de départ pour l'identification de leurs enjeux RSE, et font également appel à des parties prenantes externes.
- Dans 68% des entreprises, les Directions Opérationnelles sont directement intégrées dans la définition des enjeux RSE du groupe, que ce soit de manière occasionnelle ou systématique.
- 73% des entreprises font appel conjointement aux ONG, à la Société Civile, et également à leurs Clients pour identifier leurs enjeux de RSE. Ces acteurs sont consultés dans un souci non seulement de légitimité mais également de transparence des entreprises vis à vis de leur environnement.
- Les parties prenantes sont consultées de façon spécifique par 73% des entreprises, et dans plus de la moitié des cas (59%) cette consultation est régulière et clairement organisée.

→ Élément déclencheur de la structuration d'une politique RSE

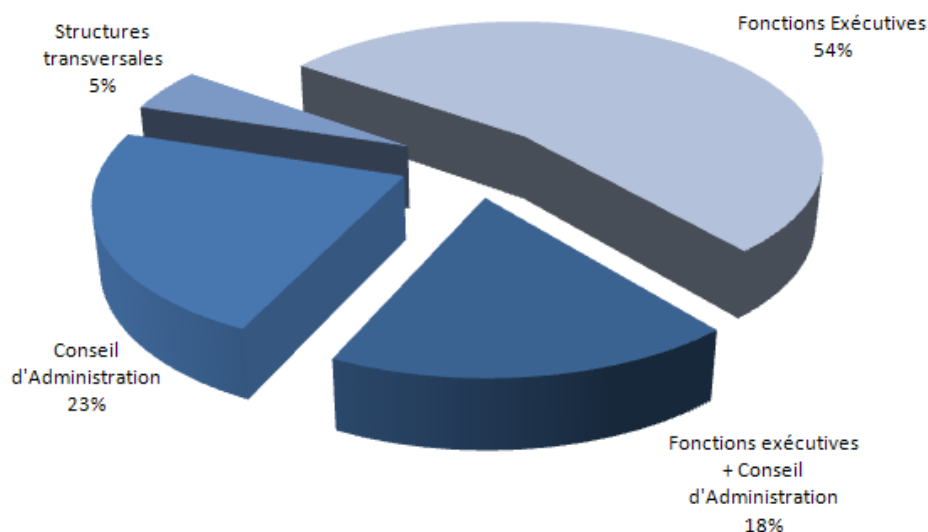


Ce graphique met en lumière les raisons qui ont conduit les entreprises à structurer leur politique de RSE. L'origine de ces éléments déclencheurs peut être interne ou externe à l'entreprise.

- Pour 77% des entreprises, la mise en place de la politique de RSE obéit à la volonté de structurer l'existant. Ce résultat traduit une volonté interne pour ces entreprises d'organiser et de rassembler autour d'enjeux communs, en une politique de RSE, les moyens et actions préexistants. Deux entreprises du panel ont mis en avant un contexte de fusion avec des politiques de RSE différentes, et un besoin de fédérer autour d'une ligne commune.
- L'attente des parties prenantes, principalement la pression des ONG et de la société civile, voire du panel des concurrents, représente 9% du panel.
- 9% des entreprises n'ont pas répondu, principalement car elles se trouvent dans l'incapacité d'identifier un élément déclencheur en particulier.
- Les contraintes normatives de type adhésion au Global Compact ont conduit à la mise en place d'une politique de RSE dans seulement 5% des cas.

Pour 77% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, la mise en place de la politique de RSE obéit à la volonté de structurer l'existant. Les thématiques environnementales ou sociales étaient en règle générale abordées précédemment mais gérées de façon indépendante. La structuration officielle de la politique de RSE en a ainsi permis une gestion regroupée. Elle s'inscrit donc dans un cadre proactif, pour preuve les contraintes normatives (5%) sont des éléments déclencheurs minoritaires.

Par comparaison, les entreprises du CAC40 s'inscrivent, elles, dans une démarche plus réactive. 26% d'entre elles citent les contraintes normatives comme élément déclencheur. Il faut également noter que le désir de fédérer les salariés (38%), catégorie absente de notre panel actuel, primait sur la volonté de structurer l'existant (17%).

→ Autorité de laquelle a émané la volonté d'une politique de RSE

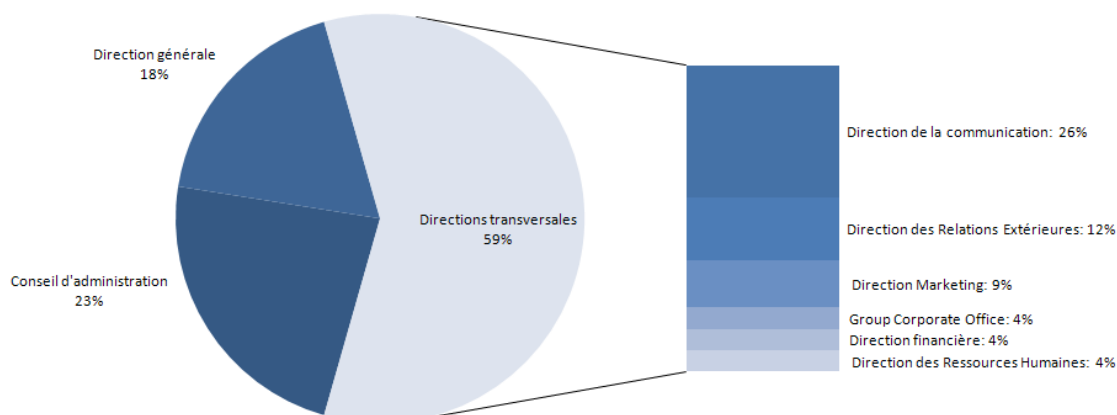
Ce graphique montre les structures/fonctions ayant exprimé l'intérêt de mettre en place une politique de RSE. Il s'agit ici de savoir qui a décidé la formalisation des valeurs ou des engagements de RSE, la création d'une Direction du Développement Durable et/ou la publication d'un rapport RSE ou de développement durable.

- Dans plus de la moitié des cas, 54%, ce sont les fonctions exécutives qui ont été à l'origine de la mise en place de la RSE au centre de la stratégie de l'entreprise. On entend communément par fonctions exécutives les Directeurs Généraux ou les Comités Exécutifs.
- Les Conseils d'Administration sont à l'origine de cette volonté dans 23% des cas.
- Enfin dans 18% des cas, c'est la combinaison de ces deux organes, Conseil d'Administration et Exécutif qui a été à l'origine de la mise en œuvre de la politique de RSE.
- Les structures transversales, essentiellement les directions de développement durable, sont à l'origine de cette volonté pour seulement 5% des entreprises interrogées.

Pour 54% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, les fonctions exécutives ont été seules à l'origine de la mise en place de la RSE.

Pour 49% des entreprises du CAC40, la volonté de mise en place d'une politique de RSE a émané du Président ou du Directeur Général ou encore du Président Directeur Général lorsque ces fonctions ne sont pas séparées.

→ Rattachement des Directions de Développement Durable*



Ce graphique montre l'entité du groupe à laquelle est rattachée la Direction de Développement Durable.

- 59% des entreprises ont rattaché leur Direction de Développement Durable directement aux directions Transversales*.
- Parmi ces 59%, une part importante (43%) a choisi de rattacher la Direction de Développement Durable à la Direction de la communication. 21% sont rattachées à la Direction des Relations Extérieures et 15% à la Direction Marketing. Les 21% restants sont également répartis entre la Direction des Ressources Humaines (7%), la Direction Financière (7%) et le Group Corporate Office (7%).
- 23% sont rattachées directement au Conseil d'Administration.
- Enfin 18% des entreprises interrogées ont décidé de rattacher leur Direction de Développement Durable directement à la Direction Générale.

Distinction entre entités opérationnelles et entités fonctionnelles :

L'entreprise est structurée en deux niveaux : décision /exécution soit l'opérationnel et réflexion/ aide à la décision soit le **fonctionnel**¹.

Les entités opérationnelles : Les entités opérationnelles sont généralement axées sur les métiers et concourent directement à l'activité de l'entreprise : ce sont les services Achats, Ventes, Livraisons, Magasin, entités de production.

Les entités fonctionnelles ou transversales : Les entités fonctionnelles ou transversales ont pour rôle de conseiller, d'assister. Ce sont des fonctions « de siège » communes au groupe, ou parfois décentralisées par pôle ou région du monde. Classiquement il s'agit des services de : Finance, Recherche, Contrôle, Marketing, DRH., Communication, fonction de Secrétaire Général, ...

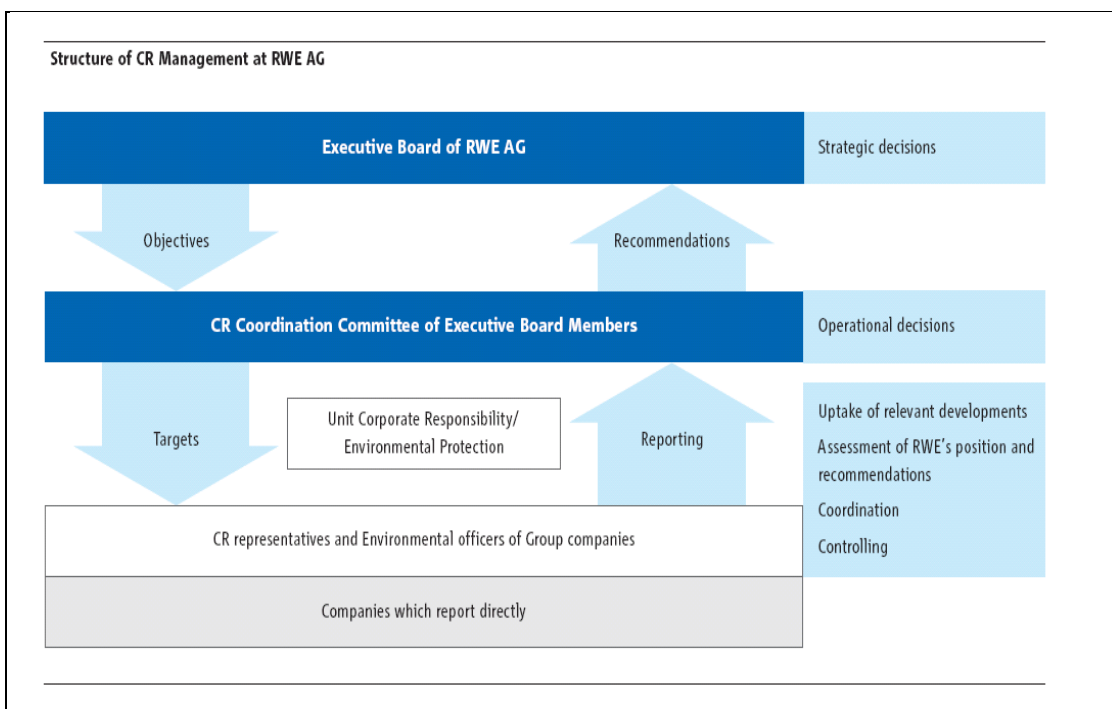
(1) *Chambre de Commerce et d'Industrie, Directions des relations internationales de l'enseignement, J. BONENFANT, J.LACROIX, « Comprendre le monde de l'entreprise ».*

59% des entreprises du panel ont choisi de rattacher directement leur Direction de Développement Durable à une Direction Transversale, principalement à la Direction de la Communication. Il est à noter que 43% d’entre elles sont rattachées à la Direction de la Communication et 15% à la Direction Marketing.

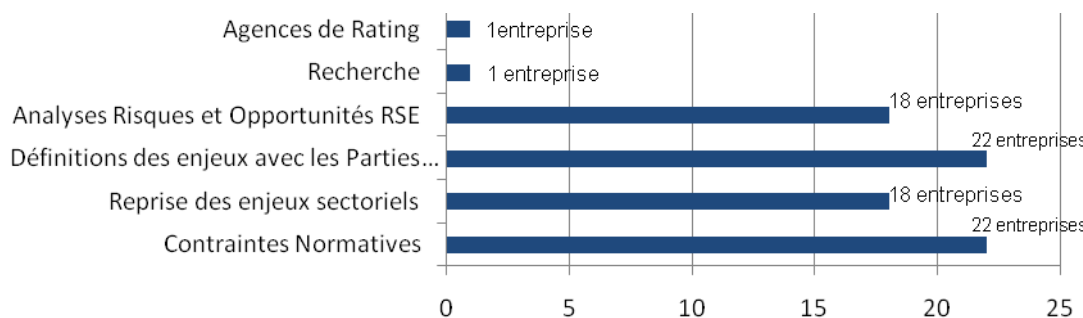
Le rattachement aux Directions transversales s’explique par une gestion des enjeux RSE préexistante à une réelle mise en place de politique RSE globale. Sans contrainte légale la question de réorienter le rattachement des Directions Développement Durable directement à des organes décisionnels ne se pose pas. 55% des entreprises du CAC40 ont rattaché leur Direction de Développement Durable à une instance de Direction ou de Présidence ayant une fonction décisionnelle au niveau du groupe.

Bonnes Pratiques : La transparence sur la structure de RSE

La transparence dans la structure de RSE semble essentielle non seulement à son bon fonctionnement mais également à sa compréhension.



→ Processus d'identification des enjeux de RSE*



*Certaines entreprises utilisent plusieurs de ces moyens et ont donc été comptabilisées plusieurs fois.

Afin de pouvoir mettre en place une politique de RSE, l'entreprise doit procéder à l'identification des enjeux de RSE. C'est une étape indispensable pour l'entreprise qui dispose alors de plusieurs moyens d'identification qu'elle peut utiliser seuls ou de manière coordonnée.

- Alors que l'élément déclencheur de la RSE a été la contrainte normative dans seulement 5% des cas (voir question précédente), 100% des entreprises interrogées utilisent ces mêmes normes comme base de départ pour identifier les enjeux de RSE. La Global Reporting Initiative (GRI) semble désormais le référentiel car citée par 100% des entreprises. Le Global Compact revient très régulièrement, il est en effet mentionné dans 55% des cas. Sont cités également l'AccountAbility1000 (9%), le Code de Gouvernance Allemand (14%), le Millenium Development Goals (5%) et le Greenhouse Gas Protocol (5%).
- De la même façon, 100% des entreprises interrogées déclarent faire appel à des parties prenantes externes lors de l'identification de leurs enjeux RSE.
- 82% de ces entreprises utilisent un benchmark sectoriel. Elles s'inspirent ainsi de ce qui se fait chez leurs pairs et concurrents directs.
- De la même façon, 82% déclarent analyser leurs enjeux sous l'angle risques et opportunités. La notion d'opportunité liée aux enjeux de RSE semble devenue incontournable : en effet seules deux entreprises ne se réfèrent qu'à l'angle risque, les autres incluant systématiquement les deux approches. La RSE est alors envisagée comme un atout pour la compétitivité de l'entreprise.
- Parmi les entreprises analysant leurs enjeux sous l'angle risques et opportunités, 68% précisent réaliser une cartographie des risques.
- Seules deux entreprises du panel font appel à de nouveaux modes d'identification des enjeux RSE, l'une industrielle en se référant aux nouveaux courants émergents de la Recherche, l'autre, également industrielle, aux enjeux soulevés par les agences de notation.

100% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 déclarent utiliser les normes réglementaires comme base de départ pour l'identification de leurs enjeux RSE, et faire appel à des parties prenantes externes.

La GRI semble être devenue le référentiel lors de l'identification des enjeux de RSE puisque citée à 100% par les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50. Elles citent également à 82% le benchmark sectoriel et l'approche risques-opportunités, déterminant ainsi la RSE comme facteur de compétitivité à l'instar de 50% des entreprises du CAC40 qui analysent elles aussi leurs enjeux de RSE sous l'angle des risques et opportunités.

La GRI : *Global Reporting initiative*

La GRI, aujourd'hui adoptée majoritairement par les entreprises pour leur reporting extra financier, se présente comme une initiative volontaire organisée autour d'un dispositif multi parties prenantes. Etablie en 1997 à l'initiative de Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES, en partenariat avec le Programme des Nations Unies, PNUE, la GRI réunit ainsi des ONG, corporations, organisations et associations commerciales, syndicats ...

Le but de cette initiative internationale est d'élaborer et diffuser des lignes directrices pour la production des rapports de développement durable des entreprises, et ce afin d'élever le reporting extra financier au niveau du reporting financier.

La GRI tente ainsi d'élaborer un cadre de référence commun pour les rapports extra financiers. Celui-ci s'organise autour des trois piliers du développement durable.

1. Economique : avantages sociaux, salaires, productivité de la main d'œuvre, création d'emplois, dépenses de recherche et développement, investissement dans la formation et autres formes de capital humain, dépenses de sous-traitance.
2. Environnemental : impact des procédés, produits et service sur l'air, le sol, et l'eau, la biodiversité et la santé.
3. Social : les droits de l'homme, la santé et la sécurité sur le lieu de travail, le droit du travail, le maintien du personnel en place, les salaires et conditions de travail chez les sous-traitants.

Ce cadre permettra ainsi la mise au point d'indicateurs de référence applicables aux entreprises dans tous les domaines de l'économie, de l'environnement et du social.

Appelés Core Indicators, ces indicateurs se veulent pertinents dans tous les cas. Mais la GRI laisse aussi la place à une certaine flexibilité, et les entreprises peuvent développer des indicateurs spécifiques à leur secteur.

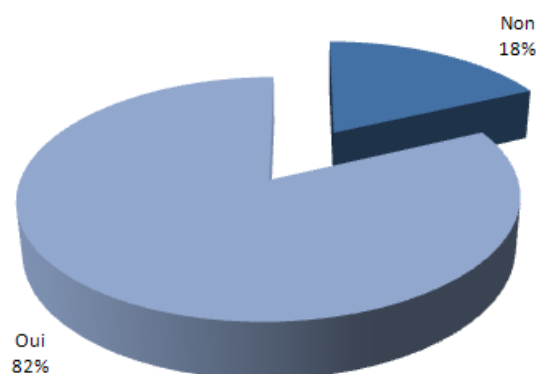
En 2002, la nouvelle directive introduit plusieurs parties. Dans cette nouvelle version les indicateurs ont été enrichis au niveau économique et social, et de nouveaux indicateurs transversaux, par exemple à la fois environnementaux et économiques ont été développés. Grâce, entre autres, à la pertinence des critères environnementaux facilement chiffrables, cette version a obtenu un degré de consensus élevé.

En 2006, la GRI a été de nouveau révisée et de nouvelles lignes directrices - G3 - ont été publiées en octobre 2006. Elles ont fait auparavant l'objet d'une consultation au niveau international auprès des parties prenantes pour prendre en compte les différentes observations, notamment concernant les indicateurs de performance.

A noter : toutes les entreprises qui se conforment aux normes G3 doivent suivre le nouveau processus "Application level" : déclaration du niveau d'application (A - B - C), indication de l'existence d'une vérification externe du rapport.

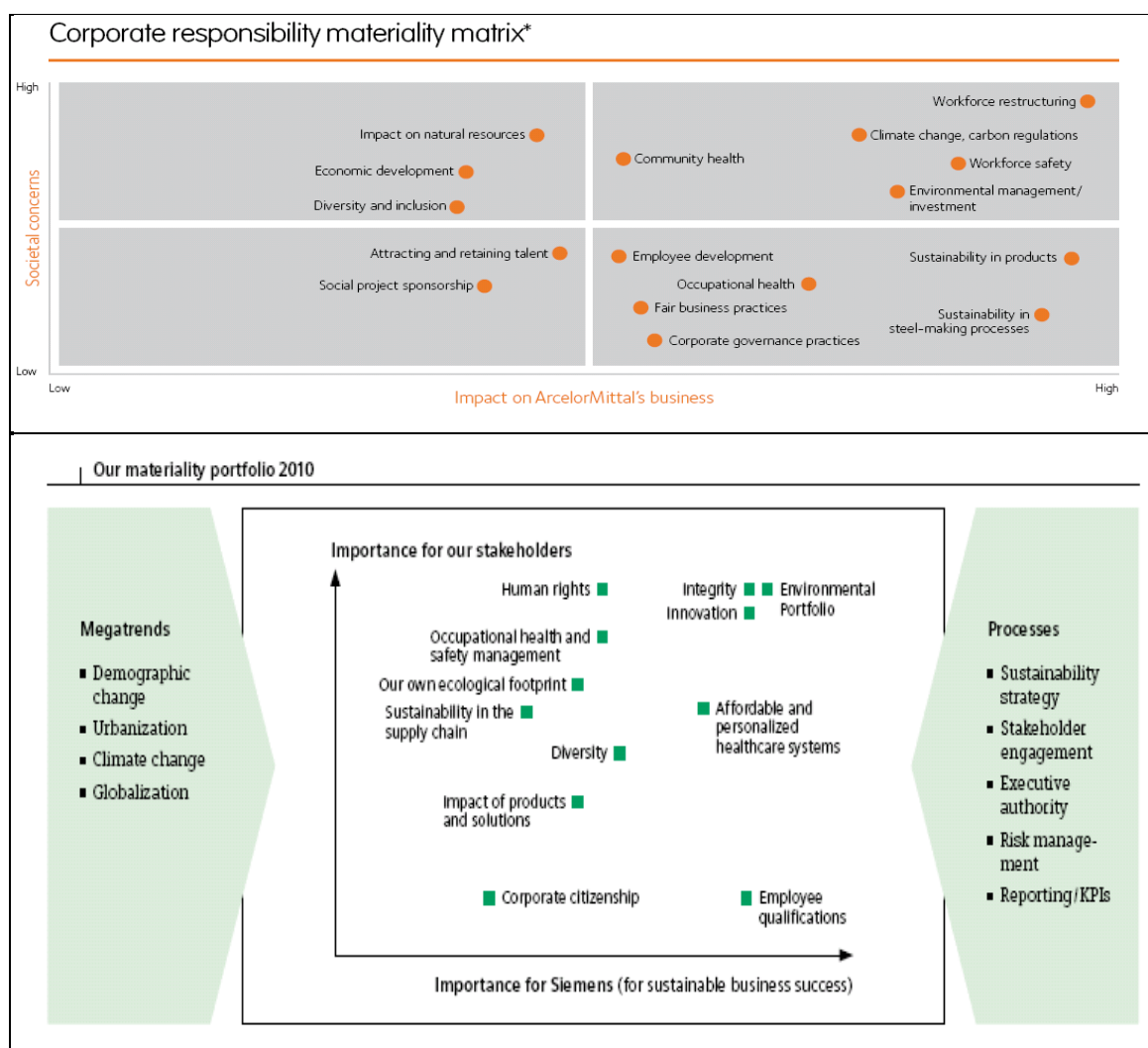
La GRI a donc, en substance, vocation à fournir un cadre pour les rapports de développement durable.

→ Pondération des enjeux de RSE

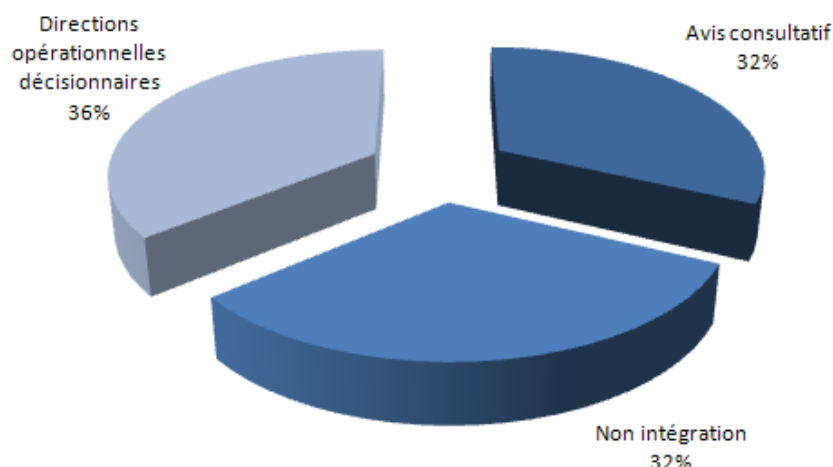


82% des entreprises pondèrent leurs enjeux de RSE en fonction de leurs priorités. Ce résultat s'inscrit dans la logique, puisque 82% des entreprises du panel déclarent analyser leurs enjeux sous l'angle risques et opportunités. Elles procèdent alors tout naturellement par la suite à la pondération de leurs enjeux et dans cette démarche, s'appuient sur des matrices de risques, également appelés matrices de matérialité.

Bonnes Pratiques : Les matrices de risques



→ Intégration des Directions Opérationnelles dans la définition des enjeux de RSE



Les enjeux de RSE des entreprises varient en fonction des métiers. La participation des Directions Opérationnelles à la définition des enjeux de RSE est alors souvent considérée comme le moyen d'intégrer la diversité des activités du groupe dans la politique de RSE de l'entreprise. Cette intégration est pourtant encore loin d'être systématique.

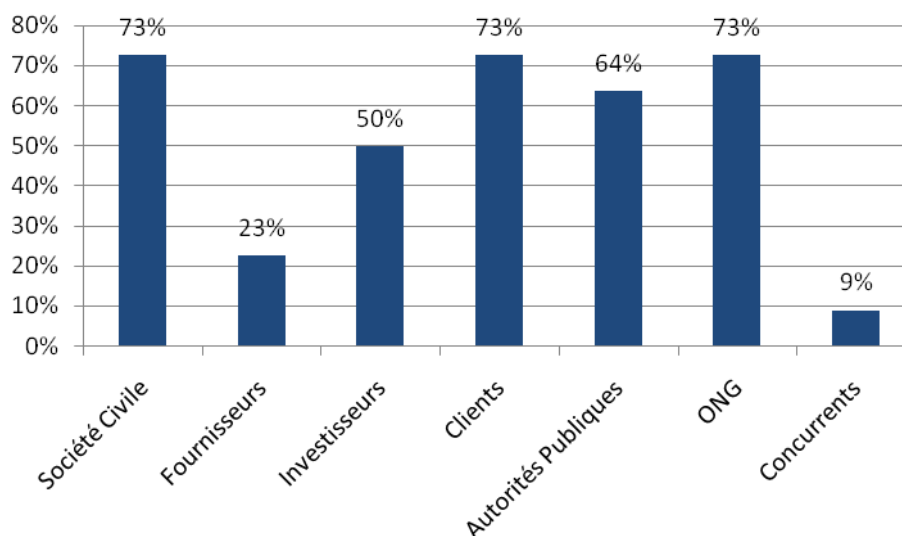
- Pour 36% des entreprises interrogées, les Directions Opérationnelles sont décisionnaires lors de la définition des enjeux de RSE. En effet les enjeux de RSE varient en fonction des métiers, c'est ainsi l'occasion pour l'entreprise d'intégrer la diversité des activités du groupe dans la politique de RSE.
- Dans 32% des cas, l'avis des Directions Opérationnelles reste purement consultatif. L'entreprise se réserve le droit de choisir et pondérer ses enjeux de RSE indépendamment de l'avis des Directions Opérationnelles.
- Enfin dans 32% des cas, il n'existe aucune intégration des Directions Opérationnelles. L'intégration de la RSE se fait alors uniquement par « le haut ». La définition des enjeux appartient alors aux instances dirigeantes, qui les imposent aux Directions Opérationnelles.

68% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 intègrent leurs Directions Opérationnelles dans la définition des enjeux RSE du groupe, que ce soit de manière occasionnelle ou systématique.

32% des entreprises de notre panel ne consultent pas leurs Directions Opérationnelles lors de la définition de leurs enjeux.

De la même façon 79% des entreprises du CAC40 intègrent également leurs Directions Opérationnelles dans la définition des enjeux de RSE.

→ Parties prenantes externes consultées dans la définition des enjeux de RSE*



Ce graphique exprime en pourcentage le nombre d'entreprises se référant aux catégories de parties prenantes externes nommées ci-dessus.

L'acception parties prenantes externes se réfère uniquement aux parties prenantes travaillant à l'extérieur de l'entreprise. Ceci établit donc une distinction entre les parties prenantes travaillant dans l'entreprise à savoir les employés, et les autres.

La catégorie Investisseurs regroupe les actionnaires, les investisseurs ainsi que les agences de notation.

Les Autorités Publiques représentent aussi bien le législateur, que le gouvernement et les Institutions Publiques.

Enfin la Société civile correspond aux associations autres qu'ONG, médias, universités, recherche, et communautés locales. Les entreprises font appel de façon générale à plusieurs de ces catégories conjointement afin d'identifier au mieux leurs enjeux de RSE et également dans un souci de transparence et de prise en compte transversale des problématiques rencontrées.

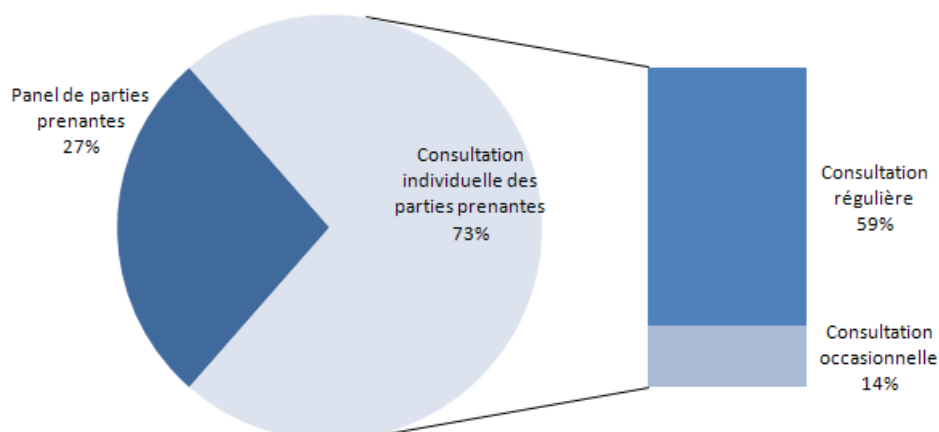
- 73% des entreprises consultent des ONG lors de la définition de leurs enjeux. Souvent organisée en partenariat, la collaboration ONG/entreprise est révélatrice de la qualité de l'expertise offerte par les ONG, ainsi que de la légitimité qu'elles accordent à l'entreprise.
- On peut rapprocher ce résultat de celui obtenu pour la Société civile, également citée par 73% des entreprises interrogées. En effet, cette catégorie est jugée incontournable comme le montre le fort résultat, et est significative de l'intégration par l'entreprise du risque de réputation.
- Enfin, 73% des entreprises interrogées font appel à leurs clients, ceci afin de les associer à la définition des enjeux de RSE.
- Les Autorités Publiques sont consultées dans 64% des cas, les entreprises cherchant à se prémunir d'un éventuel changement dans la législation, voire à anticiper de nouvelles réglementations.
- Les Investisseurs sont eux associés à 50% dans cette définition des enjeux.

- Un pourcentage plus faible d'entreprises, 23%, fait en revanche appel aux Fournisseurs. Ceci s'inscrit dans la volonté d'une démarche RSE étendue à l'ensemble de l'activité économique, et dans le souci d'une approche « métier ».
- Seules 9% des entreprises se réfèrent à leurs concurrents, via des benchmark sectoriels.

73% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 font appel conjointement aux ONG, à la Société Civile, et également à leurs Clients. Ces acteurs jugés parmi les plus aptes en raison de leur expertise, sont consultés dans un souci de légitimité et de réputation.

La recherche de légitimité est donc centrale pour les entreprises, en effet les entreprises du CAC40, consultent elles aussi majoritairement les ONG (55%). Malgré des relations parfois conflictuelles, ces acteurs sont jugés comme pertinents.

→ Forme de la consultation des parties prenantes externes*



Ce graphique fait la distinction entre les types et fréquences de consultation. La référence « Panel de parties prenantes » correspond à un mode de consultation dans lequel l'entreprise choisit de faire appel à toutes ses parties prenantes, dans un même cadre et sur une seule journée, les regroupant toutes ensemble sans distinction de catégorie. Le mode de consultation spécifique au cas par cas, se réfère lui, a contrario, à une approche distincte en fonction du genre de parties prenantes consultées.

- 27% des entreprises interrogées consultent un panel de leurs parties prenantes, le plus souvent ce type de consultation prend la forme d'un grand « roadshow » annuel ou biennuel.
- En revanche la majorité, soit 73%, dit procéder à une consultation spécifique de ses parties prenantes. Cela va du partenariat, par exemple avec une ONG, au dialogue, enquête et/ou sondage. La fréquence de ce type de consultation peut être régulière, ou occasionnelle.
- Parmi ces 73%, la majeure partie (59%) est consultée de façon régulière. On entend par régulière, un processus récurrent et suivi, voire constant.
- 14% seulement de ces entreprises procède à une consultation spécifique occasionnelle, la systématisation du processus n'étant pas alors considérée comme essentielle.

73% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 consultent leurs parties prenantes de façon spécifique, et dans plus de la moitié des cas (59%) cette consultation est régulière et clairement organisée.

De la même façon, la moitié des entreprises du CAC 40, 50%, organise des rencontres régulières avec les parties prenantes, qu'elles soient ou non inscrites dans un partenariat officiel.

B. ORGANISER LA POLITIQUE DE RSE

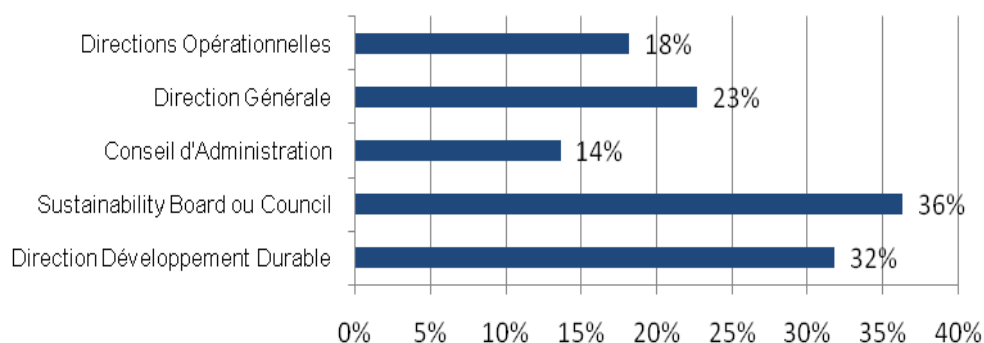
TENDANCES

Après qu'aient été définis les enjeux RSE du groupe, il est nécessaire de formaliser, valider structurer et diffuser la politique de RSE dans ses entités.

Aujourd'hui :

- Pour 68% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, les entités en charge du développement Durable, qu'il s'agisse de la Direction Développement Durable ou du « Sustainability Board ou Council », restent les experts les mieux à même de définir les orientations de la politique de RSE.
- Pour 86% des entreprises du panel, la validation de la politique de RSE relève d'une décision stratégique qui doit être prise par les instances dirigeantes (Directions Générales et/ou Comité Exécutif). Ceci inscrit donc bien l'intégration de la politique de RSE au plus haut niveau.
- La recherche de conformité par rapport à des référentiels existants est prééminente pour les entreprises du panel (64%), avec une majorité marquée (55%) de référence à la GRI. Cependant une autre tendance émerge, le plus souvent couplée à la première. Il s'agit du souci d'intégrer au mieux les enjeux de RSE les plus pertinents pour l'entreprise, lors du choix des ces indicateurs. En effet, 68% des entreprises font appel au Benchmark sectoriel (32%) et à des partenariats avec leurs Parties Prenantes.
- 59% des entreprises du panel procèdent soit à la Budgétisation (41%) de leur politique de RSE, soit à la Budgétisation alliée à des Investissements Spécifiques (18%). Cette prise en compte systématique d'un budget dédié dénote bien la volonté de pourvoir financièrement à la bonne mise en œuvre de la politique RSE.
- 77% des entreprises du panel ont choisi d'intégrer la communication de leur politique de RSE, dans leur Plan d'Entreprise, seul (54%), ou combiné à d'autres moyens (9% à la voie hiérarchique, 14% à des formations, séminaires et/ou conférences). Ce résultat traduit une intégration de la politique de RSE au niveau de la stratégie du groupe, grâce à des moyens spécifiques et démontre son importance dans la communication globale de l'entreprise tant au niveau externe qu'interne (salariés).
- 86% des entreprises ont fixé des objectifs de RSE à leurs managers. De manière quasi systématique (77%) le respect de ces objectifs est alors assorti de l'attribution d'une prime ou bonus. Une sanction en cas de non respect est alors possible, et réside bien sûr dans la non-attribution de cette prime ou bonus. Ces objectifs RSE sont généralement intégrés aux objectifs globaux des managers, de façon à ce que ceux-ci les assimilent comme faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

→ Suggestion et orientation de la politique de RSE



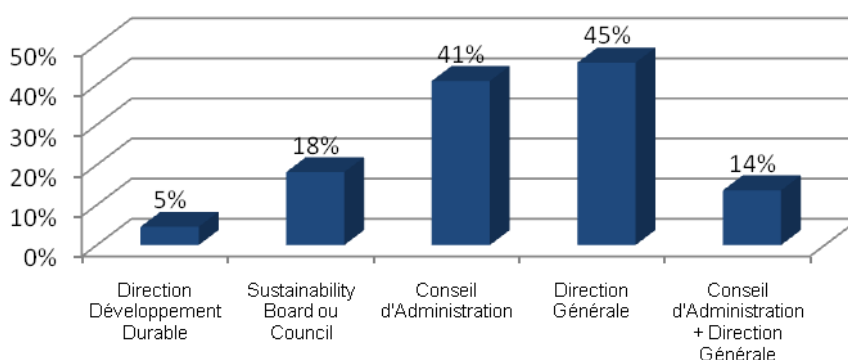
Une distinction a été établie entre l'entité qui suggère les orientations et formalise le plan d'action en termes de RSE, et celle qui valide la politique de RSE. Dans ce graphique, l'intérêt est porté sur l'entité en charge de déterminer le contenu de la politique de RSE, et non sur celle responsable de la mise en place (les deux pouvant se confondre comme dans le cas des Directions de Développement Durable ou du Sustainability Board ou Council).

- Dans 36% des cas, le Sustainability Board ou Council suggère aux instances décisionnaires les orientations de la RSE. Dans sa structuration, il intègre des directions opérationnelles.
- La Direction du Développement Durable occupe une place quasi similaire puisque 32% des entreprises la désignent comme l'organe privilégié pour définir le contenu de la politique de RSE. Comme le « Sustainability Board ou Council », et aux mêmes fins, elle collabore avec les Directions Opérationnelles.
- Les Directions Opérationnelles sont associées à cette formalisation de la politique de RSE dans 18% des cas. Elles ne sont jamais seules décisionnaires mais toujours associées soit à la Direction du Développement Durable, soit au « Sustainability Board ou Council ». Seule une entreprise a fait le choix de combiner directions opérationnelles et Conseil d'Administration.
- 23% des entreprises délèguent à la Direction Générale le choix des orientations de la politique de RSE. Il n'est pas rare que cela traduise une intégration stratégique des enjeux de RSE au plus haut niveau de management.
- De la même façon, 14% des entreprises font appel au Conseil d'Administration pour remplir cette tâche. Seule une entreprise se réfère à une association Conseil d'Administration et Direction Développement Durable.

Par leur choix, 68% des entreprises du panel désignent ainsi les entités en charge du développement Durable, qu'il s'agisse de la Direction Développement Durable ou du « Sustainability Board ou Council », comme les experts les mieux à même de définir les orientations de la politique de RSE.

Cette même démarche est également majoritairement choisie par les entreprises du CAC40, dans une mesure encore plus grande puisque celles-ci définissent la Direction du Développement Durable comme l'expert de référence pour la définition du contenu de la politique de RSE (91%). En revanche l'existence d'un Sustainability Board ou Council ou d'une entité liée aux instances dirigeantes de façon équivalente n'est jamais évoquée.

→ Validation de la politique RSE



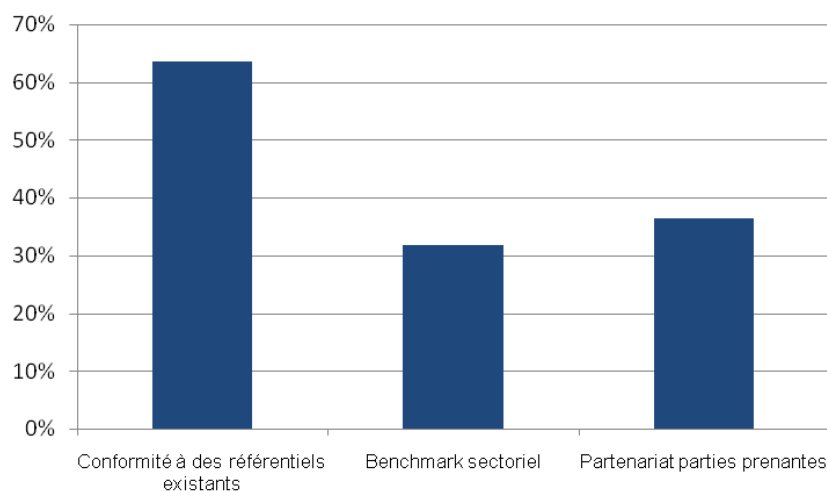
Après avoir été suggérée la politique de RSE doit être validée. Comme le montre ce graphique, plusieurs instances peuvent être décisionnaires, dans certains cas elles peuvent même valider conjointement la feuille de route de la RSE.

- Majoritairement ce sont les instances dirigeantes, Conseil d'Administration (41%) et Direction Générale (45%) qui se révèlent être décisionnaires au moment de la validation de la politique de RSE.
- Dans 14% des cas, ces deux entités agissent même de concert, et parfois sur suggestions du «Sustainability Board ou Council».
- Le « Sustainability Board ou Council » intervient lui dans la validation de la politique de RSE pour 18% des entreprises interrogées. Si l'on se réfère au graphique précédent, il suggère les orientations de la RSE dans 36% des cas. Il peut être en charge, doublement de la suggestion et de la validation de la feuille de route de la RSE. C'est ce qui se passe pour 14% des entreprises de notre panel.
- La Direction du Développement Durable majoritairement citée lors de l'orientation de la politique de RSE, n'est décisionnaire que pour 5% des entreprises. Seule une entreprise confie la formalisation et la validation de sa politique de RSE à cette même entité.

Pour 86% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, la validation de la politique de RSE relève d'une décision qui doit être prise par les instances dirigeantes (Directions Générales et/ou Conseil d'Administration).

Pour les entreprises du CAC40, cette tendance est confirmée et même plus marquée avec un résultat de 94%.

→ Choix des indicateurs de reporting RSE*



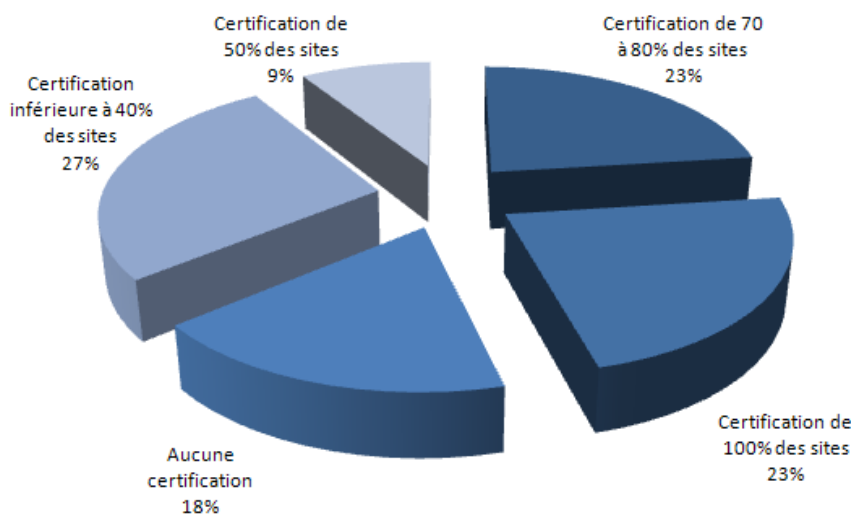
Le choix des indicateurs de RSE s'explique par la nécessité pour les entreprises de mesurer la RSE afin de la rendre visible auprès des parties prenantes tant internes qu'externes, et permet la structuration de la politique de RSE dans l'organisation.

- 64% des entreprises suivent une logique de conformité par rapport à des référentiels existants, référentiels qu'elles peuvent décider d'utiliser seuls ou combinés entre eux. Parmi ces référentiels, la GRI se distingue, car citée dans 55% des cas. Sont cités également le Global Compact (9%), le Millenium Development Goals (5%), le Greenhouse Gas Protocol, et enfin une catégorie (14%) sans spécification de la part des entreprises.
- Plus du tiers des entreprises (36%) travaille en partenariat avec les parties prenantes à l'élaboration du choix des indicateurs de RSE, ceci afin de prendre la mesure des enjeux correspondant le mieux à l'entreprise.
- Enfin 32% des entreprises analysent ce que font leurs concurrents ou entreprises du même secteur pour choisir leur indicateurs de RSE. Dans ce cas, elles se réfèrent au benchmark sectoriel pour les établir, toujours dans un souci d'intégrer au mieux les enjeux les plus pertinents pour l'entreprise et dans le but d'une meilleure compétitivité.

La recherche de conformité par rapport à des référentiels existants est considérée comme de première importance pour les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 (64%), avec une majorité marquée (55%) de référence à la GRI. Cependant une autre tendance émerge pour les sociétés du panel, le plus souvent couplée à la première. En effet, 68% des entreprises font appel conjointement au benchmark sectoriel (32%) et à des partenariats avec leurs parties prenantes (36%).

Cette tendance est également avérée pour les entreprises du CAC40, qui à 47% s'appuient sur une démarche de conformité soit à la GRI ou à la loi NRE. Le choix des indicateurs avec des parties prenantes se fait dans 9% des cas.

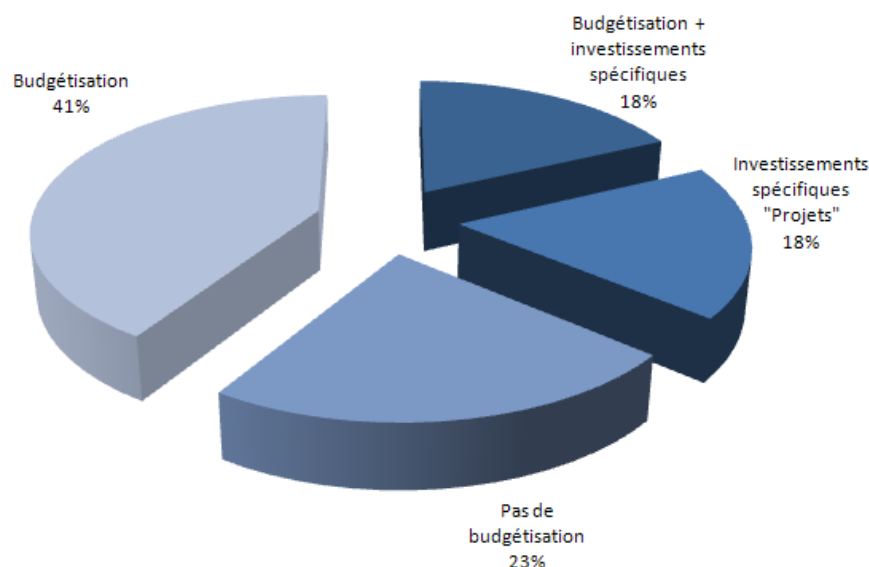
FOCUS : LA CERTIFICATION ISO 14001



La norme ISO 14001 est une des normes environnementales les plus utilisées par les entreprises, lancée en 1996, elle prescrit les exigences relatives à un Système de Management Environnemental (SME).

- Dans 82% des cas, les entreprises effectuent aujourd'hui une certification de leurs sites selon la norme ISO14001. Parmi ces entreprises, 56% certifient plus de 50% de leurs sites. 23% d'entre elles déclarent même certifier 100% de leurs sites.
- Pour certaines entreprises, le pourcentage de certification ISO14001 est inférieur à 40% des sites. La justification émise pour ce faible pourcentage, est l'existence d'une autre certification, interne cette fois ci. Dans ce cas, ces certifications internes des autres sites se fondent sur les critères ISO14001 et sont ainsi considérées par l'entreprise comme suffisantes. Il n'y a d'ailleurs pas pour ces entreprises de délai imparti pour la certification de la globalité de leurs sites.
- Enfin, 5% déclarent ne procéder à aucune certification de type ISO14001, cette démarche ne se justifiant pas, selon eux, dans le cadre de leurs activités. Ces entreprises préfèrent mettre l'accent sur la qualité de collecte de leurs données.
- Ainsi, une plus forte majorité des entreprises de l'EUROSTOXX50 recourt à la certification ISO14001 par rapport aux entreprises du CAC40 : 82% contre 60%. On remarque cependant un biais majoritairement en faveur de cette démarche, et identiquement mis en avant par des entreprises à majorité industrielles dans les deux cas, lorsque la certification est égale à 100% des sites.

→ Budgétisation de la RSE



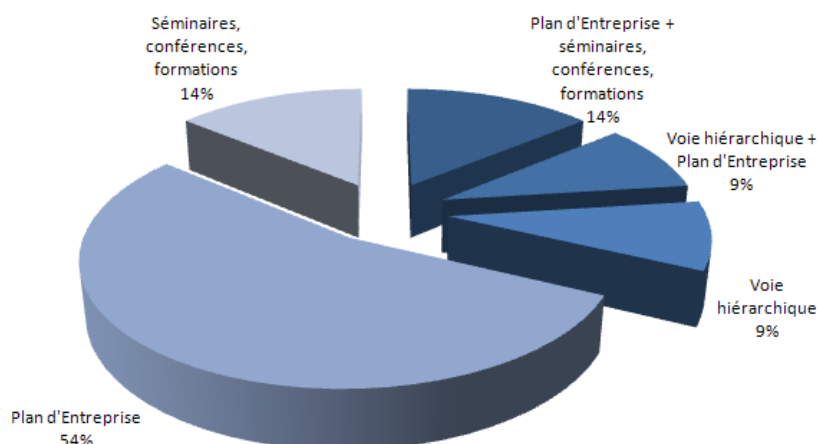
La Direction de Développement Durable est, le plus souvent, en charge du pilotage de la politique de RSE du groupe. Pour autant, les actions de RSE ne font pas toujours l'objet d'un budget dédié. La charge financière de la politique de RSE peut être directement gérée par les entités concernées dans le cadre de leur budget de fonctionnement, ou faire l'objet d'investissements spécifiques de type « projets ». Il est également envisageable de combiner une approche de type budget dédié et investissements spécifiques.

- 41% des entreprises budgétisent leur politique de RSE. Ce budget dédié est le plus souvent géré au niveau de la Direction du Développement Durable.
- Dans 18% des entreprises, la RSE fait l'objet d'investissements spécifiques. Le plus souvent de type « projets ». Ces investissements sont généralement gérés directement au niveau des Directions Opérationnelles. Par exemple, une direction logistique, à la tête d'une flotte importante de véhicules, sera en charge de gérer un « projet » de réduction d'émission de Co2.
- Ces deux types d'approche peuvent être combinés. En effet, 18% des entreprises ont à la fois un budget dédié RSE géré par la Direction du Développement Durable et la possibilité de procéder à des investissements spécifiques (par exemple lutte contre le réchauffement climatique, réduction des émissions de Co2, projets d'innovation) en fonction des besoins des Directions Opérationnelles.
- Enfin, 23% n'ont pas de budget dédié à la RSE. La gestion du financement de la politique de RSE est alors directement prise en charge dans le budget de fonctionnement de chaque entité concernée.

59% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 procèdent soit à la budgétisation (41%) de leur politique de RSE, soit à la budgétisation alliée à des investissements spécifiques (18%).

49% des entreprises du CAC40 ne budgétisent pas leur politique de RSE, que ce soit de façon globale ou sous forme d'investissements spécifiques.

→ Communication de la politique de RSE aux managers*



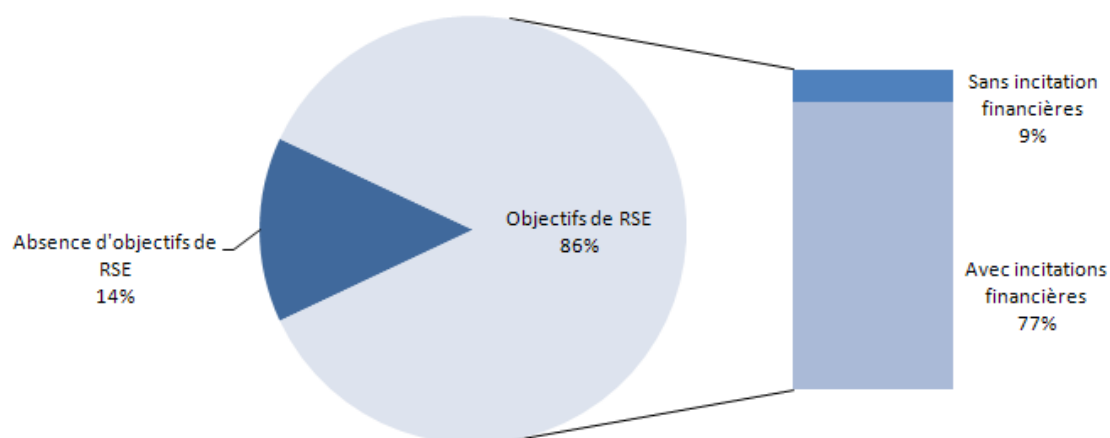
* Ce graphique ne concerne pas la totalité des entreprises interrogées, certaines n'utilisant pas les moyens cités ci-dessus.

Une des clés de la réussite de la politique de RSE réside dans sa communication à l'ensemble des managers. La sensibilisation et la mobilisation de ces derniers aux enjeux de RSE permet de faire le lien entre les orientations stratégiques prises au niveau du groupe sur ce sujet et leur implémentation opérationnelle. On entend par Plan d'entreprise, tout outil de communication interne utilisé pour diffuser les orientations stratégiques du groupe.

- Majoritairement, à 54%, le mode de communication privilégié par les entreprises est l'intégration de la politique de RSE au Plan d'Entreprise. Les moyens de communication utilisés lui sont alors dédiés, et le relais se fait le plus souvent par la Direction du Développement Durable.
- 9% des entreprises considèrent la voie hiérarchique comme le meilleur vecteur de communication pour leur politique de RSE. Les moyens utilisés sont les mêmes que ceux dédiés aux orientations stratégiques du groupe.
- 9% également choisissent de combiner la voie hiérarchique et le Plan d'Entreprise.
- Dans 14% des cas, la communication de la politique de RSE se fait par des formations, conférences et/ou séminaires.
- Enfin dans 14% des entreprises, le choix s'est porté sur la combinaison du Plan d'entreprise à des séminaires, conférences et/ou formation. La communication de la politique de RSE intégrée dans la stratégie du groupe, est alors transmise sur le terrain par non seulement des moyens qui lui sont dédiés (rapport Développement Durable, portail internet dédié..) mais également un programme de formation et sensibilisation des salariés.

77% des entreprises du panel ont choisi d'intégrer leur communication de leur politique de RSE, dans leur Plan d'Entreprise, seul (54%), ou combiné à d'autres moyens (9% à la voie hiérarchique, 14% à des formations, séminaires et/ou conférences)

Pour 49% des entreprises du CAC40, la communication se fait par la voie hiérarchique, et n'évoquent le plan d'entreprise qu'à 14%.

→ Objectifs de RSE et incitations financières des managers

L'intégration de critères RSE dans les objectifs et le système de rémunération des managers, peut se révéler un outil d'incitation efficace.

86% des entreprises ont fixé des objectifs de RSE à leurs managers. De manière quasi systématique (77%), le respect de ces objectifs est alors assorti de l'attribution d'une prime ou bonus. Une sanction en cas de non respect est alors possible, et réside bien sûr dans la non-attribution de cette prime ou bonus. Ces objectifs RSE sont généralement intégrés aux objectifs globaux des managers, de façon à ce que ceux-ci les assimilent comme faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

La tendance est inversée pour les entreprises du CAC40. Ainsi 63% des entreprises ne fixent pas d'incitations financières à leurs managers contre 23% pour les entreprises du panel. Ces 23% sont composés des 14% qui ne fixent aucun objectif ni incitation, et des 9% qui fixent des objectifs mais sans incitation financière.

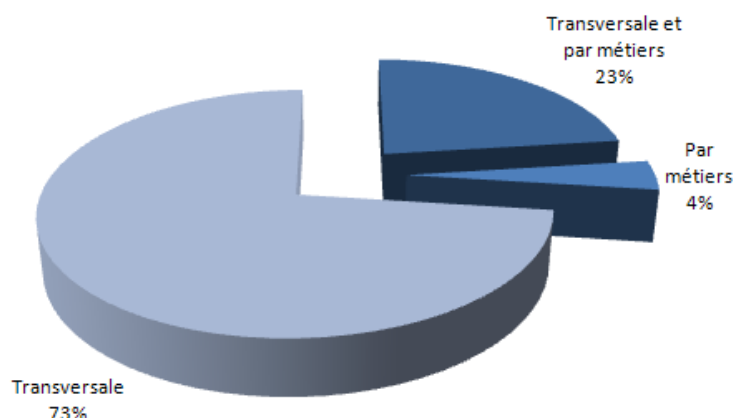
C. DECLINER LA POLITIQUE DE RSE

TENDANCES

La déclinaison de la politique de RSE se focalise sur la dimension « groupe » des multinationales étudiées. Elle étudie la manière dont les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 gèrent leur diversité tant géographique qu'au niveau de leurs activités. Aujourd'hui :

- 73% des entreprises du panel ont choisi de décliner leur politique de RSE sur un mode à la fois transversal et par métiers, privilégiant ainsi un objectif unique, mais permettant aux Directions Opérationnelles de se concentrer sur les enjeux jugés les plus importants aussi bien pour leur métier que leurs parties prenantes.
- Il y a maintes possibilités d'adaptation de la politique de RSE. Il ressort que pour les entreprises du panel, la politique de RSE doit s'inscrire dans un cadre global, pour une cohésion groupe, tout en tenant compte des spécificités locales. Ceci s'explique par le souci de tenir compte d'enjeux cruciaux tant au niveau métier que pour leurs parties prenantes.
- On remarque que majoritairement les sociétés du panel organisent la remontée des bonnes pratiques.

→ Mode de déclinaison de la politique de RSE



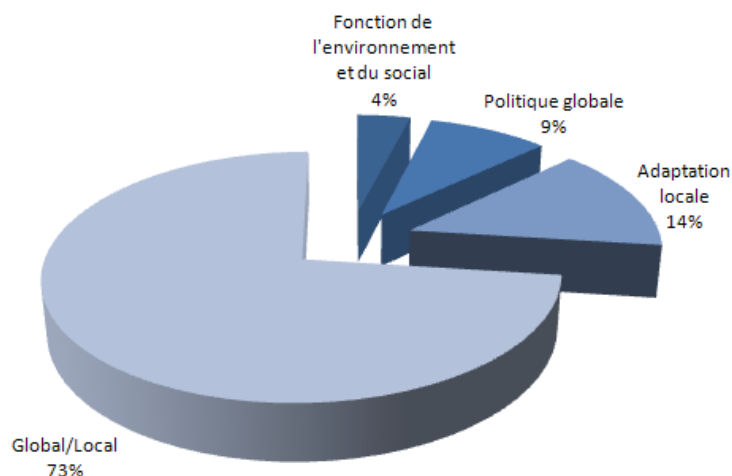
Ce graphique illustre le mode de déclinaison de la politique de RSE, une fois le plan d'action choisi et validé au niveau des entités dédiées au Développement Durable (Direction du Développement Durable et/ou « Sustainability Board » ou « Council ») et des instances dirigeantes (Conseil d'Administration et/ou Direction Générale).

- 23% des entreprises déclinent leur politique de RSE de manière uniquement transversale, la politique de RSE est alors étroitement liée à la stratégie du groupe et le cadre qui lui est imparti s'impose au groupe dans son ensemble indépendamment des métiers.
- 4% des entreprises ont un mode de déclinaison par métiers. Les grandes lignes de la politique de RSE sont alors adaptées aux différentes activités.
- Enfin les entreprises ont majoritairement choisi (73%) de décliner leur politique de RSE à la fois de façon transversale et par métiers. Dans ce dernier cas, le cadre imposé à la politique de RSE peut être adapté en fonction des enjeux spécifiques.

73% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 ont choisi de décliner leur politique de RSE sur un mode à la fois transversal et par métiers, privilégiant ainsi un objectif unique mais permettant aux Directions Opérationnelles de se concentrer sur les enjeux jugés les plus importants aussi bien pour leur métier que leurs parties prenantes. Le terme de Glocal est d'ailleurs largement utilisé par les entreprises dans leurs réponses à cette question.

Comparativement 51% des entreprises du CAC40 déclinent également leur politique de RSE à la fois par métiers et de manière transversale. Le souci d'une ligne « groupe » pour la politique de RSE mais avec une forte intégration par métiers semble donc être le mot d'ordre pour les sociétés cotées françaises.

→ Adaptation locale de la politique de RSE



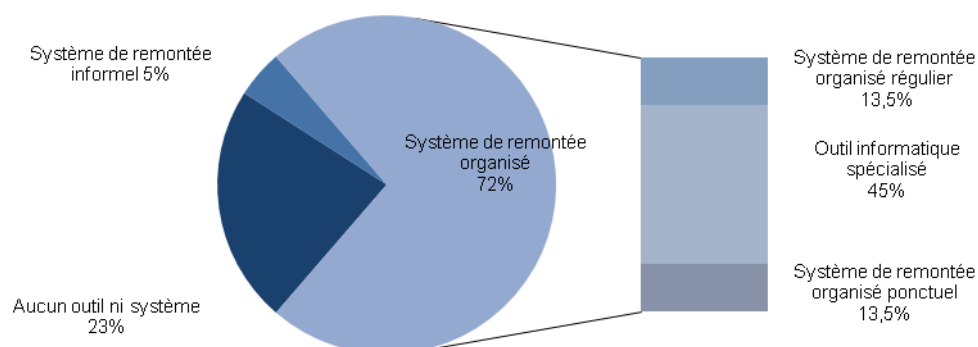
La méthodologie appliquée pour la politique de RSE est susceptible d'être envisagée de plusieurs façons, et ce en raison des spécificités culturelles et/ou légales des pays dans lesquels sont implantés les multinationales interrogées. Elle peut être définie au niveau du groupe, adaptée localement, ou les deux, voire être définie en fonction d'une thématique spécifique.

- Près de trois quart des entreprises (73%) ont choisi d'appliquer sa politique selon un cadre décliné globalement mais adaptable localement en fonction des spécificités des pays dans lesquels elles sont implantées. Ceci révèle la volonté stratégique de conserver un cadre de politique RSE cohérent au niveau du groupe, sans toutefois être trop rigide, laissant ainsi la place à la prise en compte d'enjeux locaux.
- 14% des entreprises ont choisi de mener une adaptation purement locale de leur politique RSE afin de laisser à leurs directions opérationnelles la libre appréciation des enjeux déterminants pour leur métier.
- Pour 9% des entreprises l'adaptation de leur politique de RSE doit s'envisager de façon uniquement globale, afin de conserver une cohésion et de fédérer autour de valeurs communes.
- Enfin, dans 4% des cas, la politique de RSE est adaptée en fonction d'une thématique spécifique. La politique sociale concernant les Droits de l'Homme, le Code d'Ethique et les questions de Santé et Sécurité est appliquée de façon globale. En revanche la politique environnementale est elle adaptée en fonction des spécificités et enjeux locaux.

Il y a plusieurs possibilités d'adaptation de la politique de RSE. Il ressort que pour les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, la politique de RSE doit s'inscrire dans un cadre global, pour une cohésion groupe, tout en tenant compte des spécificités locales. Ceci s'explique par le souci de tenir compte d'enjeux cruciaux tant au niveau métier que pour leurs parties prenantes et donc de s'assurer d'une meilleure compétitivité.

En revanche, majoritairement pour les sociétés du CAC40 (55%) seule compte une déclinaison de la politique de RSE de façon globale. Celle-ci est alors garante de cohérence et fédératrice au niveau groupe

→ Processus de remontée des bonnes pratiques*



* Ce graphique ne concerne pas les 11% des entreprises interrogées qui comptent seulement sur la remontée spontanée des bonnes pratiques.

Faire remonter les bonnes pratiques est essentiel dans le processus de politique de RSE. Il permet l'identification des idées innovantes existant dans l'entreprise mais également leur diffusion. Ceci devient alors un moyen de faire remonter la politique de RSE et de fédérer les salariés, en les faisant participer au processus d'amélioration de la politique.

- Dans 72% des entreprises cette remontée est organisée de manière formelle. Parmi celle-ci, la majeure partie, soit 45% a mis en place un outil informatique dédié, souvent sous la forme d'un intranet, consultable par tous au sein de l'entreprise. 13,5% ont un système de remontée organisé et régulier, généralement sous la forme de comités d'identification. 13,5% se réfèrent à des groupes de travail ponctuels.
- Dans 5% des cas, les entreprises utilisent un système de remontée dit informel, principalement sous forme d'échanges d'e-mails.
- 23% des entreprises interrogées révèlent n'avoir aucun système mis en place pour faire remonter les bonnes pratiques du groupe, comptant principalement sur les initiatives personnelles spontanées, ou des échanges directs entre managers pour en assurer la diffusion.

Majoritairement 72% des sociétés non françaises de l'EUROSTOXX50 organisent la remontée des bonnes pratiques, et 45% utilisent un outil informatique spécialisé à cette fin.

Cette même tendance se confirme pour les sociétés du CAC40, qui elles aussi ont mis en place un système de remontée des bonnes pratiques à 72%, en revanche seules 28% d'entre elles font état d'un outil informatique dédié.

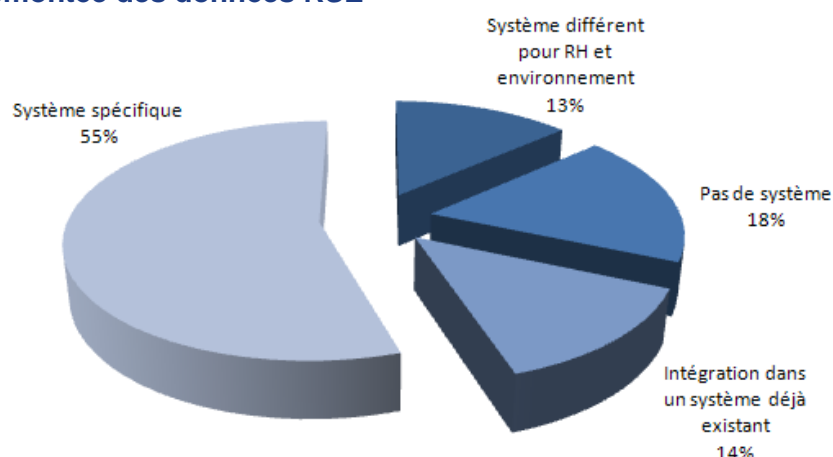
D. CONTROLER LA POLITIQUE DE RSE

TENDANCES

Cette étape est celle permettant au groupe de mesurer le niveau de déploiement des actions de RSE et les impacts extra-financiers sur l'environnement.

- Les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 ont majoritairement choisi de mettre en place un système dédié de remontée des indicateurs RSE, ceci afin d'en permettre une utilisation optimale et bien distincte de celle des indicateurs financiers.
- Les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 ont volontairement choisi de faire majoritairement référence à un reporting supérieur à 80%. Cependant l'enjeu de ce reporting s'il est clairement dans une collecte la plus exhaustive possible réside également dans la fiabilité des données collectées.
- 100% des entreprises interrogées déclarent réaliser un audit du reporting RSE, qu'il soit interne, externe et le plus souvent les deux.
- Ceci révèle à quel point le souci de vérification des données RSE va grandissant, et sous-tend une volonté de transparence grâce à une plus grande fiabilité des sources.
- 55% des entreprises affirment intégrer une partie de leurs indicateurs RSE dans les tableaux de bord généraux. On remarque que cette intégration reste bien souvent partielle. Il est également difficile d'obtenir plus d'indications sur la nature des indicateurs sélectionnés à cet effet.
- Pour les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 (64%), le reporting régulier des données RSE, aux instances dirigeantes est prédominant. Elle traduit une volonté affichée de traiter ces données au même titre que les données financières.
- Pour 91% des entreprises des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, la réévaluation des enjeux de RSE est incontournable.

→ Outils de remontée des données RSE

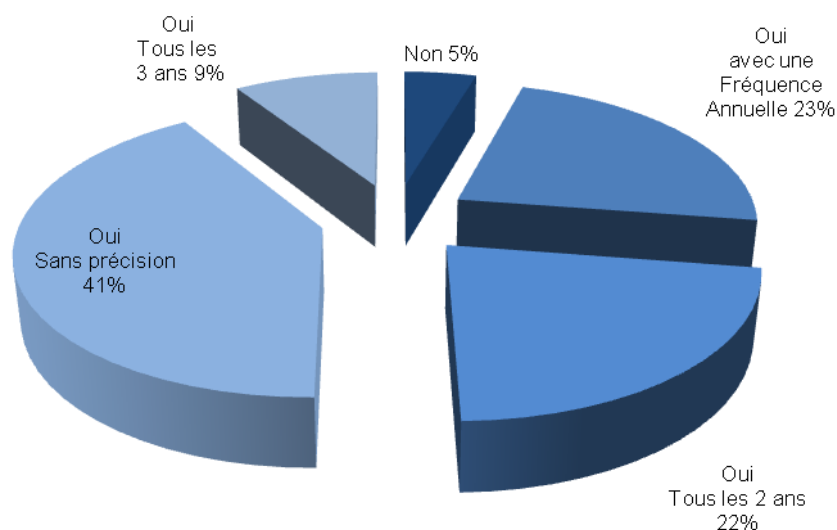


Mettre en place un système de reporting dédié est une des premières actions prises dans la cadre de la politique de RSE. Après le choix d'indicateurs RSE, l'entreprise met en place un système d'information qui doit permettre la remontée des indicateurs au niveau du groupe.

- Cette remontée est en règle générale décorrélée de celle des données financières, et pilotée par la Direction du Développement Durable, et aboutit ainsi à la mise en place d'un système parallèle, spécifique aux données RSE. C'est le cas de 55% des entreprises du panel.
Ce choix résulte d'une volonté interne d'utilisation d'outils spécifiques, les outils préexistants étant jugés non adaptés à un reporting RSE. En effet pour traduire un reporting transparent, il faut se fonder sur des données valides et vérifiables, et la collecte organisée de ces données est la première étape à respecter pour y arriver. Cependant la consolidation et la vérification de ces données peut parfois être problématique au vu de la somme d'informations à traiter. C'est pourquoi le plus souvent des opérationnels sont en charge de renseigner la base de collecte globale pour les indicateurs concernant leurs activités.
- Dans 13.5% des cas, l'entreprise utilise un système préexistant pour permettre la remontée de ces indicateurs, afin principalement d'assurer une intégration globale des indicateurs RSE aux pratiques de l'entreprise, au même titre que les indicateurs financiers.
- 13.5% distinguent des systèmes différents pour les Ressources Humaines et pour l'Environnement. Cette distinction thématique est principalement due à l'existence de systèmes, pilotés par chaque direction concernée, avant la mise en place d'une politique RSE.
- Enfin, 18% des entreprises n'ont pas de système, ce qui semble d'autant plus surprenant que, comme énoncé précédemment la mise en place d'un système de RSE est une des premières actions consécutives à la mise en place d'une politique de RSE.

82% des entreprises ont un outil de remontée des données RSE. Ainsi, 55%, des entreprises du panel ont mis en place un système spécifique et dédié à la remontée des indicateurs RSE. Pour d'autres entreprises (13.5%) au contraire, l'intégration des données se fait par le biais d'un système préexistant.

29% des entreprises du CAC40, ont, elles aussi choisi d'adapter un système préexistant. Toutefois la tendance est forte dans le sens de l'utilisation d'un système de reporting dédié, puisque 63% des entreprises du CAC40 ont choisi de mettre en place un système spécifique réunissant l'ensemble des indicateurs RSE utilisés.

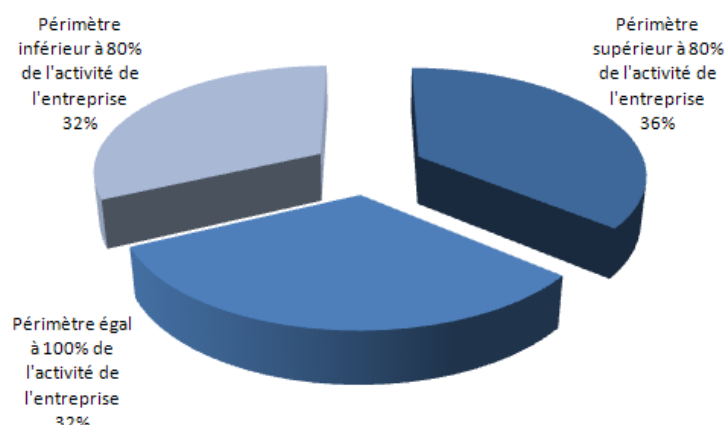
FOCUS : ETUDES INTERNES SUR LE CLIMAT SOCIAL

On entend communément par études internes sur le climat social, les études portant sur les conditions et l'atmosphère de travail, la motivation des salariés, le stress dans l'entreprise.

- 95% des entreprises réalisent des études sur le climat social dans le groupe. 23% précisent le faire à une fréquence annuelle, 22% tous les 2 ans et 9% tous les 3 ans. Le but de ces études est de déterminer ce qui est bien fait/géré par le groupe et quels sont les axes d'amélioration. Lorsque ces études sont réalisées tous les 2 ou 3 ans, la raison invoquée pour justifier la fréquence est la lourdeur logistique de collecte des données, les études étant réalisées sur toutes les entités opérationnelles et dans tous les pays d'activité du groupe.
- 5% déclarent ne pas procéder à des études sur le climat social.

La même tendance était affichée par les sociétés du CAC40, avec en revanche un résultat de 48%, le sujet étant une préoccupation certes majeure mais dont l'intégration n'était pas à ce point stratégique.

→ Périmètre de reporting RSE



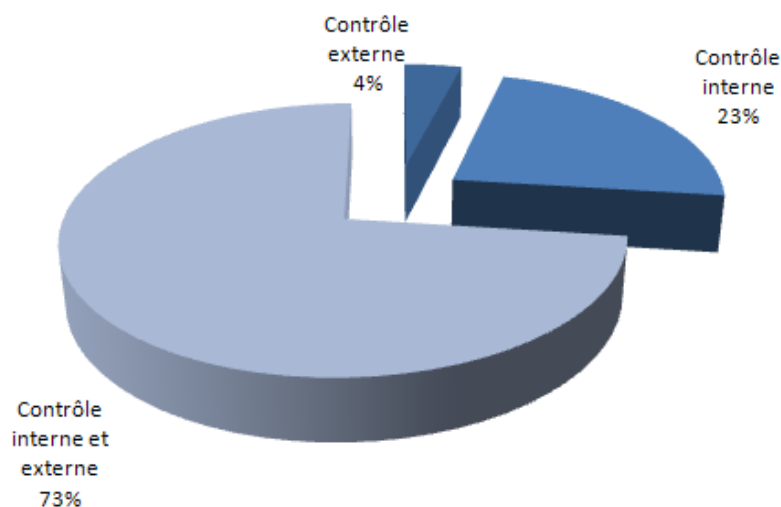
Le périmètre de reporting RSE correspond au pourcentage de l'activité du groupe qui fait l'objet d'un reporting RSE. Pour l'ensemble du panel, est considérée comme faisant partie de l'activité du groupe toute filiale possédée au moins à 50%.

- 68% des entreprises déclarent avoir un périmètre de reporting supérieur à 80%, 32% d'entre elles déclarent même un reporting égal à 100%.
- En revanche, 32% des sociétés ont quant à elles un reporting inférieur à 80%, la principale raison évoquée est la difficulté de collecte des données en raison d'une répartition géographique et par secteur d'activité complexe. Certaines ne déclarent que les données environnementales pour leurs sites manufacturiers, mais incluent les données sociales pour tous leurs sites.

Ainsi les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 ont-elles volontairement choisi de faire majoritairement référence à un reporting supérieur à 80%. Cependant l'enjeu de ce reporting s'il est clairement dans une collecte la plus exhaustive possible réside également dans la fiabilité des données collectées.

Il en est de même pour les sociétés du CAC40, celles-ci avançant également, pour 88% d'entre elles, un reporting RSE supérieur à 80%.

→ Contrôle du reporting RSE



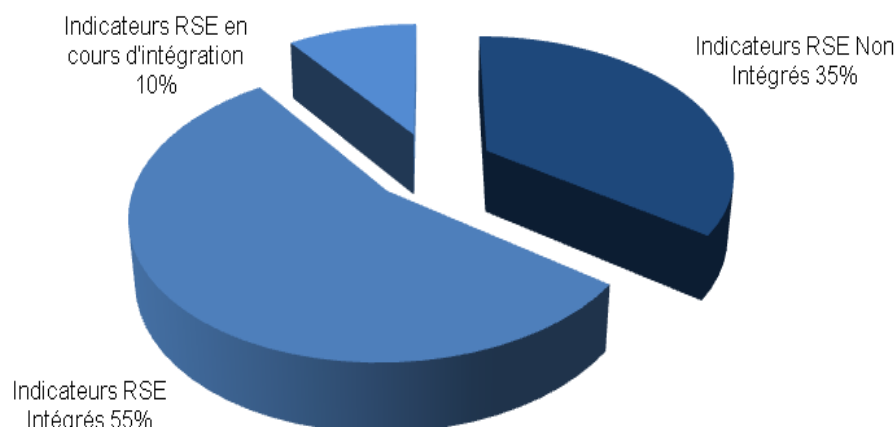
Ainsi et quand bien même un système de remontée spécifique des données RSE existe, incluant un périmètre de reporting exhaustif, le contrôle de ces données reste-t-il un enjeu majeur. Il faut distinguer contrôle interne et contrôle externe. Le contrôle interne s'attache à la vérification des données, il est cependant rare d'observer une véritable vérification exhaustive de toutes les données. En règle générale, il est procédé à des tests de cohérence. Pour ce qui est du contrôle externe, la vérification est celle du processus de collecte des données et non des données en elles-mêmes.

- Aujourd'hui, 73% des entreprises effectuent un contrôle à la fois interne et externe, dans le but d'assurer au maximum la validité des données. Le contrôle interne est en général réalisé par des experts, souvent des opérationnels, en charge des données spécifiques à leur activité, ou le service d'Audit interne. Le Directeur Général peut aussi être impliqué dans le contrôle interne. Le contrôle externe fait, quant à lui, appel exclusivement à des cabinets d'audit (KPMG, ERNST&YOUNG..) qui valident puis certifient les données de l'entreprise, c'est le procédé d'assurance externe. Ces deux types de contrôle interne et externe se déclinent au niveau local, régional et global.
- 23% ne se réfèrent qu'à un contrôle interne, et 4% seulement à un contrôle exclusivement externe.
- En conclusion 100% des entreprises interrogées déclarent réaliser un audit du reporting RSE, qu'il soit interne, externe et le plus souvent les deux. 73% d'entre elles procèdent donc à un double contrôle, interne et externe, vérifiant ainsi les données et le processus de leur collecte.

En conclusion 100% des entreprises interrogées déclarent réaliser un audit du reporting RSE, qu'il soit interne, externe et souvent les deux. 73% d'entre elles procèdent à un double contrôle, interne et externe.

Les entreprises du CAC40 effectuent un contrôle de leur reporting à 87%, qu'il soit interne ou externe. Mais, seules 13% d'entre elles effectuent un double contrôle.

→ Intégration des indicateurs RSE dans les tableaux de bord



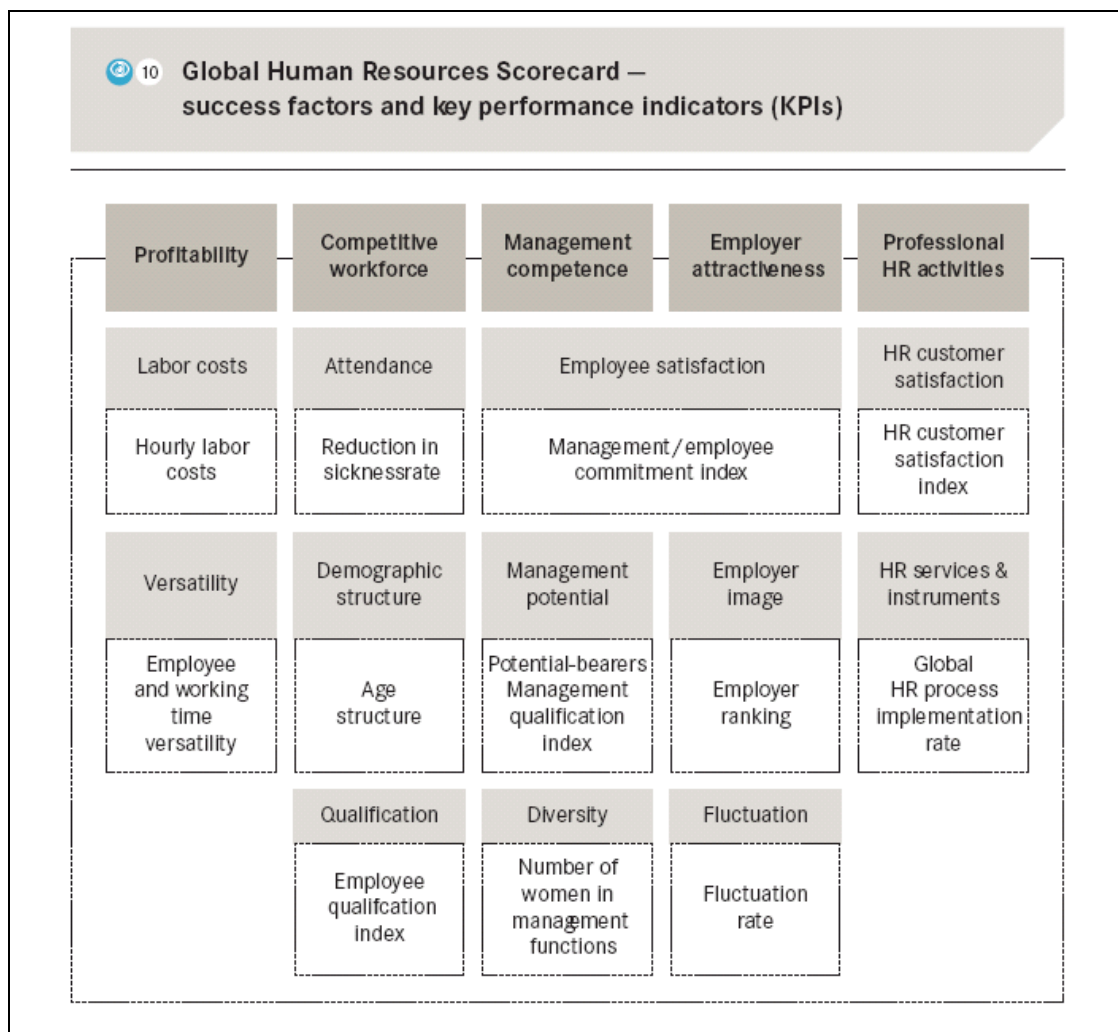
L'intégration des indicateurs RSE dans les tableaux de bord de la direction générale traduit la volonté de prise en compte de ces indicateurs dans la stratégie globale de l'entreprise.

- 55% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 affirment intégrer une partie de leurs indicateurs RSE dans ces tableaux de bord généraux. Une entreprise industrielle allemande intègre 10% de ses indicateurs RSE, et ce dans un tableau de bord séparé, par conséquent dédié, afin d'en permettre une meilleure lecture. Une autre entreprise industrielle, néerlandaise cette fois, fait état d'un pourcentage fonction de l'organisation : un site manufacturier incluant plus d'indicateurs RSE (principalement Santé et Sécurité, Environnement et Consommation énergétique), qu'un site dédié à la vente. Autre exemple, une société industrielle italienne, intègre 2% des indicateurs RSE, ce qui représente 10% des tableaux de bord généraux au global.
- 10% des entreprises déclarent être en cours d'intégration de ces indicateurs dans leur tableaux de bord. A la recherche d'une méthodologie, elles ne sous estiment pas pour autant l'enjeu que cette intégration représente.
- Enfin 35% d'entre elles déclarent ne pas intégrer ces indicateurs, en règle générale cela correspond à un manque de procédure de suivi dans le reporting de RSE.

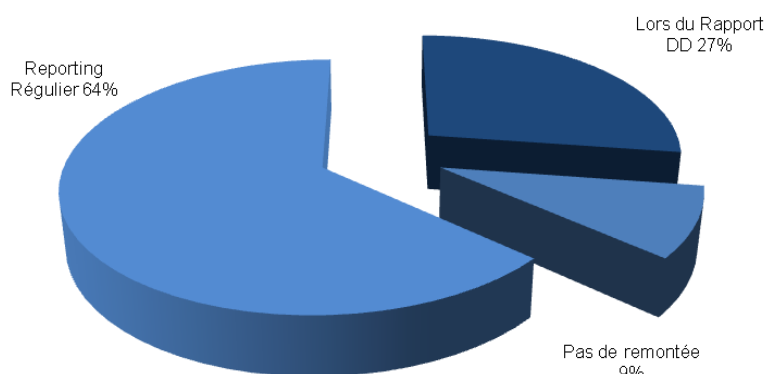
55% des entreprises affirment intégrer une partie de leurs indicateurs RSE dans les tableaux de bord généraux. On remarque que cette intégration reste bien souvent partielle. Il est également difficile d'obtenir plus d'indications sur la nature des indicateurs sélectionnés à cet effet.

Comparativement, les entreprises du CAC40 sont dans la droite ligne précédemment énoncée. En effet 51% d'entre elles intègrent un ou plusieurs indicateurs RSE dans les tableaux de bord utilisés par la Direction Générale. En revanche il est difficile d'obtenir un pourcentage précis du nombre d'indicateurs utilisés.

Bonnes Pratiques : Ressources Humaines Scorecard



→ Méthodes de remontée des données RSE à la Direction Générale

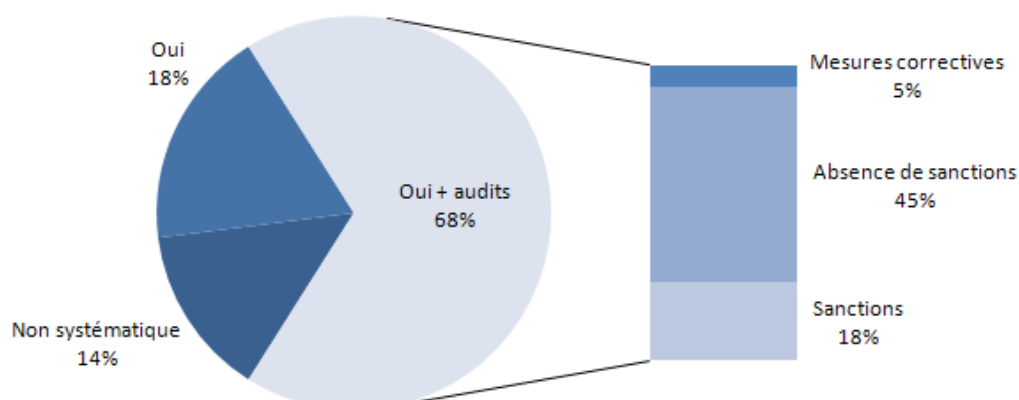


- 64% des entreprises interrogées ont recours à un reporting régulier des données RSE à la Direction Générale. Ce reporting peut s'effectuer de diverses façons, par exemple via la Direction du Développement Durable (9% des cas). Lorsque c'est le cas, il s'agit le plus souvent d'une présentation à la Direction Générale ou Conseil d'Administration avec une occurrence mensuelle, au maximum trimestrielle. Le focus se fait alors, généralement, sur les indicateurs de RSE clés intégrés au rapport annuel de l'entreprise.
- Dans 27% des cas, cette remontée se fait via le rapport de Développement Durable, au moment de sa rédaction et de sa validation par les instances dirigeantes. Les indicateurs clés analysés par les dirigeants sont alors essentiellement ceux présents dans le rapport. Une entreprise industrielle italienne déclare même que 30% de ces indicateurs RSE sont analysés par ses dirigeants lors de cette revue.
- 9% des entreprises ne font pas remonter ces données aux instances dirigeantes.

Pour les entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 (64%), le reporting régulier des données RSE, aux instances dirigeantes est prédominant.

Pour celles du CAC40, la tendance est la même avec une nuance puisque seules 44% d'entre elles effectuent un reporting régulier des données RSE aux instances dirigeantes.

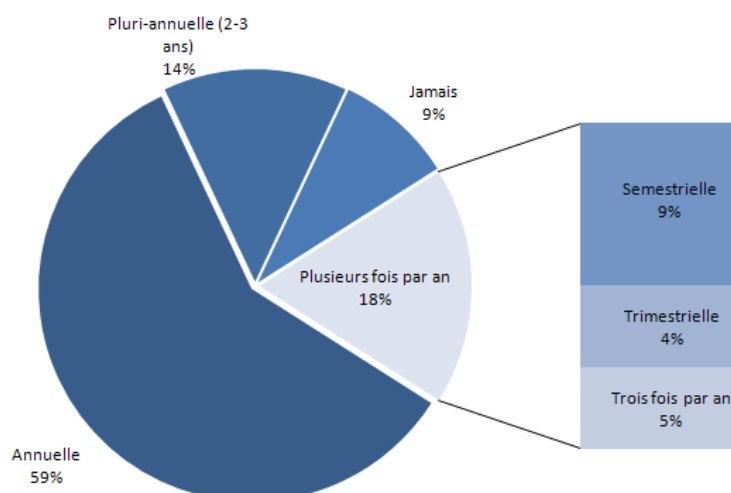
FOCUS : LE SUIVI DES FOURNISSEURS



Les fournisseurs sont aujourd'hui considérés en tant que parties prenantes. A cet effet, au-delà de la gestion des risques (hygiène, sécurité et surtout réputation) et de réduction des coûts, les Directions des Achats envisagent de plus en plus le suivi des fournisseurs comme une façon de nouer avec eux des relations durables sur le long terme. Ces relations sont effectivement vues comme devant être profitables et pour l'entreprise et pour le fournisseur.

- Aujourd'hui, 86% des entreprises effectuent un suivi systématique de leurs fournisseurs. Le plus souvent, ce suivi se fait par l'envoi d'un questionnaire contenant des critères RSE, au moment des appels d'offres. Il peut également donner lieu à une demande d'engagement volontaire des fournisseurs en souscrivant au code d'éthique de l'entreprise ou à des normes type Global Compact.
- Parmi ces 86%, la majeure partie (68%) effectue des audits réguliers de leurs fournisseurs afin de s'assurer de l'engagement réel de ceux-ci sur les critères RSE prédéterminés. Ces audits sont la plupart du temps réalisés par les services de conformité internes aux entreprises, parfois par des organismes extérieurs. La pertinence de ces audits peut se poser dans la mesure où 45% des entreprises n'envisagent pas de sanction en cas de non respect des critères RSE. 18% des entreprises évoquent de possibles sanctions la plus commune étant la rupture de contrat avec le fournisseur concerné. Seules 5% des entreprises envisagent de prendre des mesures correctives afin d'aider leurs fournisseurs dans leur démarche de mise en conformité avec la politique de RSE.
- Enfin 14% des entreprises n'effectuent pas de suivi systématique de leurs fournisseurs. La raison invoquée est souvent liée à un nombre trop important de fournisseurs, et à un éloignement géographique qui empêche tout contrôle effectif.
- On remarque que le suivi systématique des fournisseurs est devenu la norme que ce soit pour les entreprises du panel (86%) ou les entreprises du CAC40 (82%). La principale distinction réside dans leur approche. En effet 68% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50 procèdent à des audits, là où seulement 25% des entreprises du CAC40 le font. Cependant dans la mesure où la majeure partie de ces audits restent sans sanction à l'encontre des fournisseurs en cas de violation de la politique de RSE, on peut se poser la question de leur pertinence.

→ Fréquence de réévaluation des enjeux de RSE



La réévaluation des enjeux RSE est une pratique courante, car ces derniers peuvent évoluer dans le temps, certains devenant prépondérants, là où d'autres diminuent parce que gérés depuis par l'entreprise.

- Pour 91% des entreprises, la réévaluation des enjeux RSE est incontournable. Elle peut être pluri-annuelle (14%), mais pour le plus grand nombre (77%) cette réévaluation se fait au minimum annuellement. Pour 18% d'entre elles, la réévaluation se fait même plusieurs fois par an : majoritairement semestriellement (9%).
- Très peu d'entreprises déclarent ne pas effectuer de réévaluation de ces enjeux (9%).

Pour 91% des entreprises non françaises de l'EUROSTOXX50, la réévaluation des enjeux de RSE est vue comme indispensable. Elle peut avoir lieu de façon trimestrielle, semestrielle, ou plusieurs fois par an.

Les entreprises du CAC40 sont elles aussi entrées dans un processus de réévaluation de leurs enjeux, de façon permanente, biannuelle ou pluriannuelle à 90%.

VI. CONCLUSION : QUELLE PLACE POUR LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LE MODELE ECONOMIQUE DES ENTREPRISES DE L' EUROSTOXX50 ?

A. LA PLACE DE LA RSE DANS L'ORGANISATION

→ Des fonctions opérationnelles et transversales impliquées dans la politique de RSE dès son origine

- Tout comme les entreprises du CAC 40 lors de la première étude, il semble aussi **incontournable** pour les sociétés interrogées de l'EUROSTOXX50 de mettre en place une politique de RSE et d'y dédier des moyens spécifiques.
- Cependant, alors que la structuration des politiques de RSE des entreprises du CAC40 avait pour éléments déclencheurs des facteurs internes (structurer l'existant ou fédérer les salariés autour du concept d'entreprise responsable) et des facteurs externes (attente des parties prenantes, contraintes normatives), le panel de cette étude est quant lui **moins nuancé**. En effet, les entreprises étudiées ont pour **les trois quarts mis en place une politique de RSE dans le but de structurer l'existant**. Très peu l'ont fait dans une logique de réactivité pour répondre à des contraintes normatives ou à des parties prenantes. Pour elles, l'ensemble des thématiques existait auparavant. Le concept de RSE n'a fait que structurer et regrouper l'ensemble de ces thématiques sous le même nom.

Les entreprises gèrent ces problématiques sociales, environnementales ou encore de gouvernance depuis longtemps, l'émergence du thème de RSE n'ayant fait que regrouper ces différentes problématiques sous une seule et même appellation.

- Puisque ces thématiques existaient auparavant au sein des entreprises et gérées par des fonctions opérationnelles et transversales, **ces fonctions ont occupé un rôle central lors de certaines étapes de la RSE** :
 - **Ce sont ces mêmes fonctions qui en majorité ont été les autorités à partir desquelles la volonté d'une politique de RSE a émané**, parfois en collaboration avec le Conseil d'Administration. Au contraire, au sein des entreprises du CAC 40, la présidence ou la direction générale ont été les autorités qui ont exprimé cette volonté, conséquence de la contrainte extérieure.

Ce sont les directions opérationnelles et transversales qui historiquement ont gérés ces thématiques, elles ont ainsi été logiquement les autorités à partir desquelles est venue la volonté d'une politique de RSE.

- Les entreprises décident de **rattacher la fonction de RSE à des directions opérationnelles et transversales** (communication, relations extérieures, marketing, ressources humaines, etc...). Cette tendance du rattachement à de telles directions est similaire parmi les entreprises du panel CAC40 mais de manière moins prononcée, les autres structures étant dirigeantes (comité exécutif, directoire, présidence, direction générale, secrétariat général).

De la même manière, le rattachement des directions RSE ou Développement Durable nouvellement créées s'est fait aux entités gérant déjà ces problématiques, les directions opérationnelles et transversales.

- En termes organisationnels, une nouvelle structure émerge au sein des entreprises : le **Sustainability Board ou Sustainability Council**. Organe composé principalement de membres du Conseil d'Administration et/ou du Comité exécutif, il est dédié aux questions de développement Durable/RSE. Couplé à la Direction Développement Durable/RSE qui en dépend hiérarchiquement, ce **Sustainability Board** a notamment **la responsabilité de suggérer et d'orienter la politique de RSE**. L'autre structure ayant cette responsabilité est la Direction Développement Durable.

Le Sustainability Board, un comité récemment apparu qui suggère la politique de RSE.

→ Mais des directions opérationnelles et transversales non intégrées lors de certaines phases du processus

- Les directions opérationnelles et transversales ont été dès l'origine impliquées dans la politique de RSE. Cependant, **cette implication ne s'est pas faite à la même échelle lors d'autres phases de la structuration**.
 - Ainsi, lors de la **définition des enjeux de RSE, l'implication de ces directions opérationnelles et transversales** (sur lesquelles a souvent reposé la genèse de la politique de RSE) **n'est pas systématique**. En comparant avec le panel du CAC40 de la dernière étude dans lequel les directions opérationnelles n'ont pas été autant actives dans la genèse de la politique de RSE que celles de l'EUROSTOXX50, les résultats sont similaires. Le nombre de cas sans intégration de ces directions était même moins important.
 - Lors du **choix des indicateurs de RSE, le recours à d'autres sources** telles que les référentiels existants, les parties prenantes ou encore les autres acteurs de leur secteur respectif (via des benchmark sectoriels) **se fait plus largement que la consultation des directions opérationnelles et transversales**. Une fois encore, alors que ces directions sont à l'origine de la structuration de la politique de RSE, elles sont moins sollicitées lors d'une autre étape de cette structuration, les entreprises interrogées préférant se baser sur des référentiels existants ou sur les attentes de leurs parties prenantes. Comparativement, les entreprises du CAC40 lors de la dernière étude faisaient appel à leurs directions opérationnelles et transversales de manière plus large.
 - Inversement, alors que l'attente des parties prenantes n'a pas été un élément déclencheur lors de la structuration officielle de la RSE, les entreprises du panel les ont pourtant largement consultées lors de la définition des enjeux de RSE, qu'il s'agisse des ONG, des autorités publiques ou de la société civile dans son périmètre le plus large. **Après avoir donc considéré que les parties prenantes n'étaient pas les acteurs pour lesquels une politique de RSE a été structurée, le fait de faire appel à elles pour définir les enjeux de RSE peut paraître surprenant.**

Bien que souvent à l'origine de la politique de RSE, les directions opérationnelles ne sont pas impliquées de la même façon lors des différentes phases de structuration de la politique de RSE. La moindre implication des directions opérationnelles s'observe notamment lors de l'étape de définition des enjeux de RSE, ou du choix des indicateurs de RSE. D'autres sources sont alors préférées : parties prenantes, concurrents, etc...)

- Enfin, les Sustainability Board présentés précédemment comme une structure incontournable lors de la suggestion et de l'orientation de la politique de RSE jouent **un rôle qui ne devrait pas être le leur lors de la phase de validation de cette même politique de RSE**. En faisant un parallèle avec les organes déjà existants tels que les Comités d'Audit, les Comité de Rémunération ou les Comité de Nominations, ces

Sustainability Board devraient avoir un rôle de suggestion de la politique de RSE comme cela est observé parmi les entreprises interrogées et cette suggestion devrait être confirmée ou infirmée par le Conseil d'Administration. Or, ce fonctionnement n'est pas actuellement systématique. La validation de la politique de RSE se fait par la direction générale, par la direction développement durable ou parfois même par ce même Sustainability Board.

Un Sustainability Board qui endosse une responsabilité qui ne devrait pas être la sienne lorsqu'il valide la politique de RSE.

B. LA PLACE DE LA RSE DANS LA STRATEGIE

→ Des éléments positifs

- Les thématiques de RSE étant depuis longtemps gérées par les entreprises interrogées du panel, **l'année de la mise en place d'une direction RSE ou Développement Durable est variable**. Considérée comme une des premières **mesures de structuration d'une politique de RSE**, les entreprises du panel les ont en effet créées de manière **diffuse depuis l'année 2000**. Alors qu'une vague de créations d'équipes a été observée pour les entreprises françaises du CAC40 en 2001, suite à la loi NRE et notamment à son article 116 obligeant les entreprises françaises à rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité, ce mouvement s'est aussi fait pour les entreprises du panel de l'EUROSTOXX50 mais de manière plus progressive. Inscrites dans un cadre européen, elles ont aussi été sensibilisées lors du **Sommet européen de Lisbonne en 2000**, actant que la **RSE devait être considérée comme une priorité par l'Union européenne**.

La création des directions RSE ou Développement Durable s'est faite au sein de l'EUROSTOXX50 de manière diffuse à partir de l'année 2000, le Sommet européen de Lisbonne en 2000, stipulant que la RSE devait être considérée comme une priorité par l'Union européenne, créant cette dynamique.

- **La budgétisation de la RSE, signe de l'intégration stratégique de la RSE dans les activités du groupe, est aujourd'hui une question de moins en moins débattue**. En effet, bien que **les modalités de budgétisation diffèrent** en fonction des entreprises, celles qui ne le budgétisent pas sont en nombre moins important que lors de l'étude précédente sur le CAC40. Parmi les modes de budgétisation, une large part alloue un budget dédié à la direction de la RSE, les autres décidant d'allouer un budget en fonction des projets. Les autres enfin utilisent les deux modes, à savoir un budget spécifique ainsi que des budgets en fonction des projets. Comparativement, la part des entreprises du CAC40 qui ne budgétisaient pas la RSE était deux fois plus importante que celle de l'EUROSTOXX50.

Signe d'intégration à la stratégie, l'ensemble des entreprises budgétise la RSE mais avec des modalités différentes.

- Comment considérer que la RSE doit devenir un nouvel axe stratégique de l'entreprise sans pour autant émettre des signes auprès d'un certain nombre de collaborateurs ? **La fixation d'objectifs aux managers est aujourd'hui au sein des entreprises interrogées un outil de management reconnu.** Mesure encore rare lors de l'étude précédente sur les entreprises du CAC40, elle est en voie de systématisation. Ainsi, la quasi-totalité d'entre elles ont aujourd'hui fixé ce type d'objectif extra financier à leurs managers. De plus, assez largement, elles ont accompagné ces objectifs extra financiers d'incitations financières. L'obtention d'une partie de la rémunération variable des managers dépend ainsi de l'atteinte de ces objectifs. De plus, **ces objectifs de RSE sont intégrés aux objectifs globaux des managers** afin que ces derniers les assimilent comme faisant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise.

Des objectifs extra financiers sont fixés aux managers pour l'obtention d'une part de leur rémunération variable et ces objectifs font partie intégrante de leurs objectifs globaux, illustrant la place stratégique accordée à la RSE.

- **L'application au niveau opérationnel de la volonté d'une politique de RSE est aussi observable.** Les directions générales des entreprises veulent à présent une réelle prise en compte de la RSE au niveau opérationnel, et un retour sur les résultats de cette prise en compte. **Des spécificités** sont alors prises en compte **et des moyens** mis en place dans ce sens :
 - La mise en place d'une politique de RSE de manière uniquement transversale et sans prise en compte des spécificités des métiers n'est aujourd'hui plus d'actualité. Le mode de déclinaison de la politique de RSE ne peut se faire sans la prise en compte des spécificités de certains métiers ou de certaines zones géographiques qui ne peuvent pour des raisons techniques ou de pertinence l'appliquer dans sa globalité. **Ainsi, certaines thématiques sont mises en place de manière globale, les autres par métiers. Le terme de « glocal » est souvent utilisé** par les entreprises interrogées pour illustrer cette double mise en place.
 - **Un système de remontée des bonnes pratiques est de plus en plus développé avec dans certains cas un développement technique.**
 - Un tel outil informatique spécifique paraît donc être une alternative dans un premier temps mais peut parfois donner lieu à une intégration complète dans les outils déjà existants. L'existence prolongée d'un outil spécifique pour la RSE parallèlement à des outils dédiés à d'autres thématiques jugées stratégiques peut faire douter de la réelle volonté de mettre la RSE au centre de la stratégie.
 - **Le contrôle du reporting RSE** a pour objectif de tester la fiabilité de ce qui est rapporté par les opérationnels. **Un reporting est aujourd'hui réalisé par la totalité des entreprises interrogées.** Optant pour certains pour un contrôle interne, d'autres pour un contrôle externe, la plus importante part des entreprises réalise un double contrôle. Les équipes de contrôle interne conduisent cette vérification dans le cadre de leur contrôle classique. Les cabinets de contrôle externe quant à eux ont développé de nouveaux services spécifiquement dédiés aux données ESG.

Les spécificités géographiques ou propres aux métiers sont prises en compte et des systèmes de remontée des bonnes pratiques sont mis en place aidant à apprécier ces spécificités.

- **La direction générale est de plus en plus impliquée dans le suivi de la politique de RSE** et les entreprises développent des outils permettant ce suivi. Discipline longtemps laissée à la libre conduite des directions développement durable, sans réalisation de suivi.
- L'absence de remontée des données RSE à la Direction Générale n'est que très rare aujourd'hui. A minima est organisée une remontée de ces données lors de la rédaction et la publication du Rapport de RSE ou de Développement Durable publié une fois par an. Mais cette remontée uniquement annuelle est **une pratique qui tend à être complétée par un reporting régulier des indicateurs de RSE à la direction générale**. Seuls sont présentés les indicateurs jugés clefs.
- Les directions Développement Durable ne se contentent pas de remonter les indicateurs RSE à la direction, **elles les formalisent dans des outils habituellement utilisés par ces directions : les tableaux de bord. Outil de gestion, ces tableaux de bord permettent le pilotage**. Si cette tendance à l'intégration est observable pour plus de la moitié des entreprises interrogées, certaines n'intègrent pas pour autant ces indicateurs dans les tableaux de bord alors qu'est organisée une remontée de ces indicateurs à la direction générale.

Les entreprises décident de ne plus laisser la RSE comme une thématique indépendante, décorrélée des autres activités et donc non stratégique. Le reporting est alors considéré comme devant être de plus en plus complet et fidèle. Un certain nombre d'indicateurs clefs de RSE est présenté à la direction générale, indicateurs parfois intégrés aux tableaux de bord. La mise au même niveau des indicateurs de RSE et des indicateurs classiques témoigne de l'importance stratégique.

→ Des éléments contrastés

- Bien qu'une volonté soit affirmée de piloter la politique de RSE, **des moyens développés n'y sont pas systématiquement consacrés**.

Malgré une volonté des entreprises de vouloir intégrer la RSE au cœur de leur stratégie, les moyens consacrés ne sont pas toujours mis en place.

- Ainsi, alors que les managers sont de plus en plus impliqués dans la mise en place de la politique de RSE avec notamment la fixation d'objectifs et la décision de conditionner une part de leur rémunération variable à l'atteinte de ces objectifs, **un manque de sensibilisation et de formation se fait ressentir**. Un engagement et une volonté forte d'une entreprise peuvent être inutiles s'ils ne sont pas portés par les managers et les opérationnels. Il est alors nécessaire qu'une **attention particulière soit portée sur l'information de ces derniers ainsi que leurs formations**. Bien souvent intégré dans les campagnes de communication interne, le concept de RSE est rarement formalisé dans des séminaires ou des cycles de formation exclusivement dédiés.

Les politiques de RSE souffrent encore d'un manque de formation et d'information des collaborateurs en charge de l'application de cette dernière.

- La volonté des entreprises de suivre **la politique de RSE grâce au reporting n'est pas accompagnée de moyens pertinents pour rendre ce reporting RSE efficace.**
- Alors que des outils sont mis en place pour organiser la remontée des données, **le rattachement ou l'intégration de ces outils au système classique n'est pas encore systématique.** Coexistent alors des moyens parallèles qui ne se croisent pas et qui **maintiennent la thématique de la RSE comme une thématique isolée, sans lien avec la stratégie de l'entreprise.**
- L'absence de précision du reporting de RSE est de la même façon un élément qui peut rendre difficile le suivi des données de RSE. Bien que la tendance soit de plus en plus à une couverture complète du périmètre du groupe, elle n'est pas encore systématique. **Ce manque de précision du périmètre** peut rendre difficile l'évaluation par la direction générale et la fixation d'objectifs pour l'année à venir. Autre exemple, **les définitions des indicateurs n'étant pas toujours précises ou interprétées de la même façon**, les données remontées par les opérationnels deviennent alors difficilement comparables.

Malgré une prise de conscience de l'importance du reporting RSE, les moyens pour le rendre efficace sont encore insuffisants.

VII. GLOSSAIRE

- **Agences de notation sociétale ou extra financière** : entreprise ou institution chargée de la notation des entreprises ou des collectivités (États, villes, etc.) à partir de critères définis par une réglementation ou par les acteurs de marché. Dans le contexte du Développement Durable, les agences de notation sociétale évaluent ces entreprises et collectivités selon des critères sociaux, environnementaux, sociétaux et de gouvernance. Elles définissent ainsi la responsabilité sociale des entreprises et collectivités au regard du développement durable. En Europe, on compte une trentaine d'agences de notation sociétale (Vigéo, Eiris, Innovest, BMJ Ratings, Oekom, Triodos, etc.).
- **Benchmark** : en anglais, un benchmark est un point de référence servant à effectuer une mesure. Placé dans son contexte, le benchmark est l'observation et l'analyse par une entreprise des pratiques des autres entreprises. Il permet ainsi aux entreprises de se comparer à d'autres entreprises, souvent du même secteur.
- **Certification** : processus de vérification de la conformité d'un produit ou service à un cahier des charges ou à une spécification technique. Dans le champ de la RSE, on parle de la certification ISO 14001 (voir définition ci-dessous). La validation de ce système se fait alors par un organisme externe accrédité.
- **Comité exécutif** : instance de pilotage d'une entreprise, il supervise et gère le bon fonctionnement des activités de cette entreprise. Il est composé des principaux responsables fonctionnels et opérationnels de l'entreprise.
- **Comité d'éthique** : instance indépendante de la hiérarchie et placée auprès du Conseil d'administration, le comité d'éthique est une instance consultative. Il a pour objectif de garantir le respect des valeurs fondatrices de l'entreprise et développer la réflexion sur des aspects éthiques.
- **Commissaires aux comptes (CAC)** : acteur extérieur à l'entreprise ayant pour rôle de contrôler la sincérité et la régularité des comptes annuels établis par une société ou autre institution, et pour cela de faire un audit comptable et financier. Il s'agit d'une mission légale, toutefois elle peut être décidée volontairement par l'entreprise. Commissaire aux comptes est une profession agréée dans tous les pays de l'Union Européenne.
- **Conseil d'administration (CA)** : organe délibérant d'une entreprise, dirigé par le Président du Conseil d'administration et constitué par un collège d'actionnaires (les administrateurs). Ces derniers sont des personnes physiques élues par l'assemblée des actionnaires qui sont en charge de contrôler la bonne direction de l'entreprise.
- **Contrôle interne** : selon l'AMF en France, « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci ».
- **Démarche qualité** : processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Elle s'applique à tous les types d'organisations et concerne un certain nombre de fonctions au sein de l'entreprise. La norme de qualité la plus connue est la norme ISO 9001, qui donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de gestion de la qualité.
- **Développement Durable** : selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland, le

développement durable est « un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

- **Directoire**: le directoire est l'organe chargé de la gestion de l'entreprise, dans les sociétés anonymes constituées sous forme de directoire et conseil de surveillance. Un membre du directoire ne peut pas faire partie du conseil de surveillance de la même société, ni du directoire d'une autre société. Deux modes d'organisation sont donc possibles pour l'administration d'une société anonyme: un conseil d'administration ou un directoire accompagné d'un conseil de surveillance.
- **Dirigeants** : les dirigeants sont les membres du Comité Exécutif ou de la Direction Générale (cf. définitions).
- **Environnement** : l'environnement est l'ensemble des éléments naturels et culturels dans lesquels les êtres vivants se trouvent. Il compose avec le social et l'économie le troisième pilier du développement durable. L'objectif est ainsi de contribuer à préserver, améliorer et valoriser l'environnement et préserver les ressources pour le long terme.
- **Exécutifs** : les exécutifs sont des responsables fonctionnels tels que les Directeurs des Ressources Humaines, de la Communication, etc.
- **Gestion des risques** : pour toute entreprise, la gestion du risque s'attache à identifier les risques qui pèsent sur les actifs de l'entreprise, ses valeurs au sens large, y compris, et peut être même avant tout, sur son personnel. On distingue généralement deux catégories d'actifs : les financiers et les non financiers.
- **Pacte Mondial (ou Global Compact en anglais)** : proposé par Kofi Annan, le Pacte Mondial est une initiative internationale où il est demandé aux grandes entreprises de se joindre à la société civile et aux organismes de l'ONU afin de supporter dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme et des droits du travail. Le pacte est un code de conduite qui comprend 10 principes que les entreprises doivent s'engager à respecter et mettre en pratique. Le Pacte mondial a été évoqué en janvier 1999 lors du sommet de Davos et initié lors du Forum économique mondial en janvier 2000. Le dixième principe concernant la corruption fut ajouté en 2004.
- **Gouvernance d'entreprise** : ensemble des organes et règles de décision, d'information (transparence) et de surveillance permettant aux ayants droit et partenaires d'une institution, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendues dans le fonctionnement de celle-ci. Aux trois piliers du développement durable (économie, social, environnement) s'ajoute généralement la gouvernance.
- **Greenwashing (« blanchiment écologique »)** : terme utilisé pour désigner un procédé de marketing utilisé par une organisation (entreprise, gouvernement, etc...) dans le but de donner à l'opinion publique une image écologique responsable, alors que plus d'argent a été investi en publicité verte (la couleur verte symbolisant ici l'écologie) qu'en de réelles actions en faveur de l'environnement. Le terme vient de l'anglais par contraction des mots green, vert et whitewash, littéralement blanchir à la chaux, et est employé depuis le début des années 1990.
- **Global Reporting Initiative (GRI)**: établie vers la fin 1997, initiative ayant comme objectif de développer les directives applicables globalement ainsi que de rendre compte des performances économiques, environnementales, et sociales, initialement pour des sociétés et par la suite pour n'importe quelle organisation gouvernementale, ou non gouvernementale. Rassemblée par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) en association avec le programme d'environnement des Nations Unies (PNUE), le GRI incorpore la participation active des

sociétés, des ONG, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, et d'autres parties prenantes du monde entier. Il existe 4 catégories de grands principes : 1) processus de rédaction des rapports : transparence, dialogue avec parties prenantes, caractère auditable ; 2) périmètre du rapport: exhaustivité, précision du contexte ; 3) garantie de fiabilité des données ; 4) accès libre au rapport.

- **ISO 14001** : norme de la série des normes ISO 14000 qui concernent le management environnemental. Une organisation peut faire certifier son système de management environnemental suivant cette norme par des organismes tierce partie accrédités. Cette norme est «générique», elle a vocation à pouvoir être appliquée à toute organisation, quelle que soit sa taille, quel que soit son produit, dans tout secteur d'activité, et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental.
- **ISO 26000** : norme ISO en cours d'élaboration qui portera sur la responsabilité sociétale des organisations. Elle devrait être publiée en 2010. Cette norme se définit par ce qu'elle ne sera pas, à savoir qu'elle ne sera pas une norme de système de management et qu'elle ne portera pas à certification.
- **Loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE)** : l'article 116 de la loi NRE fixe l'obligation pour les sociétés française cotées sur un marché réglementé l'obligation de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.
- **Modèle économique** : pour les entreprises, un modèle économique, ou couramment un business model, est une forme de fonctionnement et d'organisation interne.
- **ONG** : une Organisation Non Gouvernementale est une organisation d'intérêt général qui ne relève ni de l'Etat, ni d'une institution internationale.
- **PDG** : Le Président Directeur Général est le dirigeant le plus haut placé dans une entreprise. Il cumule les fonctions distinctes de président du conseil d'administration et de directeur général (DG). Ces deux fonctions peuvent être séparées et donc exercées par deux personnes distinctes.
- **Progiciel de gestion intégrée (ou en anglais Enterprise Resource Planning)** : « logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement, le commerce électronique. ». Le principe fondateur d'un ERP est de construire des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion de stocks...) de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune.
- **Reporting** : présentation périodique de rapports sur les activités et résultats d'une organisation, d'une unité de travail ou du responsable d'une fonction, destinée à en informer ceux chargés de les superviser en interne ou en externe, ou tout simplement concernés par ces activités ou résultats.
- **Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises (RSE)** : la RSE est un concept selon lequel les entreprises doivent prendre en compte les préoccupations sociales, environnementales, et économiques liées à leurs activités ainsi que leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. La RSE est la déclinaison pour l'entreprise du concept de développement durable, qui intègre les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Le terme responsabilité sociétale des entreprises est souvent utilisé plutôt que responsabilité sociale des entreprises (traduction

directe de l'anglais corporate social responsibility) qui pourrait omettre le pilier environnemental.

- **Secrétariat Général** : la fonction de secrétaire général se retrouve le plus souvent dans les PME/PMI. En effet, dans les entreprises de taille plus importantes, la fonction est couramment dénommée directeur général adjoint. Cependant, quand la fonction existe, elle englobe souvent la gestion des services généraux en plus de la responsabilité administrative de services transversaux.
- **Social** : il compose avec l'environnement et l'économie le troisième pilier du développement durable. Il exprime ainsi le fait que ce développement durable doit partir des besoins humains et donc répondre à un objectif d'équité sociale.
- **Sociétal** : pour des partisans du développement durable, la responsabilité sociétale est un concept qui désigne la responsabilité d'un agent économique par rapport aux conséquences sociales et environnementales de ses activités sur ses parties prenantes. Le terme responsabilité sociétale des entreprises est souvent utilisé plutôt que responsabilité sociale des entreprises (traduction directe de l'anglais corporate social responsibility) qui pourrait omettre le pilier environnemental.

AVERTISSEMENT

Cette étude réalisée par l'équipe d'analyse ISR de MACIF Gestion ne peut être reproduite, distribuée ou publiée en totalité ou en partie, sans autorisation préalable et écrite de MACIF Gestion. Date de publication : Mars 2011



GROUPE OFI