



Asset
Management



LES OUTILS DE PILOTAGE DE LA RSE

Entreprises de l'indice
Stoxx Europe 600

Edito

*Ceci est la troisième édition de l'enquête que nous menons tous les deux ans auprès des entreprises européennes. Le sujet est le même : **l'organisation et les moyens de pilotage de la RSE qu'elles déploient en interne.***

Nous considérons ce point comme déterminant pour comprendre le lien existant entre le domaine de la responsabilité sociétale et la stratégie des organisations. Une réelle volonté stratégique ne saurait être effective sans un processus impliquant les plus hautes instances et la mise en œuvre de moyens adaptés permettant la capture et le suivi des informations essentielles. À travers le questionnement et l'analyse critique des résultats, nous sommes en mesure de mieux appréhender la réalité de la volonté des entreprises, au-delà des exercices de communication que constituent souvent les rapports de Développement Durable.

La prise de conscience par le public de l'importance des questions de RSE résulte le plus souvent d'une actualité au caractère spectaculaire ou dramatique. Notre propos s'inscrit clairement en amont de ces événements avec comme perspective d'analyse l'engagement de long terme des organisations quant à leur responsabilité sociale.



Eric VAN LA BECK

Directeur du Pôle ISR
OFI ASSET MANAGEMENT



Sommaire

L'édition 2014 de l'enquête	2
La RSE dans l'ADN des entreprises	3
Moyens humains et techniques en soutien à la stratégie	4
Une vision qui change : du coût à l'opportunité	7
Conclusion : la RSE une tendance de fond	9

L'édition 2014 de l'enquête

PRINCIPES

Cette édition présente certaines évolutions par rapport aux précédentes.

En premier lieu, **l'univers interrogé est plus vaste** puisque nous avons étendu notre enquête aux entreprises composant l'indice Stoxx Europe 600. Cette évolution ouvre le champ à une plus grande diversité d'entreprises.

En deuxième lieu, nous avons resserré notre questionnaire autour de **25 questions essentielles** à la fois pour concentrer l'enquête sur trois thèmes déterminants et pour faciliter les réponses de ceux qui étaient sollicités.

50 % des entreprises sollicitées ont répondu, ce qui constitue un taux satisfaisant eu égard à la grande diversité des situations géographiques et des tailles d'organisation. Sans surprise, **les grandes entreprises ont plus répondu** que celles de tailles plus réduites. La répartition géographique est très proche de celle de l'indice, avec toutefois une **surreprésentation de la France** (22 % contre 13 % pour l'indice), qui peut s'expliquer par un phénomène de proximité et/ou par l'application de la loi NRE.

Malgré certaines imprécisions dans les réponses, qui montrent que le concept de Développement Durable n'a pas encore pénétré en profondeur toutes les entreprises, **cette étude révèle que l'intégration au sein de la stratégie des entreprises est en marche**, comme en témoignait déjà notre étude précédente.

Les résultats qui sont présentés ci-après ont été communiqués à tous ceux qui ont été sollicités. Ils doivent permettre aux entreprises de se situer relativement à leurs pairs et **peuvent facilement constituer un benchmark** pour initier ou parfaire une démarche de progrès.

MÉTHODOLOGIE

Nous avons construit le questionnaire autour de **trois thèmes** :

1 - L'organisation et la RSE

Dans ce domaine, les questions portent sur **l'implication des organes de direction dans la définition et la validation du projet de RSE.**

Les entreprises sollicitées ont répondu à des questions telles que : Quelle instance, département ou direction, élabore le projet de RSE ? Le Conseil d'Administration ou le Conseil de Surveillance du Groupe ont-ils validé le projet de RSE ?

2 - Les moyens mis en œuvre

Dans ce domaine, le questionnement porte sur **la qualité des outils, le périmètre couvert, l'utilisation des informations et l'incitation des managers.**

Les entreprises sollicitées ont répondu à des questions telles que : Existe-t-il un système d'information qui permette le suivi de la stratégie de RSE ? Avez-vous fait appel à un éditeur externe ou développé votre outil en interne ? Quel périmètre du chiffre d'affaires du Groupe couvre-t-il ? Des indicateurs de RSE sont-ils intégrés dans les tableaux de bord de la Direction Générale ? Des objectifs de RSE conditionnent-ils le versement d'une part de la rémunération des membres exécutifs ?

3 - L'estimation des coûts et bénéfices induits

Dans ce domaine, les questions ont pour objet de **déterminer si le projet de RSE est appréhendé sous un angle économique par l'entreprise.**

Les entreprises sollicitées ont répondu à des questions telles que : Identifiez-vous le montant des investissements destinés à améliorer les performances environnementales et sociales ? Ces investissements ont-ils permis des gains matériels ou immatériels ? Une réduction de certains coûts ? Ces investissements ont-ils favorisé l'image de la marque ?



La RSE dans l'ADN des entreprises

L'analyse des réponses montre que les entreprises ont largement intégré les thématiques de Développement Durable au sein de leur stratégie.

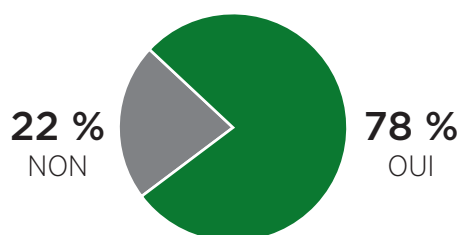
Les indicateurs permettent d'appréhender les structures dont elles se sont dotées et les outils qu'elles ont développés afin d'implémenter la politique RSE.

Ces pratiques sont de plus en plus pertinentes et fiables et les enjeux de Développement Durable sont désormais perçus comme structurants.

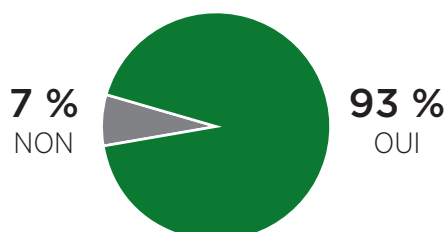
NIVEAU D'INTÉGRATION DE LA RSE À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

L'implication des organes de direction des entre-

Validation du projet de RSE



Le projet de RSE est validé par le Conseil dans 78 % des entreprises



Le projet stratégique de RSE est validé et implémenté par la Direction Générale dans plus de 9 entreprises sur 10

prises dans la définition et la validation du projet de RSE constitue un élément de preuve montrant que la RSE est perçue comme stratégique.

La validation du projet de RSE par le Conseil d'Administration est primordiale pour que la RSE fasse partie intégrante des objectifs et ne soit pas considérée comme un élément accessoire par les équipes en charge de la mise en œuvre.

La stratégie RSE étant validée au plus haut niveau, il est nécessaire que la Direction Générale soit aussi directement impliquée dans le déploiement.

Tel est le cas dans l'immense majorité des entreprises qui ont répondu.



BONNES PRATIQUES

Catégorie ISR : « Leader »



Entreprise pétrolière autrichienne, OMV a développé une approche originale puisque sa stratégie de Développement Durable est élaborée par trois organes :

- 1 - Le Département de Développement Durable ;
- 2 - Un Conseil consultatif externe ;
- 3 - Un Comité exécutif dédié présidé par le Président Directeur Général.

Nous apprécions le triptyque entre une entité spécialisée en matière de Développement Durable, une entité extérieure et une entité représentant le top management.

Enfin, notons que la politique est également validée par le Conseil d'Administration.

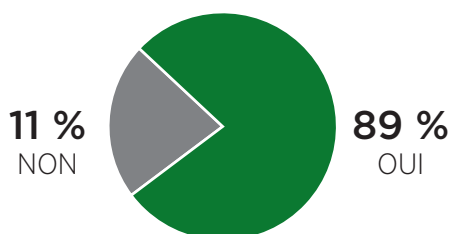
Source : OFI Asset Management

Moyens humains et techniques en soutien de la stratégie

Le système d'information permet de mesurer, de suivre la RSE, de rendre compte, mais surtout de mettre en pratique la politique de l'entreprise.

Nous avons interrogé les entreprises sur l'existence d'un tel système ainsi que sur l'étendue de son périmètre. Puis, nous avons voulu vérifier si l'incitation financière des principaux managers par le biais de primes sur objectifs était une pratique répandue.

Existe-t-il un système d'information qui permette le suivi de la stratégie RSE ?



89 % des entreprises utilisent un système d'information en matière de RSE

Source : OFI Asset Management

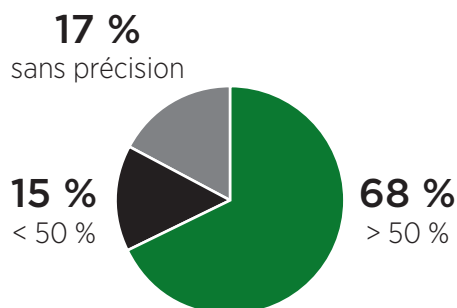
89 % des entreprises ayant répondu à notre questionnaire, utilisent un système d'information en matière de RSE. Seules 11 % ont répondu par la négative. **Un système d'information semble incontournable pour le pilotage de la RSE eu égard à la taille d'organisations multinationales.**

En comparant les résultats de cette question avec ceux de la question précédente (validation de la politique RSE par le Conseil d'Administration), nous percevons que pour 40 % des entreprises qui n'ont pas de système d'information en matière de RSE, la politique n'est pas validée par le Conseil d'Administration. Ceci peut donner à penser que **quand la politique RSE n'est pas validée par les plus hautes instances, les équipes bénéficient de moins de moyens pour l'appliquer.**

Pour plus de la moitié (53 %), l'outil développé l'a été en interne contre 34 % en externe (le reste, 13 %, n'ayant pas répondu). Ce point nous paraît de nature sensible ; si l'appel à un éditeur ne saurait être un gage absolu de qualité, il pourrait montrer une volonté de mobiliser des moyens.

L'exhaustivité et la stabilité des informations fournies constituent un point critique en matière de RSE et une demande constante de la part des professionnels de l'ISR. Il est important de vérifier le périmètre couvert.

Quelle part des sujets de RSE est couverte par ce système ?



Dans 68 % des entreprises, le système d'information couvre plus de 50 % des sujets de RSE

Source : OFI Asset Management

Dans une large majorité des entreprises (68 %), le système d'information couvre plus de la moitié des sujets de RSE. Ceci tend à démontrer que les entreprises ont su développer des outils performants leur permettant de suivre une grande partie des sujets.

Néanmoins, une marge de progression existe puisque 17 % des entreprises n'ont pas été en mesure de répondre, ce qui peut induire une certaine perplexité, et pour 15 % d'entre elles le taux de couverture des sujets de RSE par le système d'information est inférieur à 50 % du périmètre.



BONNES PRATIQUES

Catégorie ISR : « Leader »



Les entités du Groupe disposent depuis 2010, via un processus annuel d'auto-évaluation, d'un indicateur de maturité leur permettant de mesurer les progrès réalisés dans de nombreux domaines relatifs à la responsabilité d'entreprise :

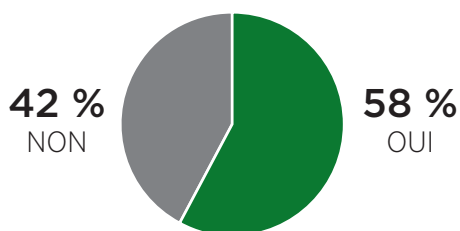
gouvernance, gestion des risques, éthique, relations clients, management environnemental, produits « verts », diversité, développement des carrières, relations sociales, santé et satisfaction des collaborateurs, mécénat, achats responsables...

Afin d'être objectif, cet indicateur a été développé sur la base des critères du DowJones Sustainability Index, important indice « extra-financier » suivi par de nombreux investisseurs.

L'outil qui détermine cet indicateur permet également aux entités de dresser des plans d'actions locaux. Les scores issus de l'outil sont intégrés aux objectifs de chaque dirigeant d'entité. En outre, le Groupe a déployé un système de management et de reporting social et environnemental détaillé.

Les plus : l'exhaustivité et l'inclusion d'objectifs !

Des objectifs de RSE conditionne-t-ils le versement d'une part de la rémunération des membres exécutifs ?



Dans 58 % des cas, une partie du salaire variable des cadres de Direction est liée à l'atteinte d'objectifs de RSE

Source : OFI Asset Management

Le top management est majoritairement incité financièrement à la mise en œuvre de la politique RSE.

Dans 58 % des cas, une partie du salaire variable des cadres de Direction est liée à l'atteinte d'objectifs de RSE. Cette information apporte un éclairage important sur la volonté des entreprises de décliner en interne la politique RSE. Celles qui incitent financièrement leurs managers montrent une démarche globale aboutie.

Néanmoins, cette information est à tempérer dans la mesure où, parmi les entreprises qui ont précisé avoir un système d'objectifs RSE, seulement 59 % ont mis en évidence un élément permettant de valider cette information. La part variable concernée est généralement faible.



BONNES PRATIQUES

Catégorie ISR : « Leader »



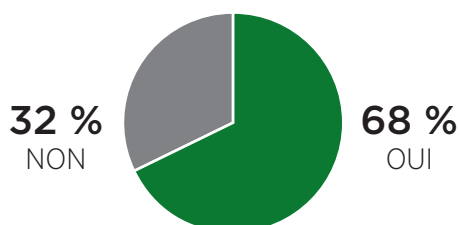
L'entreprise a mis en place un programme intitulé « Net Positive » correspondant à l'un des huit piliers de la stratégie du Groupe.

Afin d'assurer le bon déploiement de ce programme, des objectifs ont été fixés aux principaux cadres de l'entreprise et une partie de la rémunération variable est liée à leur réalisation. Ainsi, 20 % de la rémunération variable du Président Directeur Général est conditionnée à des objectifs RSE. Cette initiative a même été élargie aux 50 top managers et a vocation à être étendue au 250 top managers.

En complément, chaque entité du Groupe a pu développer des indicateurs spécifiques. À titre d'illustration, Castorama France a défini des objectifs pour les commerciaux en matière d'écoproduits et dans la politique d'achat auprès de fournisseurs « verts » concernant l'approvisionnement en bois.

Afin que la RSE soit considérée comme un sujet à part entière et pour crédibiliser les résultats, il est fondamental de **délivrer une information fiable à la manière du reporting financier**. Avoir une vision la plus proche de la réalité afin d'éviter toute défiance des parties prenantes de l'entreprise est une étape importante.

Les principaux indicateurs de RSE du Groupe sont-ils validés par les Commissaires aux Comptes ou tout autre auditeur externe ?



Dans 68 % des entreprises, les principaux indicateurs de RSE sont contrôlés par les Commissaires aux Comptes

Source : OFI Asset Management

Dans 68 % des entreprises ayant répondu à notre enquête, **les principaux indicateurs de RSE de ces dernières sont contrôlés par les Commissaires aux Comptes**.

Cet indicateur est extrêmement révélateur de l'évolution de la RSE. Nous constatons par le développement de la certification des données que les entreprises ont franchi un cap et affichent une volonté de montrer de manière objective que les politiques engagées portent leurs fruits.

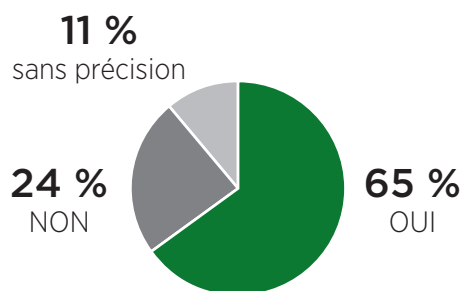
Seul bémol, cette pratique ne couvre généralement qu'une partie des indicateurs de RSE. En effet, les auditeurs externes ne sont majoritairement sollicités que pour valider les indicateurs clés de la RSE.

Ainsi, les indicateurs RSE contrôlés soit par les Commissaires aux Comptes soit par des auditeurs externes aux entreprises ne représentent, généralement, qu'une faible partie (inférieure à 30 %).

Une vision qui change : du coût à l'opportunité

À ses débuts, le Développement Durable a pu être perçu par les entreprises comme un facteur de coûts additionnels. L'idée étant la suivante : produire des biens ou services en intégrant des considérations sociales et/ou environnementales engendrerait des surcoûts de production. Par exemple, réduire les émissions de CO₂ nécessite de nouveaux équipements donc des investissements avec des coûts associés. Or, cette étude nous montre que **les entreprises ont dépassé ce débat et font des thématiques de Développement Durable un moyen de réduire leurs coûts mais aussi de repenser une partie de leur activité.**

Ces investissements ont-ils engendré une réduction des coûts ?



Pour 65 % des entreprises de notre panel, les politiques RSE ont permis une réduction des coûts

Source : OFI Asset Management

Pour 65 % des entreprises de notre panel, **les politiques RSE ont permis une réduction des coûts** contre seulement 24 % qui estiment qu'il n'y a pas eu de réduction des coûts. Il est remarquable que parmi les entreprises ayant répondu, 91 % d'entre elles ont cité comme exemple les réductions d'énergie, bien loin devant la réduction des déchets (16 %) et les consommations d'eau (15 %). Notons que les deux principaux sujets mentionnés, en dehors des questions environnementales, sont la sécurité (8 %) et les problématiques de recrutement (5 %).



BONNES PRATIQUES

Catégorie ISR : « Leader »



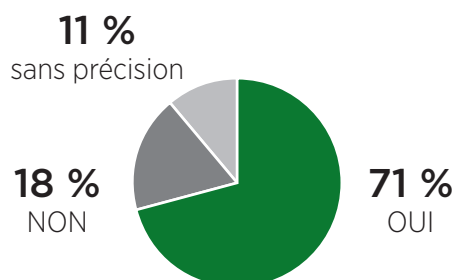
Dans plus de 90 % des cas, les entreprises invoquent la réduction de la consommation énergétique comme moyen de réduire leurs coûts. Galp Energia diminue ses coûts de fonctionnement grâce à sa politique sociale.

Ainsi, le Groupe a mis en place une politique « zéro accident ». Cette nouvelle politique permet de réduire les coûts liés aux accidents du travail.

Par ailleurs le programme de mobilité interne a permis au Groupe de pourvoir 82 postes en interne et d'éviter les coûts de recrutement externe.

Le fait le plus marquant de l'étude est un changement de paradigme où **le Développement Durable est perçu comme un vecteur d'opportunités autant que de réduction des coûts.**

Ces investissements ont-ils engendré une opportunité commerciale ?



Pour 71 % des entreprises, les investissements en matière de RSE ont permis de saisir de nouvelles opportunités.

Source : OFI Asset Management

Pour 71 % des entreprises, **les investissements en matière de RSE ont permis de saisir de nouvelles opportunités.**

Le fait marquant de ces deux indicateurs, analysés conjointement, est que **les entreprises voient plus le Développement Durable comme un accélérateur de développement (71 %) que comme un moyen de réduire les coûts (65 %).** Cet élément semble indiquer que nous sommes entrés dans une nouvelle ère pour l'intégration du Développement Durable.

Notons que selon les entreprises, **il existe deux manières de saisir ces opportunités commerciales** grâce aux thématiques de Développement Durable. La première est la résultante de la mise en place de la politique RSE car dans certains appels d'offres, des critères de Développement Durable sont exigés comme, par exemple, la réduction des accidents du travail.

La seconde est le développement de produits ayant une plus-value sociale et/ou environnementale.



BONNES PRATIQUES

Catégorie ISR : « Leader »



HYDRO

L'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses clients afin de développer des produits qui permettent de réduire la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre (GES). Ainsi, l'intégration de façades en aluminium permet de réduire les coûts d'exploitation des immeubles et de produire plus d'énergie que celle nécessaire à son exploitation.

À titre d'exemple, à Bellenberg en Allemagne, un immeuble test a été construit et a permis de produire plus d'énergie que celle qu'il a consommée. Le Groupe est également actif dans les secteurs de l'automobile (allègement du poids des véhicules), du transport (allègement du poids des emballages) et dans l'alimentaire (meilleure isolation dans les systèmes destinés à refroidir les denrées alimentaires).

Cet ouvrage décline les travaux réalisés par l'équipe d'analyse d'OFI Asset Management.

Les enjeux du Développement Durable constituent la « matière première » de l'ISR. Définis dans des textes de référence, le plus souvent des traités internationaux ou des déclarations comme les principes du Pacte mondial de l'ONU, les normes de l'Organisation Internationale du Travail... ces enjeux ont un impact direct sur l'ensemble des parties prenantes de la société et font naître des risques dont les conséquences présentent une forte « matérialité » pour les acteurs économiques.

Tous les secteurs d'activité ne font pas face aux mêmes enjeux ; certains étant même très spécifiques. Leur intensité varie aussi selon l'implantation géographique des entreprises. Ces enjeux sont susceptibles d'évoluer dans le temps, sous l'effet de la prise de conscience de la rareté des

ressources ou de la pression de la société civile et des organisations. Face à ces enjeux, les acteurs se positionnent en apportant des réponses aux risques de formes diverses qui se font jour mais dont l'impact est significatif.

L'étude de la gestion des risques par les entreprises ainsi que celle de leur capacité à saisir les opportunités offertes constituent le fondement de notre méthodologie d'analyse.

Cette publication a pour objectif d'apporter un éclairage sur un enjeu ESG ainsi que les secteurs les plus directement concernés, en mettant évidence les réponses, le positionnement et les pratiques des entreprises.

Conclusion

La RSE, une tendance de fond

Les différentes études que nous avons menées sont révélatrices du chemin parcouru par les entreprises dans la prise en compte des problématiques de Développement Durable. Depuis l'avènement du concept de Développement Durable à la fin des années 90, nous observons une tendance de fond menant à l'intégration des enjeux de Développement Durable à la stratégie d'entreprise.

Le Développement Durable au sein des organes dirigeants de l'entreprise

Le premier fait marquant mis en exergue par cette étude est l'intégration des thématiques de Développement Durable au cœur des organes décisionnels de l'entreprise. C'est ainsi que pour 93 % des entreprises de notre échantillon, la Direction Générale assure le « leadership » en matière de RSE. Néanmoins, nous constatons que des équipes qui définissent la stratégie de Développement Durable sont encore régulièrement rattachées à la direction de la communication.

Des moyens au résultat

Les entreprises mettent en place des moyens de plus en plus conséquents afin de piloter le déploiement de leurs politiques de Développement Durable. Passage incontournable, les systèmes d'information intègrent désormais des données sociales et environnementales pour 89 % des entreprises. En revanche, cette information est à prendre avec mesure car ces systèmes ne couvrent pas encore l'ensemble des enjeux RSE.

Une objectivisation des pratiques

On observe également une volonté de professionnalisation et de crédibilisation des enjeux RSE. C'est ainsi, que pour 68 % des entreprises, les principales données RSE sont auditées par un tiers certificateur. Néanmoins, derrière cette information se cachent des réalités bien différentes puisque certaines entreprises ne font certifier que quelques indicateurs ou processus.

Du coût à l'opportunité de développement

L'un des points marquants de cette étude réside dans le fait que le Développement Durable est plus vu comme une décision d'investissement susceptible de permettre de nouvelles opportunités de développement (71 %) que de réduire les coûts (65 %). Le fait que la RSE soit considérée comme un moyen pour l'entreprise de développer son activité est certainement la meilleure assurance de l'intégration des thématiques RSE au cœur même de la stratégie d'entreprise.



Hélène CANOLLE
Directeur Adjoint du Pôle ISR
+ 33 (0)1 40 68 60 37 • hcanolle@ofi-am.fr



Jean-Marie PEAN
Responsable de l'Analyse ESG
+ 33 (0)1 56 88 83 79 • jpean@ofi-am.fr

Ce document d'information est destiné exclusivement à des clients non professionnels au sens de la Directive MIF. Il ne peut être utilisé dans un but autre que celui pour lequel il a été conçu et ne peut pas être reproduit, diffusé ou communiqué à des tiers en tout ou partie sans l'autorisation préalable et écrite d'OFI Asset Management. Aucune information contenue dans ce document ne saurait être interprétée comme possédant une quelconque valeur contractuelle. Ce document est produit à titre purement indicatif. Il constitue une présentation conçue et réalisée par OFI Asset

Management à partir de sources qu'elle estime fiables. OFI Asset Management se réserve la possibilité de modifier les informations présentées dans ce document à tout moment et sans préavis. OFI Asset Management ne saurait être tenue responsable de toute décision prise ou non sur la base d'une information contenue dans ce document, ni de l'utilisation qui pourrait en être faite par un tiers.

Achevé de rédiger en septembre 2014.

OFI ASSET MANAGEMENT • Société de gestion de portefeuille • RCS Paris 384 940 342 • Agrément N   GP 92-12
S.A.    Conseil d'Administration au capital de 42 000 000 euros • APE 6630Z • FR 51384940342

NOS FILIALES



Retrouvez les publications
sur notre site

www.ofi-am.fr