

RSE & GOUVERNANCE

SYNTHESE



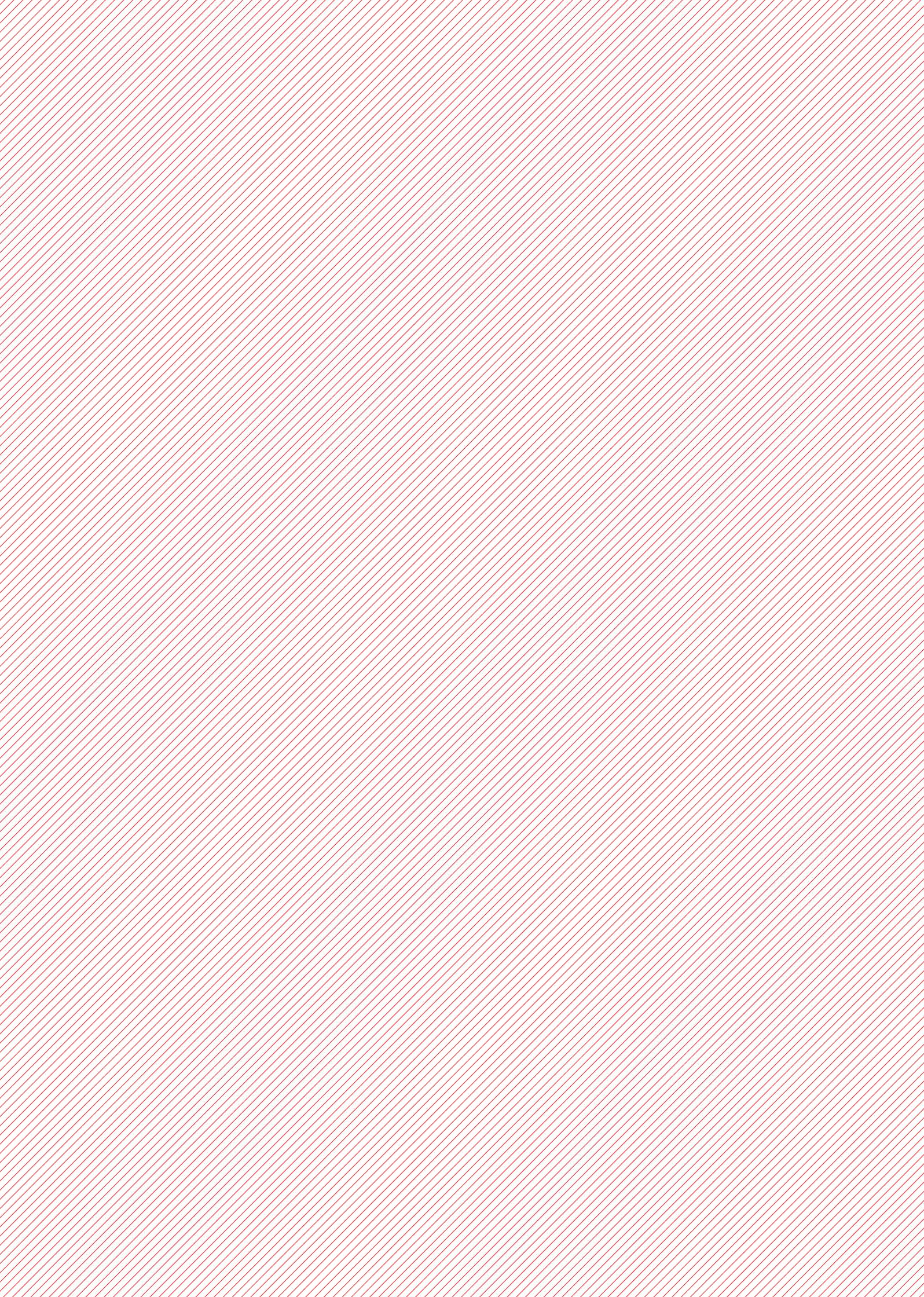
PANORAMA DES ACTEURS DE LA TRANSFORMATION



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises



DES ENJEUX
ET DES HOMMES





A l'heure de la loi Pacte, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (Orse) et le cabinet Des Enjeux et des Hommes ont conduit une grande enquête pour faire le bilan du rôle que joue la RSE dans la transformation de l'entreprise.

Sur la base d'un sondage auprès de 250 professionnels du secteur, de plus de 50 entretiens individuels auprès de différentes organisations (responsables RSE de grandes entreprises, d'ETI, et de PME, PDG de PME, représentants de fédérations professionnelles et d'organisations syndicales) et de l'analyse des documents de référence des entreprises du CAC 40 publiés en 2018, cette enquête d'envergure fait le point sur les acteurs qui se mobilisent au sein de l'entreprise :

> **Fonction RSE** **moteur de la transformation**

Cette première partie de l'étude montre l'avènement d'un leadership RSE : des responsables RSE, des PDG convaincus qui font bouger les lignes.

> **Instance de gouvernance et RSE** **l'une ne va pas sans l'autre**

La deuxième partie s'intéresse aux instances de gouvernance et à la manière dont elles s'emparent du sujet. Au-delà de l'intégration de la RSE au sein des instances, nous avons également regardé comment la RSE vient bousculer une gouvernance classique (ouverture aux parties prenantes, co-construction collaborative...).

> **Acteurs de terrain** **bras armé indispensable de la RSE**

La transformation vers l'entreprise de demain n'est possible que si toutes les fonctions et tous les métiers sont embarqués. Lumière sur les réseaux de correspondants RSE, maillons essentiels du déploiement des démarches.

FONCTION RSE

MOTEUR DE LA TRANSFORMATION

CAC 40

100%

**ont une personne
en charge de la RSE**

Étude des documents
de référence publiés en 2018

ETI

46%

**ont une personne
en charge de la RSE**

Enquête annuelle ESG 2017 de
Bpifrance – 147 ETI répondant
à la question : Une personne
est-elle en charge de la mise
en œuvre de la démarche ?

PME

19%

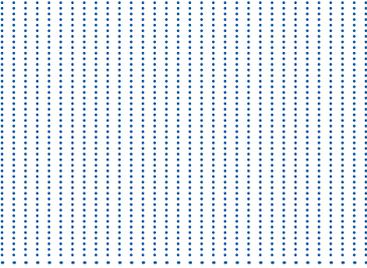
**ont une personne
en charge de la RSE**

Enquête annuelle ESG 2017
de Bpifrance – 791 PME
répondant à la question :
Une personne est-elle
en charge de la mise en
œuvre de la démarche ?



Tendance observée

**le directeur RSE est passé
du rôle de technicien
à celui de chef d'orchestre**




des répondants à notre sondage estiment que

la reconnaissance de la valeur ajoutée de la fonction RSE a progressé ces cinq dernières années



D'après notre sondage,

les 3 principales valeurs ajoutées de la fonction RSE sont :

- faire collaborer différentes directions sur des projets transverses
- développer le dialogue avec les parties prenantes externes
- proposer une vision stratégique à long terme



Retour d'expérience des personnes interviewées

le rattachement direct de la fonction RSE à la direction générale est un gage de réussite pour faire avancer le sujet dans l'entreprise



D'après notre sondage,

les 3 principales difficultés de la fonction RSE sont :

- le manque de moyens humains et financiers
- l'incompréhension dans l'entreprise de ce qu'est la RSE
- un champ d'expertises trop large pour parvenir à être compétent sur tous les sujets

INSTANCE DE GOUVERNANCE ET RSE

L'UNE NE VA PAS SANS L'AUTRE

47%

des répondants à notre sondage estiment que

le soutien à la politique RSE par les instances de direction a fortement progressé ces cinq dernières années



D'après notre sondage,

Les 5 principaux éléments de motivation qui amènent les instances de direction à soutenir une politique RSE sont :

- risques d'image et de réputation
- demandes des clients et des donneurs d'ordre
- conviction personnelle du PDG
- exigences réglementaires
- enjeu de pérennité du business model

CAC 40

59%

des entreprises ont un membre du comité exécutif ou du comité de direction qui porte le sujet RSE



D'après notre sondage,

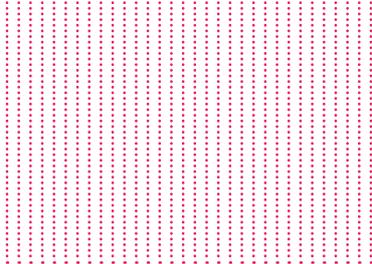
Les 4 critères incontournables qui prouvent que la RSE est soutenue au plus haut niveau de l'entreprise sont :

- la RSE intégrée à la stratégie business
- le responsable RSE au Comex ou Codir
- des critères RSE dans les rémunérations
- un comité RSE rattaché aux instances de gouvernance

CAC 40

31%

des entreprises ont le directeur RSE qui siège au comité exécutif ou comité de direction



CAC 40

20,5%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du comité exécutif ou comité de direction



Retour d'expérience des personnes interviewées

L'intérêt porté à la RSE par le conseil d'administration est présenté comme "relatif"

CAC 40

56%

des entreprises ont un comité qui traite de RSE au sein du conseil d'administration

CAC 40

26%

des administrateurs salariés ne sont présents dans aucun comité rattaché au conseil d'administration

CAC 40

18%

des administrateurs salariés font partie du comité RSE rattaché au conseil d'administration



Tendance observée

Expérimentation d'initiatives de co-construction de la stratégie de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs

CAC 40

28%

des entreprises ont un comité parties prenantes externes

ACTEURS DE TERRAIN

BRAS ARMÉ INDISPENSABLE DE LA RSE

81%

des répondants à notre sondage considèrent que

la mise en place d'un réseau de correspondants RSE est indispensable pour déployer et animer une politique RSE

CAC 40

85%

des entreprises ont recours à un réseau de correspondants RSE pour animer leur politique



Retour d'expérience des personnes interviewées

Le panorama des correspondants RSE a sensiblement évolué depuis notre étude de 2011. Point sur les changements :

- Au-delà de "la sensibilité au Développement Durable" il faut être un "bon communicant" et savoir mobiliser les équipes (leadership, conviction).
- Le volontariat (s'appuyer sur des collaborateurs ayant la fibre) n'est plus l'approche la plus répandue - les correspondants sont principalement nommés par la ligne managériale.
- Les correspondants ont des profils avec des niveaux de responsabilités de plus en plus importants : des directeurs, des membres du comité de direction métier ou pays.
- De l'animation d'initiatives ponctuelles au pilotage de plans d'actions plus structurés : aujourd'hui les correspondants contribuent de plus en plus à la définition des démarches RSE au niveau local comme au niveau global.



Tendance observée

Des projets d'expansion du réseau avec l'ouverture à l'ensemble des salariés tout en maintenant un réseau de correspondants professionnels identifiés



D'après notre sondage,

Des difficultés persistent :

- le temps consacré à la RSE par les correspondants reste insuffisant
- les moyens pour faire vivre le réseau sont trop faibles
- les N+1 n'officialisent pas les missions des correspondants



Retour d'expérience des personnes interviewées

La fonction RSE a un rôle clef à jouer vis-à-vis de son réseau de correspondants. Point sur les actions à mettre en place :

- former et outiller le réseau de correspondants RSE
- développer un management participatif (car les correspondants ne sont pas sous la responsabilité hiérarchique du responsable RSE)
- reconnaître et valoriser la contribution des membres du réseau pour maintenir leur motivation (cela passe par la formalisation et l'officialisation de leur mission)

ENTREPRISES ET ORGANISATIONS INTERVIEWÉES QUE NOUS REMERCIONS

AG2R La Mondiale | Air France | Arkéa | Armor-Lux | Biocoop | Bouygues | Cadiou
Industrie | Camif | Carrefour | CFDT | CFE-CGC | CFI Groupe | Coop de France | Coty |
Crédit Agricole SA | Cultura | Decathlon | Elios | Engie | FDJ | Fédération Française de
l'Assurance (FFA) | Fédération des Entreprises de Propriété (FEP) | Fédération des SCOP
du BTP | Greentech | Groupe Rocher | Hermès | Infotrafic | ING France | La Banque
Postale | La Poste | L'Oréal | Loxos | Maif | Marcel | Michelin | Mobivia | Monoprix |
Nature & Découvertes | Norauto | Pernod Ricard | Rexel | Sanofi | Schneider Electric
| Servier | SoLocal | Solvay | Suez | The Adecco Group | Total | Unibail-Rodamco | Vinci

L'Observatoire de la RSE (Orse) est une association multi-parties prenantes (entreprises, organisations syndicales, fédérations et ONG) qui accompagne les stratégies RSE des entreprises. Cette vision s'articule autour de 5 axes de travail :

- Gouvernance
- Finance
- Performance & Reporting
- Social
- Veille & Perspective

Et de 3 missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur l'ensemble de ses expertises
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clefs de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international

Pour plus d'informations : www.orse.org

Et suivre l'Orse  @ObsRSE



Des Enjeux et des Hommes est un cabinet de conseil en stratégie et conduite du changement, spécialisé sur le DD/la RSE.

Il a été créé en 2003 par des consultants en ressources humaines. Ses équipes interviennent dans tous types d'organisations et de secteurs pour :

- Cartographier les enjeux de RSE (analyse de matérialité, diagnostic de performance, dialogue parties prenantes ...)
- Favoriser leur compréhension par le plus grand nombre (des décideurs aux opérationnels)
- Créer les conditions d'une intégration dans les stratégies, les plans d'actions, les pratiques métiers (achats, marketing, finance, vente, communication...) comme dans les modes de management
- Dessiner et installer les instances de gouvernance (directions RSE, réseaux de correspondants)

Pour plus d'informations : www.desenjeuxetdeshommes.com

Et suivre Des Enjeux et des Hommes  @dEdesH

Etude menée avec le soutien de :

bpifrance

