

BAROMÈTRE DES ENJEUX RSE

-Focus sur le retour sur investissement-

240 PROFESSIONNELS
DE LA RSE

15 Nouveaux Résultats



Iris Dekkiche Chabrol
BDO



Valérie de Launay
Malakoff Médéric



François Fatoux
ORSE



David Garbous
Fleury Michon



Jacques Kheliff
Solvay



Sofiann Yousfi-Monod
D2SI





RSE : UNE VALEUR MIEUX PARTAGÉE POUR DONNER PLUS DE SENS À L'ENTREPRISE...

Alors que le concept de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) trouve progressivement sa place dans les entreprises en France, les résultats du baromètre RSE 2014 nous le confirment ; il nous semble essentiel au sein de l'ORSE de faire un point d'étape sur quelques points clés.

D'une part, il faut rappeler l'importance de l'implication des salariés dans les démarches RSE de leur entreprise. Dans une situation économiquement difficile, la RSE peut être une opportunité pour redonner du sens au travail des salariés dans leur engagement au quotidien.

La création de valeur, d'autre part, qui apparaît clairement commune aux salariés, fournisseurs, clients, riverains, et actionnaires. Si les entreprises disposent de peu de moyens pour construire une démarche RSE structurée, ils ont tout intérêt à s'appuyer sur les syndicats de salariés, les associations environnementales, les associations de consommateurs et de riverains qui peuvent accompagner les entreprises en terme d'innovation, non seulement environnementale et technologique mais aussi sociétale.

François FATOUX
Délégué Général
ORSE

MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE

Cette étude est la synthèse d'une enquête auto-administrée menée auprès de milliers d'entreprises et d'organisations en France.

Ces résultats s'appuient sur l'analyse de 240 réponses. Sauf mention contraire, les résultats de cette étude sont basés sur l'intégralité des répondants de cet échantillon.

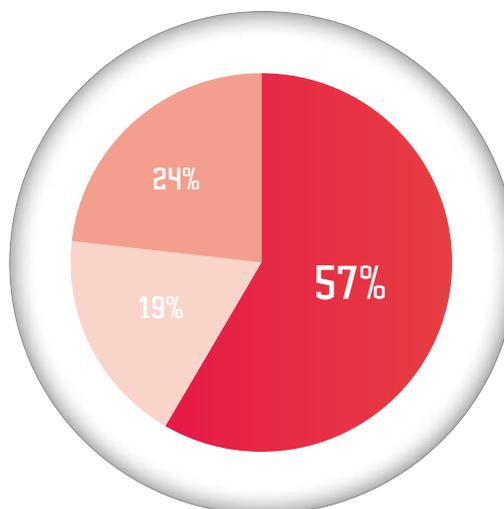
Répartition des répondants par chiffre d'affaires :

- 240 Professionnels de la RSE en entreprise, notamment Directeurs Développement Durable, responsables RSE, chargés de projets RSE, chargés de mission QSE
- Pays : France
- Période d'interrogation : février-mars 2014

 Moins de 10 millions d'euros

 De 10 millions à 1 milliard d'euros

 Plus de 1 milliard d'euros





LES ENJEUX 2014 DE LA RSE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Principales tendances -

Vos équipes RSE

• Dans 42% des entreprises les actions et problématiques RSE sont gérées par maximum un équivalent temps plein (ETP).

42%



Votre rattachement

• 52% des équipes ou professionnels de la RSE en entreprises sont rattachés à la Présidence-Direction Générale (58% en 2013);

52%

58% (en 2013)



= 52%

18% Directions opérationnelles, 14% ressources humaines, 17% communication.

Vos priorités

• Les deux premières priorités citées (37%) sont la différenciation sur le marché et l'encouragement à l'innovation, les deux suivantes (30%) sont l'optimisation des coûts de l'entreprise et l'amélioration des indicateurs et du reporting.

37%



30%



72%

Employés



Action & Implication RSE / DD

• Pour 72% des répondants, leurs employés sont les principales parties prenantes impliquées dans les actions RSE/DD de leur entreprise, devant les clients (66%) et les actionnaires (46%).

66%



46%



50%

...des entreprises ne font aucun bilan chiffré coûts / bénéfiques de leurs actions RSE.



Bilan coûts / bénéfiques des action RSE

59%

... des professionnels disposent d'indicateurs permettant de mesurer l'impact des actions RSE sur l'environnement, 51% d'indicateurs mesurant l'optimisation de la consommation d'énergie.



Indicateur des actions RSE

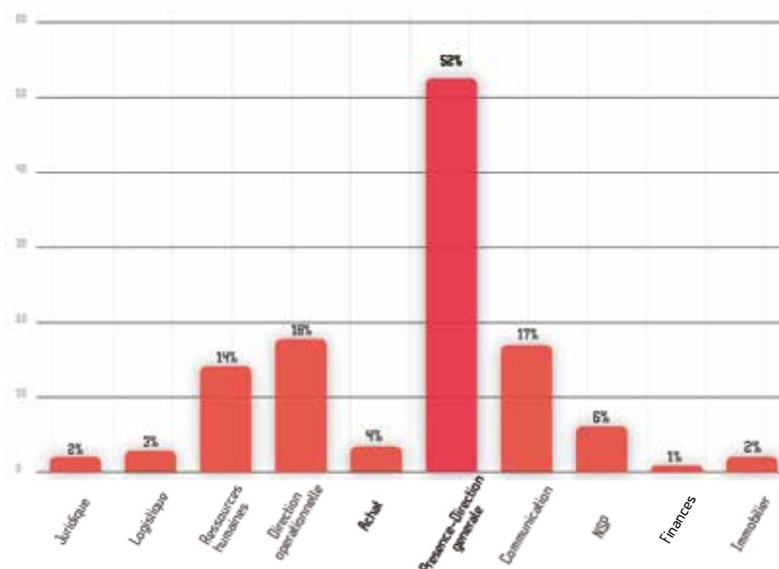
LES PROFESSIONNELS DE LA RSE EN 2014

Un positionnement paradoxal : si les professionnels de la RSE sont souvent rattachés aux plus hautes fonctions (52% à la présidence), cela ne peut masquer des disparités importantes dans les ressources allouées.

Un rattachement au plus haut niveau et une présence accrue au sein des directions opérationnelles

52% des équipes ou professionnels de la RSE en entreprises sont rattachés à la Présidence-Direction Générale (58% en 2013) ; cet indicateur reflète un fort positionnement stratégique de la RSE dans l'organigramme. Cependant le rattachement à des directions opérationnelles atteint cette année 18% (11% en 2013). Cela peut refléter une meilleure prise en compte des actions RSE au sein de l'activité opérationnelle quotidienne de l'entreprise.

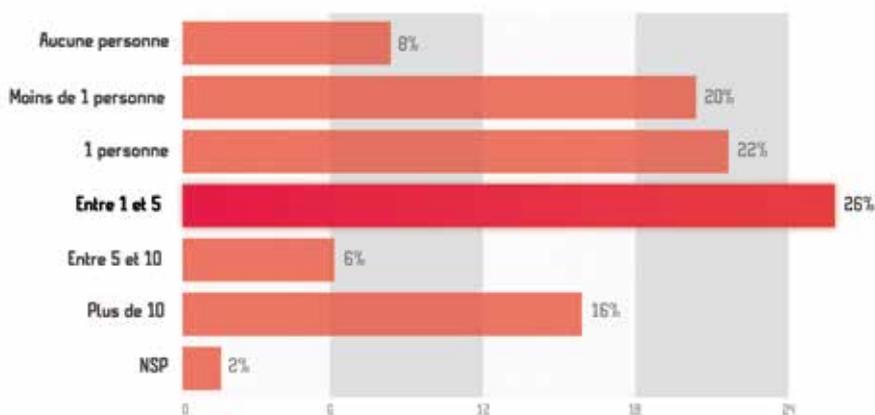
A quelle(s) direction(s) la fonction RSE/DD, est-elle rattachée ?



Des équipes RSE souvent faiblement dimensionnées

Dans 50% des entreprises (plus de 60% pour les entreprises avec un CA < 1 Milliard d'euros) les actions et problématiques RSE sont gérées par un équivalent temps plein (ETP) au plus. Pour 16% des entreprises, il s'agit d'équipes constituées de plus de 10 personnes.

Votre entreprise compte-t-elle une ou plusieurs personne(s) équivalent temps plein s'occupant des problématiques liées à la RSE/DD ?



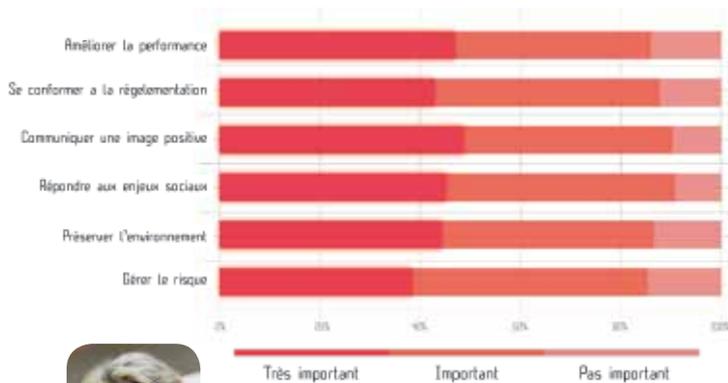


LES MOTIVATIONS RSE DES ENTREPRISES

Tous les piliers de la RSE constituent les motivations des entreprises : environnement, performance, social. L'enjeu réglementaire est aussi jugé très important comme l'image positive construite par ces actions.

Les enjeux sociaux au cœur de la stratégie RSE

Quelles sont les motivations les plus importantes de la stratégie RSE/DD de votre organisation ?



Valérie de Launay
Directrice des Ressources Humaines et de la RSE du Groupe Malakoff Médéric

Comment associer efficacement les salariés au projet RSE d'un grand groupe ?

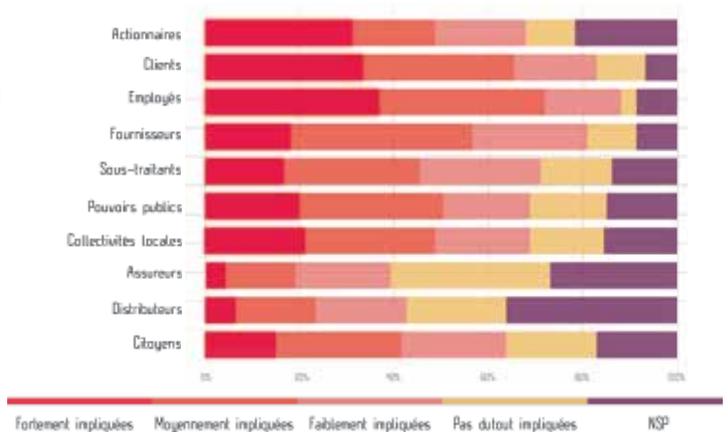
« L'on adhère vraiment si l'on se sent acteur. Si la RSE doit être fortement sponsorisée par la direction générale, elle ne peut réussir sans l'engagement des managers et des collaborateurs. Cette dynamique inclusive, nous la construisons chez Malakoff Médéric. Elle nous a déjà permis de belles avancées pour le Groupe : l'obtention du label diversité cette année grâce à la mobilisation de l'ensemble du corps social, l'engagement solidaire de plusieurs centaines de nos collaborateurs lors d'événements sportifs notamment, la forte participation aux trophées de l'initiative, démarche participative interne, nourrissant la force d'innovation du Groupe... Au-delà, il est important pour nous de mesurer les progrès sur la durée avec deux types d'enquêtes :

Les salariés : principaux soutiens de la politique RSE des entreprises

Pour 72% des répondants, leurs salariés sont les principales parties prenantes impliquées dans les actions RSE/DD de leur entreprise, devant les clients (66%) et les actionnaires (46%).

Cités comme faiblement impliqués, les fournisseurs (24%) et les sous-traitants (23%) sont des révélateurs des différences concernant les exigences RSE des entreprises vis-à-vis de leurs prestataires.

Quelles sont les parties prenantes impliquées dans vos actions RSE/DD ?



un baromètre de type classique que nous doublons d'un baromètre Mesure Management Santé sur la Santé au travail. Là encore, il est important d'impliquer les collaborateurs dans la mise en œuvre des plans d'actions dédiés. Plus de 200 actions ont déjà été mise en place via les comités de pilotage locaux composés de salariés et d'élus. »



LA STRATÉGIE RSE DES ENTREPRISES

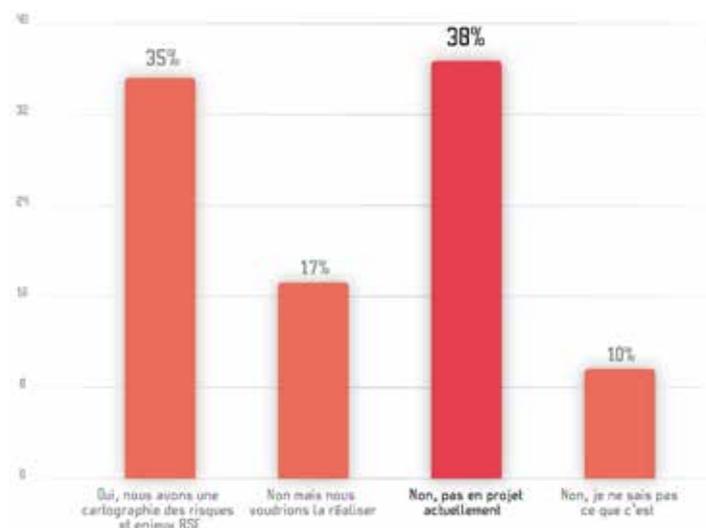
81% des entreprises interrogées estiment que la RSE est un bon moyen pour définir la stratégie d'une entreprise. Reste à savoir quels outils utiliser et quel véritable impact sur la stratégie de l'entreprise.

La cartographie des risques et enjeux RSE : un outil méconnu

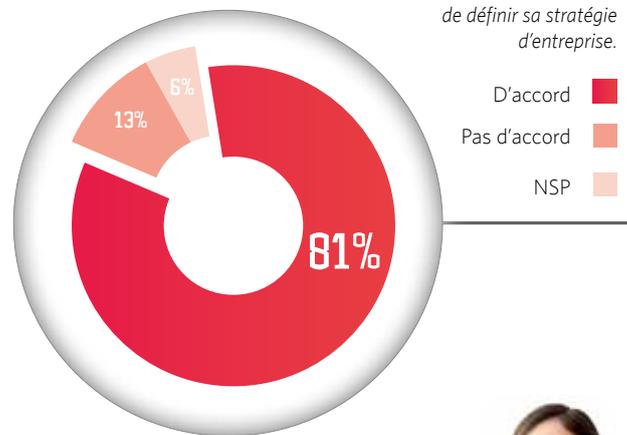
Seul un tiers des entreprises de taille moyenne dispose d'une cartographie des risques et enjeux RSE (et 28% des petites entreprises). Les grandes entreprises sont mieux équipées avec une cartographie disponible pour 57% d'entre elles.

En moyenne, l'élaboration de cette cartographie n'est pas en projet pour la moitié des répondants.

Avez-vous déjà réalisé une cartographie des risques et enjeux RSE ?



La RSE est un bon moyen de définir sa stratégie d'entreprise.



Iris Dekkiche Chabrol
associée BDO

Comment la RSE permet-elle de mieux définir sa stratégie d'entreprise ?

« Il est évident que les entreprises n'ont pas attendu l'invention de la RSE pour élaborer et mettre en œuvre leurs stratégies, avec souvent beaucoup de succès ! Et pourtant les répondants nous indiquent à plus de 80% que la RSE est un bon moyen de définir sa stratégie d'entreprise. Je tempérerai ce résultat en disant que la RSE est un bon moyen **d'adapter sa stratégie et d'en améliorer la pertinence au regard du monde de demain.**

Les changements (technologiques, générationnels, économiques, etc.) sont nombreux et une bonne stratégie se doit d'être réexaminée régulièrement : quels sont mes enjeux (et donc quels sont les enjeux de mes clients et autres parties prenantes) au regard du contexte actuel ? Quelles évolutions pour mon modèle économique ? Arrêtons-nous et réfléchissons. »

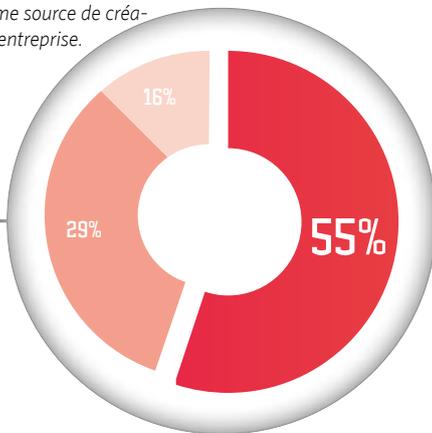


LA STRATÉGIE RSE DES ENTREPRISES

Seulement 55% des répondants reconnaissent que le top management identifie la RSE comme une source de création de valeur pour l'entreprise.

Le top management de mon organisation identifie la RSE comme source de création de valeur pour l'entreprise.

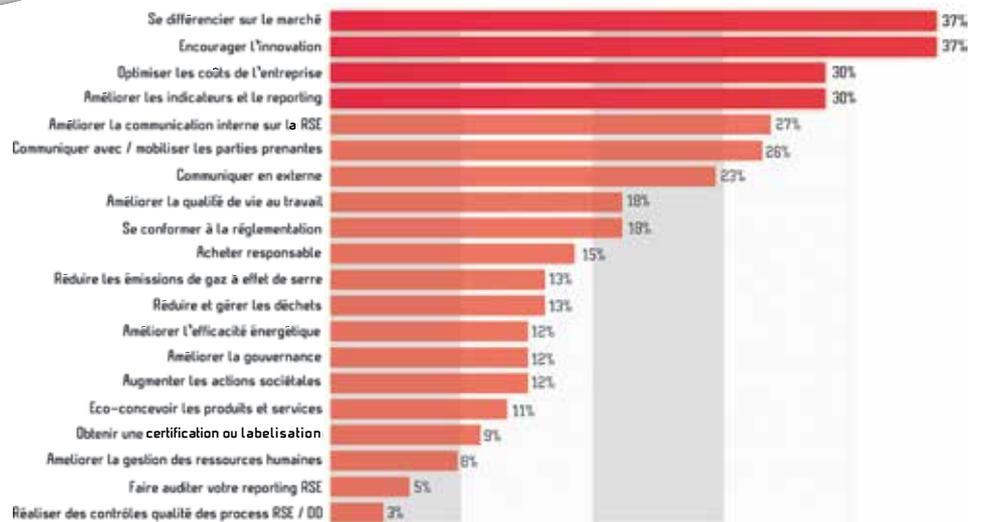
- D'accord
- Pas d'accord
- NSP



La priorité : se démarquer de la concurrence

Les deux premières priorités citées (37%) sont la différenciation sur le marché et l'encouragement à l'innovation, les deux suivantes (30%) sont l'optimisation des coûts de l'entreprise et l'amélioration des indicateurs et du reporting. Dans un contexte économique tendu, les entreprises ont identifié la RSE comme un moyen de créer les conditions optimales pour se démarquer de la concurrence. Naturellement elles en espèrent une amélioration de leur performance.

Quelles sont vos 3 priorités dans les 12 prochains mois ?



Iris Dekkiche Chabrol
associée BDO

Que faire pour que les objectifs soient atteints et que les résultats soient reconnus ?

« Les entreprises ont de fortes attentes vis-à-vis de la RSE, quand parallèlement seulement 55% du top management identifie la RSE comme une source de création de valeur. Je constate que les répondants ne font manifestement pas le lien entre l'élaboration d'une cartographie des risques et des enjeux, la mise en place d'un reporting et le R.O.I. Mais les risques sont-ils connus et correctement identifiés en amont ?

Les actions réalisées correspondent-elles à l'analyse de ces risques ? Je me demande à la lecture de cette enquête comment sont décidées les actions. Peut-être répondent-elles aux motivations des professionnels en charge plus qu'aux risques qui pèsent sur les entreprises... Comment s'étonner dans ce cas de la faible reconnaissance par les dirigeants ?

Pour bénéficier d'une reconnaissance plus élevée des dirigeants, la stratégie RSE doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise et fondée sur les enjeux clés de l'environnement interne et externe de l'organisation. »



LA RSE EN PRATIQUE : OBSTACLES ET IMPACTS

49% des professionnels interrogés reconnaissent que la RSE est vue comme une contrainte par leurs collègues. Du reporting aux études d'impact, les instruments pour démontrer les bénéfices des démarches RSE cherchent leur place.

Les freins des projets RSE : l'heure des comptes a sonné

Pour 44% des entreprises, le premier frein à la RSE est le manque de visibilité du retour sur investissement (30% en 2013).



David Garbous
Directeur du marketing
stratégique de Fleury Michon

35% des entreprises déclarent que le manque de vision stratégique de la RSE est un frein à la réalisation de projets RSE.

- Qu'en est-il de la stratégie RSE chez Fleury Michon ? -

« La RSE est placée au cœur de la stratégie du Groupe Fleury Michon (et non pas ajoutée en plus). Ainsi elle irrigue de manière naturelle l'intégralité des actions du Groupe.

La RSE n'est d'ailleurs pas placée uniquement sous la responsabilité d'une seule personne. Elle est véritablement intégrée au quotidien par chacun dans le business. »

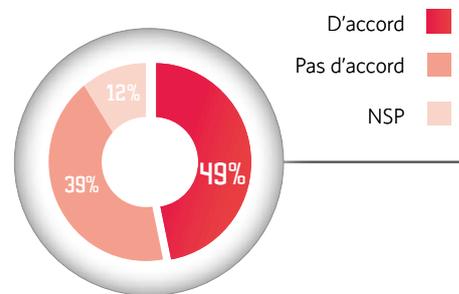
<http://youtube.com/bdofrance>
(playlist RSE)

Le reporting RSE : une mise en œuvre progressive et d'importantes disparités

Pour 66% des professionnels, le reporting RSE est déjà mis en place ou envisagé.

Seules 40% des entreprises de taille moyenne et 20% des petites entreprises ont un reporting aujourd'hui, mais plus de 30% souhaitent en mettre un en place.

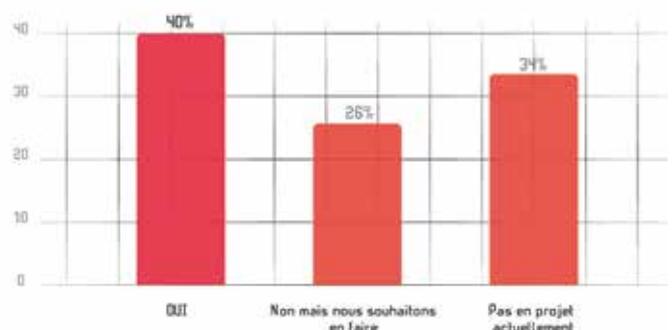
La RSE est perçue comme une contrainte par mes collègues.



Quels sont les principaux freins dans la réalisation des projets RSE/DD au sein de votre entreprise ?



Réalisez-vous un reporting RSE ?





LA RSE EN PRATIQUE : OBSTACLES ET IMPACTS

De nombreux indicateurs mis en place dans les entreprises permettent de mesurer plusieurs aspects de la RSE : impact environnemental, énergie, climat social. Cependant, certains pans de la RSE sont peu explorés et difficilement évalués.

L'impact des actions RSE : l'environnement au premier plan

59% des professionnels disposent d'indicateurs permettant de mesurer l'impact des actions RSE sur l'environnement, 51% d'indicateurs mesurant l'optimisation de la consommation d'énergie. Environ un tiers des répondants disposent d'indicateurs sur le climat social, la motivation des salariés, l'image de marque de l'entreprise.

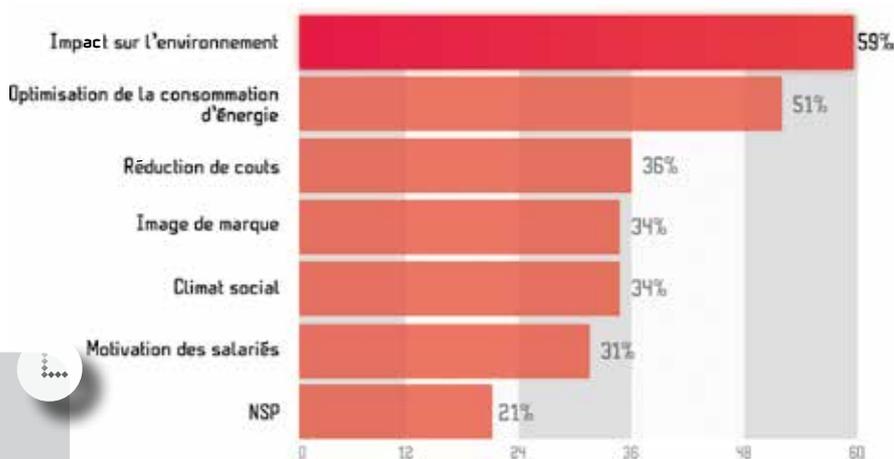


Jacques Kheliff
Directeur du développement
Durable Solvay

Quel budget et quel R.O.I. pour la RSE dans un grand groupe ?

« La RSE chez Solvay est profondément enracinée dans un terreau de valeurs humaines et d'expertises scientifiques. L'intégration de la politique de Rhodia, suite à son acquisition, a offert l'opportunité d'un approfondissement supplémentaire. Aujourd'hui, notre RSE s'appuie sur une démarche structurée, «Solvay Way», dont le principal objectif est de faire de la responsabilité un must absolu à tous les étages de l'entreprise. Solvay Way est relayé dans le monde par un réseau de 200 correspondants avec un temps fort : chaque année, chacun de nos sites auto-évalue ses pratiques à l'aide d'un référentiel de responsabilité par parties prenantes. La participation importante des salariés lors de notre dernière campagne de self-assessment, témoigne de leur engagement fort en faveur de la RSE. Le calcul du R.O.I de la RSE n'existe pas chez nous en tant que tel. En revanche, nous avons mis en place une méthodologie qui nous permet d'analyser chaque couple « produit-application » de notre portefeuille d'acti-

Les indicateurs RSE mis en place permettent-ils de mesurer les aspects suivants?



vités pour en apprécier l'impact sur l'environnement et son alignement avec les attentes du marché en matière de développement durable. Cela vient bien entendu en plus de nos mesures plus classiques qui portent sur les économies d'eau et d'énergie, la réduction de nos émissions ou l'utilisation de ressources naturelles. Avec le développement durable au cœur de notre stratégie, tous les managers du Groupe ont 10% de leur rémunération variable corrélé à l'atteinte d'objectifs RSE. »



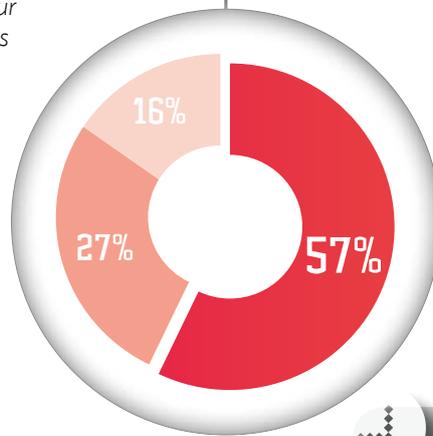


LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT (R.O.I.) DE LA RSE

La majorité des décideurs RSE s'accordent sur la nécessité de mesurer le retour sur investissement des actions RSE, mais il y a également consensus sur la difficulté à mesurer ce retour faute d'outils cohérents et communs entre entreprises.

Ma priorité est de mesurer le retour sur investissement des actions mises en place.

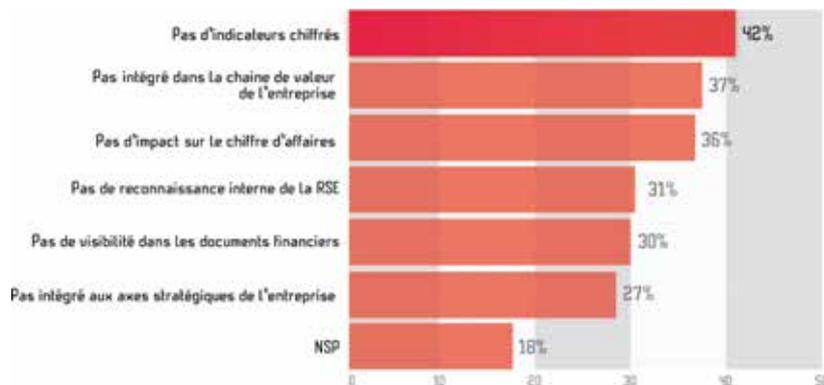
- D'accord
- Pas d'accord
- NSP



Le R.O.I. de la RSE : manque de reconnaissance par manque de chiffres

La principale limite à la reconnaissance du retour sur investissement des actions RSE est pour 42% des entreprises l'absence d'indicateurs chiffrés, suivi de près par l'absence d'impact (identifié et mesuré) sur le chiffre d'affaires et la non intégration à la chaîne de valeur de l'entreprise.

Quelles sont les principales limites à la reconnaissance du retour sur investissement des actions RSE par la direction générale ?



David Garbous
Directeur du marketing
stratégique de Fleury Michon

La RSE: le facteur différenciant

« Un exemple concret d'exemple d'action RSE qui a eu un impact sur notre activité est notre partenariat avec l'association Bleu-Blanc-Cœur : cette action n'a pas été vécue par les collaborateurs et porteurs du projet comme une action spécifiquement RSE mais comme prenant entièrement et naturellement part à notre stratégie. L'association Bleu-Blanc-Cœur a pour vocation d'améliorer l'alimentation donnée aux animaux en fédérant tous les acteurs de la chaîne alimentaire. Les animaux sont ainsi en meilleure santé et la viande proposée aux consommateurs de meilleure qualité. C'est une filière à laquelle on a cru au début des années 2000, que l'on a participé à développer et qui représente aujourd'hui 15% de nos volumes. Au final, ce partenariat illustre un exemple d'action RSE qui a été valorisée par le marketing et par l'entreprise, ce qui a permis à notre marque de se différencier et de générer de la croissance. »

<http://youtube.com/bdofrance> (playlist RSE)



LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT (R.O.I.) DE LA RSE

▣ La moitié des entreprises ne calculent pas le retour sur investissement de leurs actions RSE. ▣

Une tendance naissante : le bilan coûts / bénéfiques par action RSE

50% des entreprises ne font aucun bilan chiffré coûts / bénéfiques de leurs actions RSE, mais 38% des professionnels en réalisent au moins pour certaines actions.



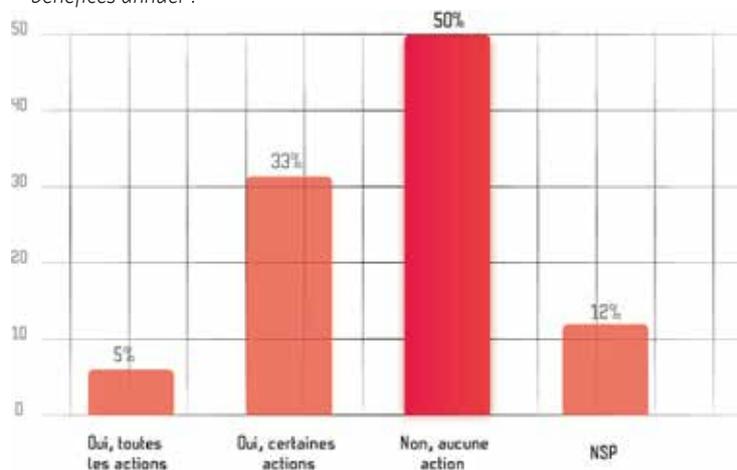
Sofiann Yousfi-Monod
Anime la Responsabilité
Sociétale de D2SI

La RSE peut-elle se passer du calcul de retour sur investissement ?

« D2SI est une société de services à forte valeur ajoutée (conseil en informatique - SSII) intervenant sur un marché concurrentiel et recrutant des profils recherchés. Une de ses particularités est d'avoir intégré dès sa création (en 2006) la RSE comme un facteur clé de succès.

Ainsi le R.O.I. de la RSE n'est pas une question posée chez D2SI car les fondateurs n'ont jamais envisagé de faire sans. Nous suivons des indicateurs chiffrés mais nous ne les relierons pas systématiquement aux bénéfices économiques attendus suite à la mise en place d'une démarche RSE sincère. Cependant le budget consacré à la démarche RSE est en constante augmentation (2,97% du CA en 2012) et nos prix restent compétitifs.

Les actions RSE de l'entreprise font-elles l'objet d'un bilan chiffré coûts / bénéfiques annuel ?



Donc la valeur apportée par la RSE est bien réelle. Nous travaillons donc cette année à formaliser les liens concrets entre notre démarche RSE et les bénéfices concrets pour nos clients (faible turnover de nos équipes, performance des consultants, qualité du suivi des missions, relation et satisfaction clients) : si l'on compare les prestations de deux SSII, celle n'ayant pas de démarche RSE va générer des coûts cachés pour son client non identifiés en amont. Le R.O.I. des actions RSE est souvent difficile à estimer du fait de la nature même de la Responsabilité Sociétale et de ses interactions avec tous les métiers et enjeux de l'entreprise. Par contre les coûts internes évités pour D2SI, et les coûts évités pour nos clients sont plus faciles à évaluer. Nous y travaillons.»



BDO

BDO France, cabinet d'audit, d'expertise-comptable et de conseil, s'appuie sur un réseau international pluridisciplinaire présent dans près de 144 pays. Vos interlocuteurs sont les vrais décideurs : ils sont au contact de votre organisation, de votre secteur d'activité, de vos objectifs stratégiques et opérationnels. Nous mettons à votre service les compétences variées de femmes et d'hommes qui s'engagent pour créer de la valeur avec vous.

www.bdo.fr

Malakoff Médéric

Malakoff Médéric est un acteur majeur de la protection sociale complémentaire, qui exerce deux métiers : la gestion de la retraite complémentaire, une mission d'intérêt général menée pour le compte de l'Agirc-Arrco, et l'assurance de personnes (santé, prévoyance, épargne-retraite), pour 6 millions de personnes et leurs familles. La responsabilité sociale de Malakoff Médéric s'inscrit au cœur de ses métiers : proposer une protection sociale, en retraite et assurance de personnes, accessible et de qualité. Le groupe étant paritaire, mutualiste et à but non lucratif, sa gouvernance garantit la prise en compte et la défense des intérêts des entreprises et des salariés. Par son action sociale, Malakoff Médéric consacre 77 millions d'euros à l'accompagnement de plus de 120 000 personnes en situation de fragilité sociale.

www.malakoffmederic.com

Iris Dekkiche Chabrol

Associée, BDO

Diplômée d'Expertise Comptable et de Commissariat aux comptes, Iris est associée au bureau de Paris de BDO. Elle débute sa carrière chez PwC puis KPMG avant de rejoindre BDO pour développer une activité d'audit, de conseil et d'évaluation très variée pour de nombreux clients, de la PME aux grands comptes. Parallèlement elle s'intéresse aux enjeux humains du développement du cabinet, prenant en charge les Ressources Humaines pour le bureau de Paris et construisant l'offre de services RSE, avec un focus notamment sur l'accompagnement stratégique et la mise en place d'indicateurs et de reporting personnalisés aux besoins des entreprises.

Valérie de Launay

Directrice des Ressources Humaines et de la RSE du Groupe Malakoff Médéric.

Valérie de Launay est diplômée d'une maîtrise en droit des affaires et d'un DESS en Organisation et Ressources humaines. Elle débute sa carrière dans le droit social en cabinet d'avocats et devient par la suite DRH de General Electric Capital Real Estate, puis d'EGISAVIA et du Groupe Mornay. En mars 2010, Valérie de Launay rejoint le Groupe Malakoff Médéric en tant que Directrice des Ressources Humaines Groupe, de la communication interne et de la RSE. Elle est membre du Comité exécutif du Groupe.

David Garbous

Directeur du marketing stratégique de Fleury Michon, David Garbous

a mené toute sa carrière dans la grande consommation. Il débute son parcours chez Danone puis chez Lesieur où il devient Directeur Marketing du groupe en 2008. Plusieurs actions RSE sont à son actif comme le lancement de la solution Frial pour Quick ou la transformation d'huiles usagées en biodiesel (avec Véolia Environnement). Désigné « Homme Marketing de l'année 2012 », il entre au Comité de Direction de Fleury Michon en 2013 : en mars 2014, ce groupe réaffirme son engagement pour un modèle agroalimentaire responsable en organisant une journée « Transparence et Responsabilité alimentaire » au Conseil Economique, Social et Environnemental.

Sofiann Yousfi-Monod

Anime la Responsabilité Sociétale de D2SI

Ingénieur UTC et diplômé d'un mastère sur les enjeux du Développement Durable, Membre du comité de direction de D2SI, Sofiann joue le rôle de catalyseur de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise. Il accompagne l'ensemble des collaborateurs, tous métiers confondus, pour porter l'innovation responsable dans leurs pratiques quotidiennes. Convaincu que la RSE dépasse le cadre de l'entreprise et concerne toutes les parties prenantes, Sofiann travaille à la diffusion des pratiques responsables au sein du secteur des TIC. Il réalise des formations sur la RSE et le Green IT au sein d'écoles d'ingénieurs et contribue à l'AGIT, qui regroupe les acteurs français du Green IT.

Jacques Khelif

Directeur du Développement Durable Solvay

Il commence sa carrière chez Rhône-Poulenc (site de Chalampé) et passe une unité de Sociologie au CNAM. Il devient Directeur du Développement Durable en novembre 2003. En 2005, il entre au Conseil d'Administration de Rhodia au sein duquel il représente les salariés actionnaires. Devenu Directeur du Développement Durable chez Solvay, Jacques Khelif a notamment impulsé la construction de « Solvay Way » : la nouvelle démarche de RSE du Groupe. Il a également négocié l'Accord Mondial de RSE signé entre Solvay et IndustriALL Global Union - le syndicat international des salariés du Secteur.

Tous les résultats - Ce rapport reproduit une sélection de résultats clefs de l'enquête.

Retrouvez l'intégralité des résultats ainsi que l'ensemble de vos témoignages sur [Squaremetric](http://www.squaremetric.com) | RSE

<http://www.squaremetric.com> | [mail : etudes@squaremetric.com](mailto:etudes@squaremetric.com)

Retrouvez vos échanges et témoignages sur les pages communautés de cette étude