



# La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) : de l'engagement au management, au reporting et à la vérification

**Eric Dugelay, Deloitte, le 20 septembre 2011**

# Sommaire

- **La Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) : définition, contexte et enjeux**
  - Le développement durable
  - Du développement durable à la RSE
  - Le cadre international et les principes fondateurs de la RSE
  - Les enjeux liés aux différentes parties prenantes
  - Une démarche d'amélioration continue créatrice de synergies
- **De l'engagement au management : la mise en place d'une démarche de RSE**
  - L'engagement RSE des entreprises
  - L'identification et la priorisation des enjeux de RSE
  - La construction d'une stratégie de RSE
  - Le déploiement de la démarche de RSE
  - Les politiques RSE des entreprises du CAC 40 à travers deux exemples :
    - les Droits de l'Homme
    - la biodiversité
- **Mesurer, Reporter, Vérifier : le pilotage de la performance RSE**
  - L'évolution de la pression réglementaire
  - Mesurer la performance extra financière
  - Remonter les informations sur la performance extra financière
  - Vérifier les données extra-financières

1 - La Responsabilité Sociale et  
Environnementale (RSE) :  
définition, contexte et enjeux

# Le développement durable

## Quelques définitions

- Le développement durable est un « **mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.** »

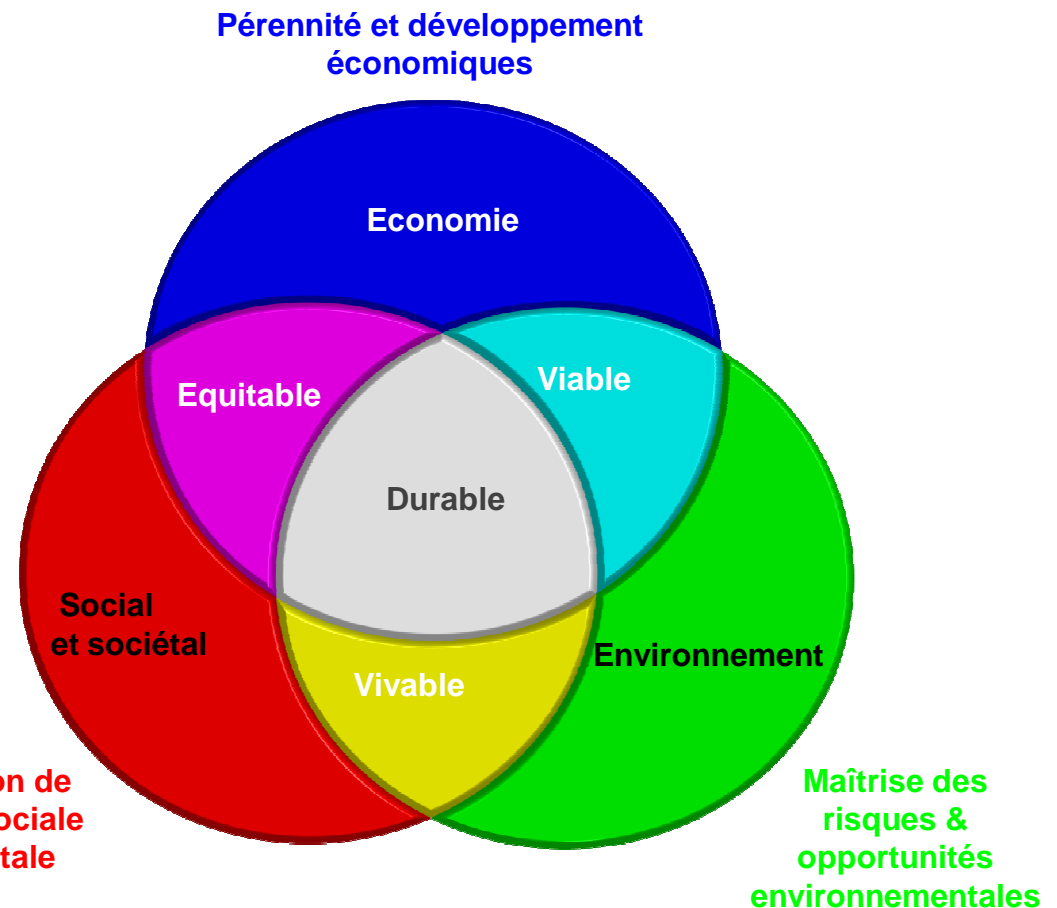
*Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, Rapport Brundtland, (1987)*

- Plus concrètement:

« **La protection de l'environnement, le développement social et le développement économique sont les trois piliers interdépendants du développement durable.**

L'élimination de la pauvreté, la modification des modes de production et de consommation non durables ainsi que la protection et la gestion des ressources naturelles sont les objectifs primordiaux du développement durable et ses conditions préalables. »

*Communiqué final du sommet de Johannesburg (2002)*

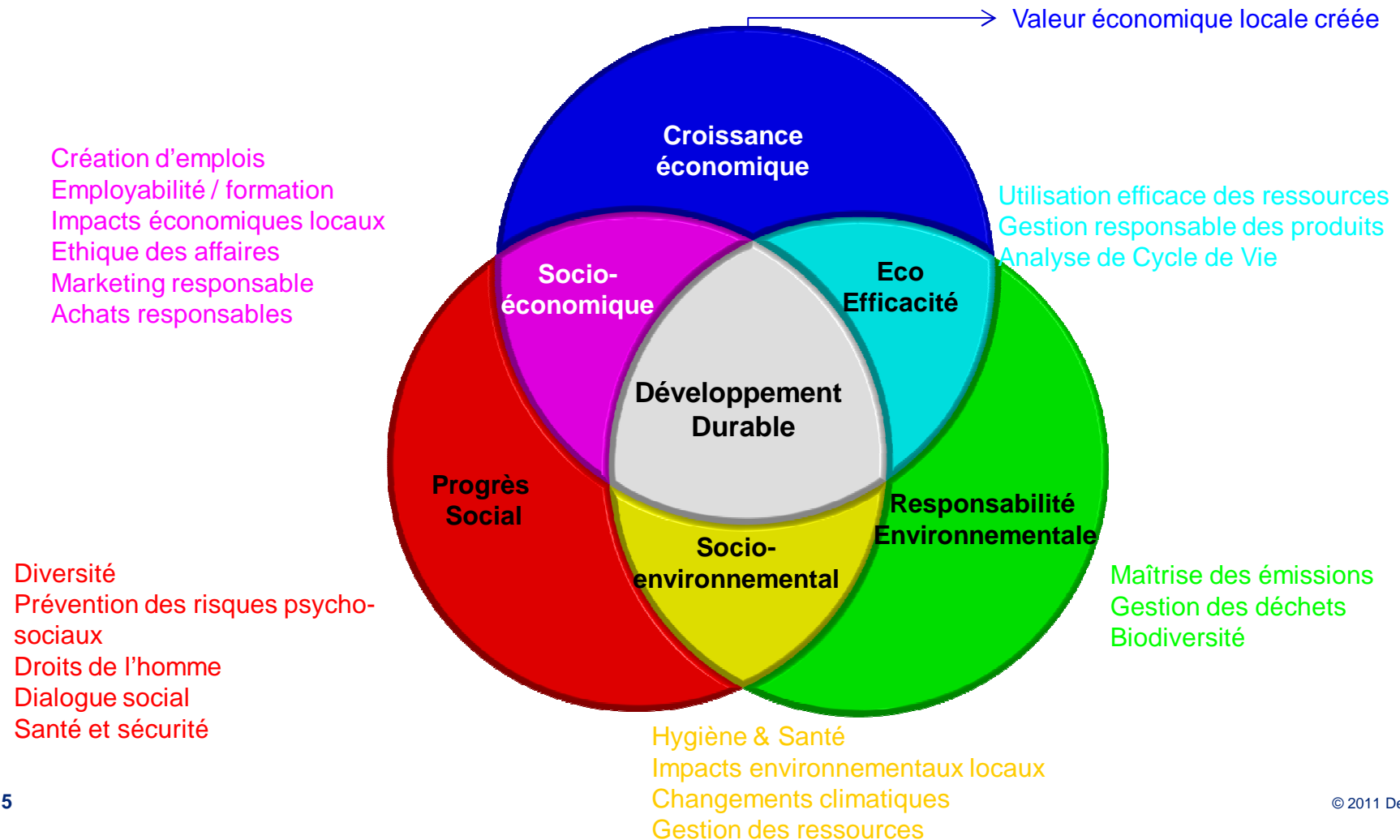


# Du développement durable à la RSE

## Le développement durable à l'échelle de l'entreprise

La RSE est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle se définit par « l'intégration des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

*Livre vert de la Commission Européenne (2001)*



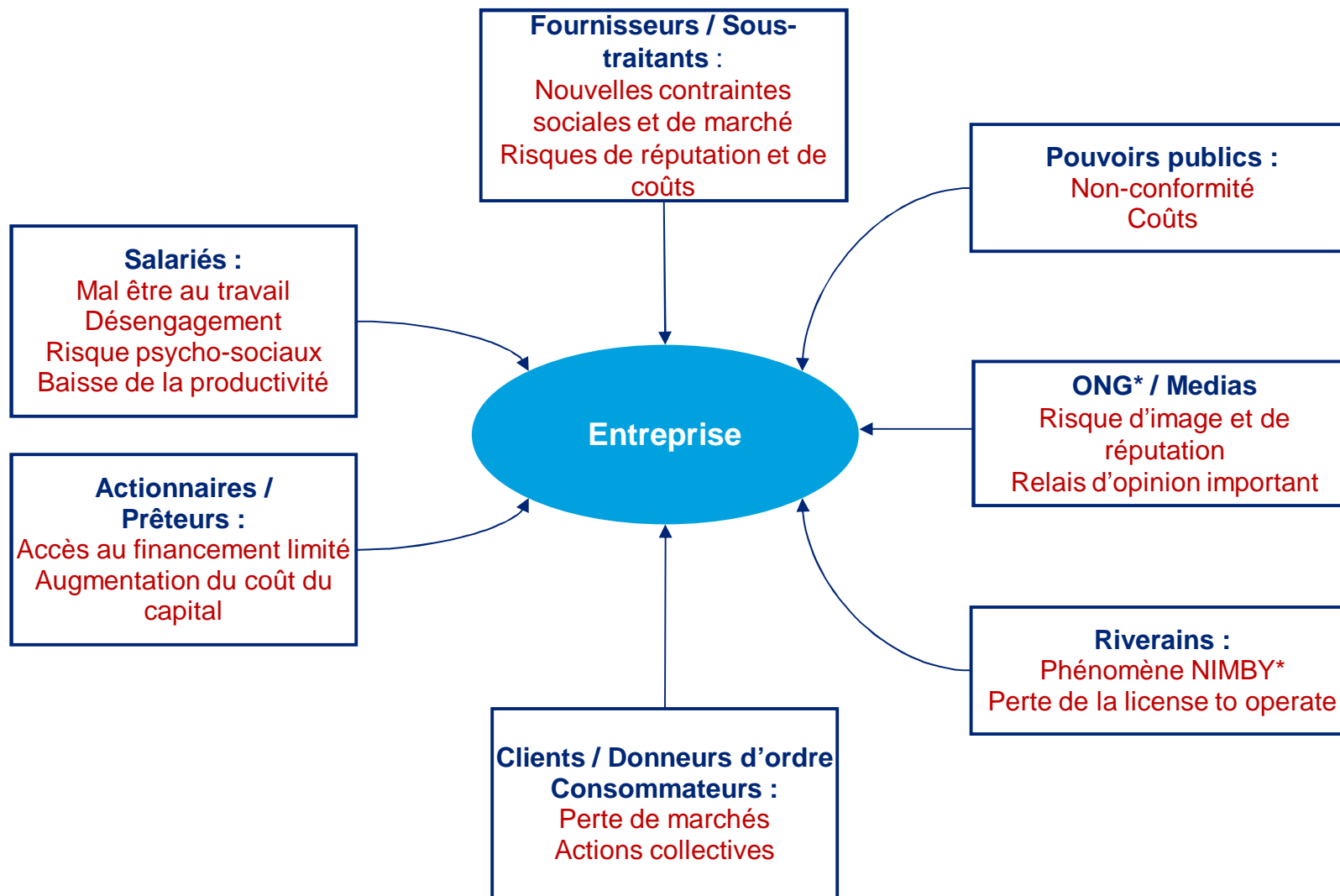
# Le cadre international et les principes fondateurs de la RSE

## *Une démarche à l'origine volontaire de la part des entreprises*

- La RSE suppose que les entreprises réévaluent leur modèle économique et leur stratégie en y intégrant des problématiques environnementales et sociales, tout en respectant des règles de bonne gouvernance. Elle concerne autant les multinationales que les moyennes et petites entreprises, et se décline différemment d'un secteur à l'autre.
- La RSE de l'entreprise s'appuie les principes suivants :
  - Comprendre et accepter l'interdépendance avec ses environnements;
  - Rendre compte des impacts directs et indirects de ses activités dans une démarche d'information et de transparence;
  - Adopter le principe de précaution comme règle de décision;
  - S'engager dans une pratique régulière de dialogue et de consultation de ses parties prenantes;
  - Démontrer une volonté de progrès et d'amélioration continue.
- Démarche d'auto-régulation volontairement adoptée par les entreprises, la RSE est encore peu règlementée. Elle s'inscrit néanmoins dans un cadre directeur international, composé notamment des instruments de référence suivants :
  - le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies;
  - les Principes Directeurs à l'intention des multinationales de l'Organisation de Coopération et de développement Economiques (OCDE);
  - les Conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT);
  - la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme;
  - le livre vert de l'Union Européenne sur la RSE...
- En France, depuis 2001-2002, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) oblige les sociétés cotées à communiquer des informations sur leur performance environnementale et sociale dans leur rapport de gestion.

# Les enjeux liés aux différentes parties prenantes

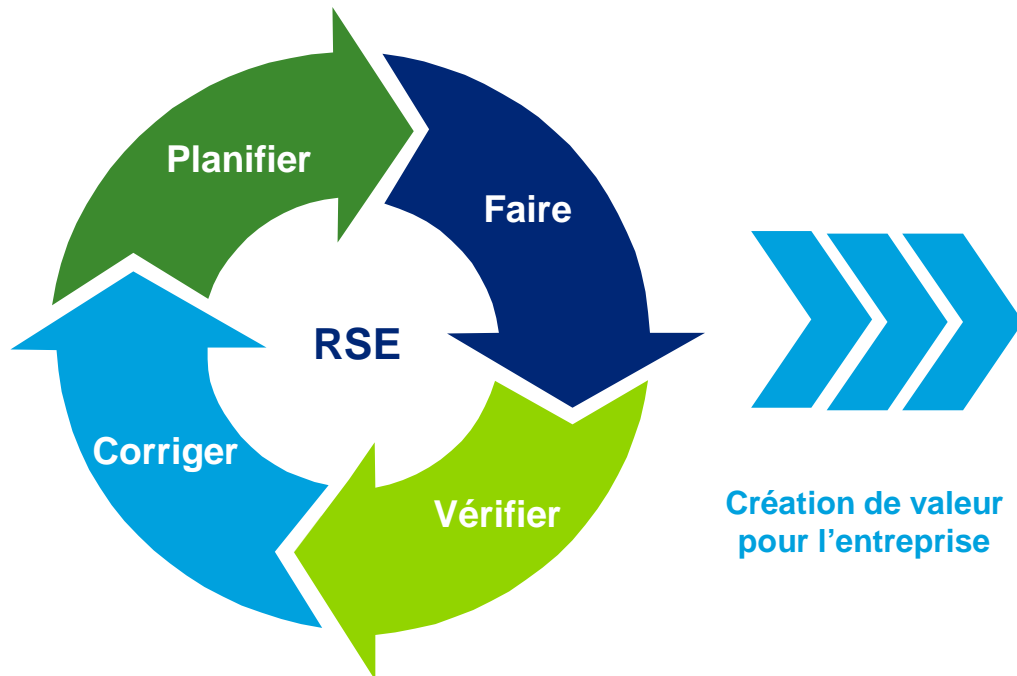
*Les risques à maîtriser*



# Une démarche d'amélioration continue

*La RSE est créatrice de valeur pour l'entreprise*

Au-delà d'un simple procédé de gestion des risques, la RSE, sous réserve de faire l'objet d'une démarche organisée d'amélioration continue, est porteuse de nombreuses synergies pour l'entreprise :



- Anticipation des contraintes réglementaires
- Réduction des coûts de fonctionnement
- Attraction et rétention des talents
- Renforcement de la cohésion sociale interne
- Stabilité par la préservation de la « license to operate »
- Meilleur positionnement concurrentiel
- Augmentation de la valeur de la marque
- Réputation et fidélisation des publics
- Facteur d'innovation technique et organisationnelle
- Perspectives de nouveaux marchés, produits et services

2 – De l'engagement au management :  
la mise en place d'une démarche de RSE

# L'engagement RSE des entreprises

De l'engagement déclaratif aux initiatives collectives

L'engagement des entreprises, se fait essentiellement par :

- **la référence à des textes fondateurs internationaux** dans la communication externe de l'entreprise, par exemple :

- Pacte Mondial de l'ONU
- Déclaration Universelle des Droits de l'Homme

- **la rédaction de chartes ou codes de conduite :**

**sur l'ensemble des champs de la RSE**

Exemple : Charte développement durable Vallourec



**sur un thème spécifique**

Exemple : Charte Saint Gobain Biodiversité des carrières



- **l'adhésion à des initiatives sectorielles :**

- Secteur financier : les Principes de l'équateur

Exemples :



- Secteur aurifère et joaillerie : le Responsible Jewellery Council (RJC)

Exemples :



- **l'adhésion à des initiatives collectives :**

**sur l'ensemble des champs de la RSE**

Exemple : L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)



**sur un thème spécifique**

Exemple : Entreprises pour les Droits de l'Homme (EDH)



# L'identification et la priorisation des enjeux RSE

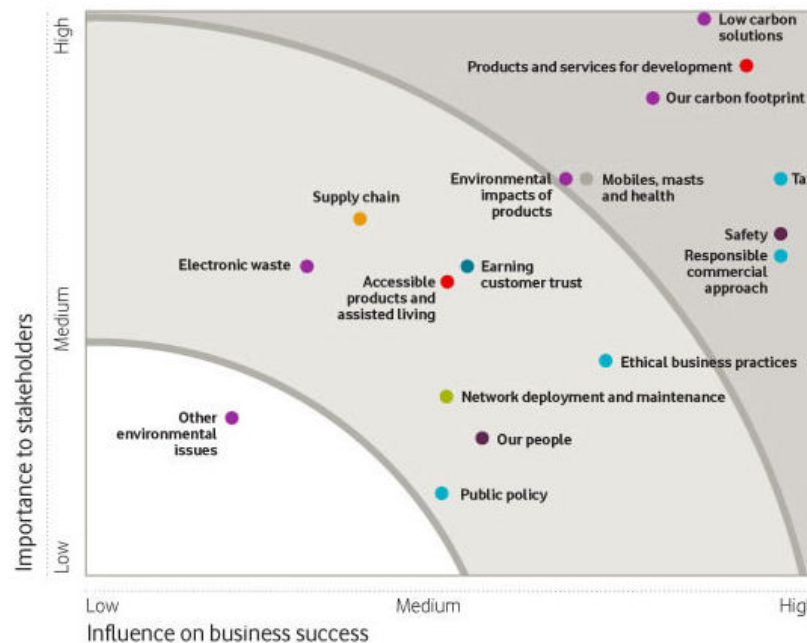
*La prise en compte des enjeux spécifiques à l'entreprise*

L'identification des enjeux RSE implique d'engager, entre autres, les actions suivantes :

- Veille réglementaire;
- Cartographie des acteurs;
- Sessions de consultation des parties prenantes;
- Cartographie des risques et opportunités;
- Benchmarks sectoriels;
- Etat des lieux de l'existant;
- Diagnostics internes / auto-évaluations.

## Exemple d'identification et de hiérarchisation des enjeux RSE chez Vodafone

### Material issues



[View all material issues](#)

- Environment
- Extending access to communications
- Mobiles, masts and health
- Network deployment and maintenance
- Sustainability in the supply chain
- Employment issues
- Customers
- Ethics/tax/public policy

Source: Vodafone, site internet,

# La construction d'une stratégie RSE

## La définition d'objectifs et la gouvernance

Une fois les enjeux identifiés, l'entreprise doit définir une stratégie RSE et mettre en œuvre les moyens nécessaires au pilotage de son exécution :

- Concevoir une politique de développement durable, qui structure l'engagement autour d'axes prioritaires;
- Créer une feuille de route de développement durable avec les objectifs clés (ou un Agenda 21 dans le cas des collectivités locales);
- Mettre en place une gouvernance interne de la RSE avec la création d'organes d'animation et de contrôle dédiés.

### Feuille de route sur l'axe social chez France Telecom



nouveaux objectifs	échéance
<b>Engagement social</b>	
Généraliser sur l'ensemble des pays où nous sommes présents le dialogue avec les salariés via des moyens adaptés aux contextes locaux (IRP, engagement surveys, forums salariés). En particulier, internationalisation progressive du principe de baromètre social.	2011-2012
Déployer l'indicateur composite de performance sociale sur une base semestrielle en France et le décliner dans une forme adaptée à l'international.	2011-2012
Étendre les principes ayant sous-tendu la création du contrat social en France via le déploiement d'une « charte salariés » Groupe, support à la déclinaison d'engagements salariés au niveau local.	2011
Développer des outils et services internes dédiés au resserrement du lien social dans l'entreprise.	2011
Mettre en exercice le comité du Groupe monde.	2011-2012
Reconnaître la performance collectivement en valorisant l'implication des salariés aux succès de l'entreprise et en les associant au partage de la performance.	2011-2012
<b>Développement des compétences</b>	
Poursuivre le développement des parcours de professionnalisation et du nombre de parcours certifiés.	2011
<b>Politique de diversité</b>	
Renforcer la politique d'égalité professionnelle femmes-hommes dans tous les pays du Groupe en déployant des outils et dispositifs dédiés à la performance de cette politique (formations, mentoring, shadowing...).	2011
Poursuivre le suivi de la progression d'indicateurs de mixité au sein du Groupe.	2011
Poursuivre les actions de déploiement du deuxième axe de diversité identifié au sein des pays du Groupe, en fonction des enjeux locaux, et renforcer le suivi des plans d'actions et des résultats associés.	2011

Source: France Telecom, Rapport développement durable 2010, page 27

### Plan d'action Agenda 21 dans la ville de Châteauroux

#### Axe I : Développer l'attractivité de la Ville

Action n°1 : Aménagement d'un Eco-quartier sur le site Balsan

Action n°2 : Création de lotissements municipaux

Action n°3 : Adapter les capacités de garde en crèches aux nouveaux temps de travail

...

#### Axe II : Préserver et valoriser la qualité environnementale et patrimoniale

#### Axe III : Renforcer la sensibilisation de tous et les comportements éco-responsables

#### Axe IV : Organiser les partenariats et renforcer les solidarités

Source: Agenda 21 ville Châteauroux

## Le déploiement de la démarche RSE

### La mise en place des plans d'actions et la conduite du changement

Enfin, la stratégie RSE doit être déclinée au niveau opérationnel de l'entreprise :

- Plans d'action par entités, adaptés aux spécificités par site et par métier;
- Formalisation des procédures et des instructions;
- Conduite du changement :
  - Appropriation par le management;
  - Sensibilisation et formation du personnel.

#### Exemple d'intégration des critères RSE au management intermédiaire chez Danone :

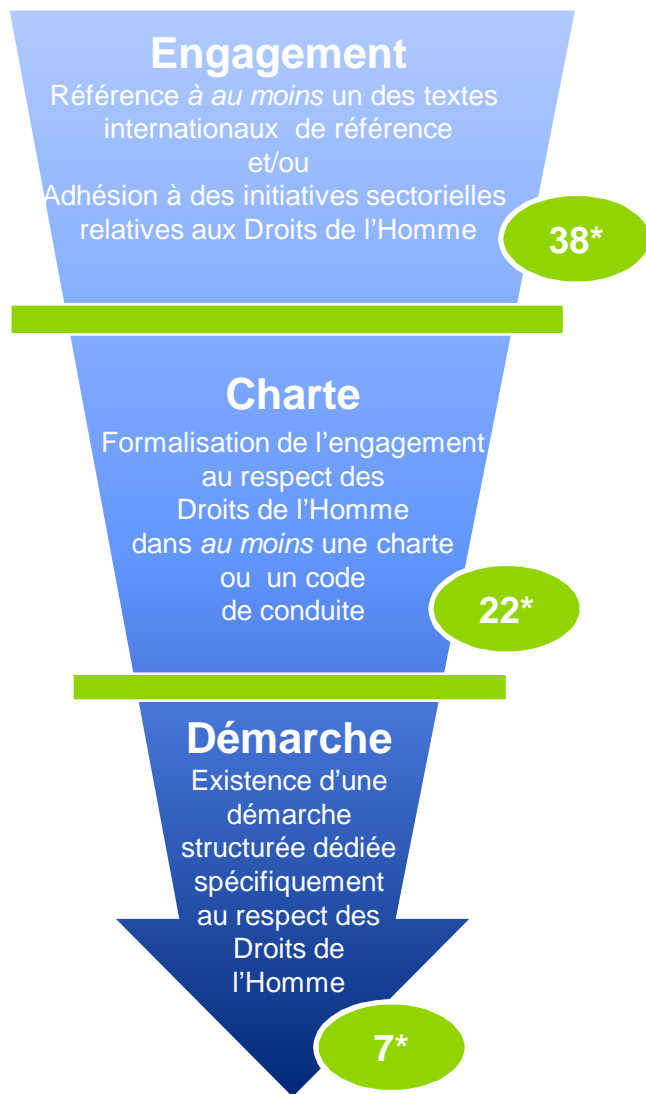
« L'évaluation Danone Way [consiste] pour chaque filiale d'une **auto-évaluation** annuelle mesurable et quantifiable de sa performance de développement durable sur **16 principes fondamentaux**. Cette auto-évaluation annuelle est validée par le comité de direction de chaque filiale qui est aussi chargé de fixer des objectifs pour l'année suivante et de mettre en place les plans d'action correspondants. [...]

Enfin, les résultats Danone Way sont automatiquement **intégrés aux bonus** des Directeurs Généraux et des membres de leur comité de direction pour toutes les filiales dont le score final est strictement inférieur à trois étoiles. »

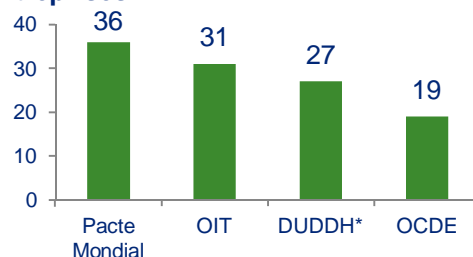


# Les politiques RSE des entreprises du CAC 40

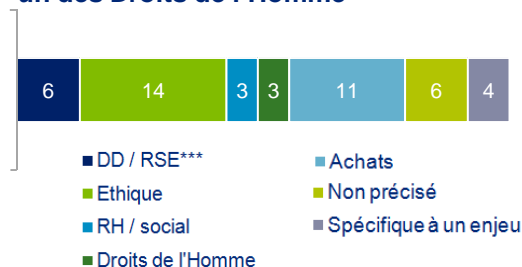
## Les démarches liées au respect des Droits de l'Homme



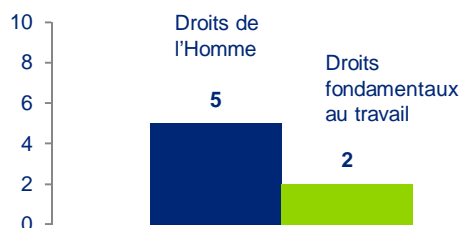
Textes le plus souvent évoqués par les entreprises



Nature des chartes\*\* abordant au moins un des Droits de l'Homme



Type de démarches



\*Déclaration Universelle des Droits de l'Homme

\*\* Disponibles dans la communication externe des entreprises

\*\*\* Développement durable / Responsabilité Sociale de l'Entreprise

« Par son adhésion au Global Compact en 2003, PSA Peugeot Citroën s'est engagé à respecter et à promouvoir ses dix principes, inspirés de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme... »  
**PSA Peugeot Citroën**

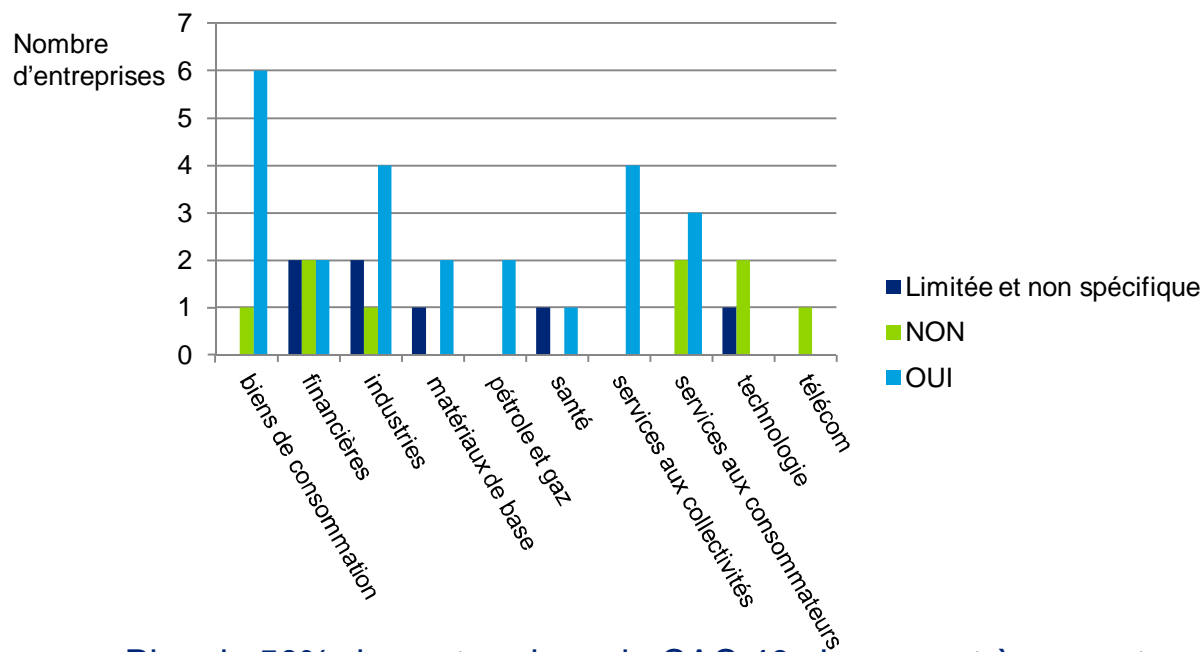
« Lorsqu'il apparaît nécessaire de permettre une meilleure visibilité des questions de Droits de l'Homme prioritaires dans un contexte donné, des chartes éthiques spécifiques sont alors mises en place par les filiales, en conformité avec le Code de conduite du Groupe. Ces documents peuvent également servir de référence contractuelle. » **Total**

« La politique du Groupe se décline au travers d'engagements et actions [...] »  
1. Identifier et répondre aux enjeux auxquels le Groupe est confronté,  
2. Mettre en place des procédures de vérification et de contrôle,  
3. Sensibiliser et former les collaborateurs aux Droits de l'Homme. » **Sanofi - Aventis**

# Les politiques RSE des entreprises du CAC 40

## Les démarches liées à la Biodiversité

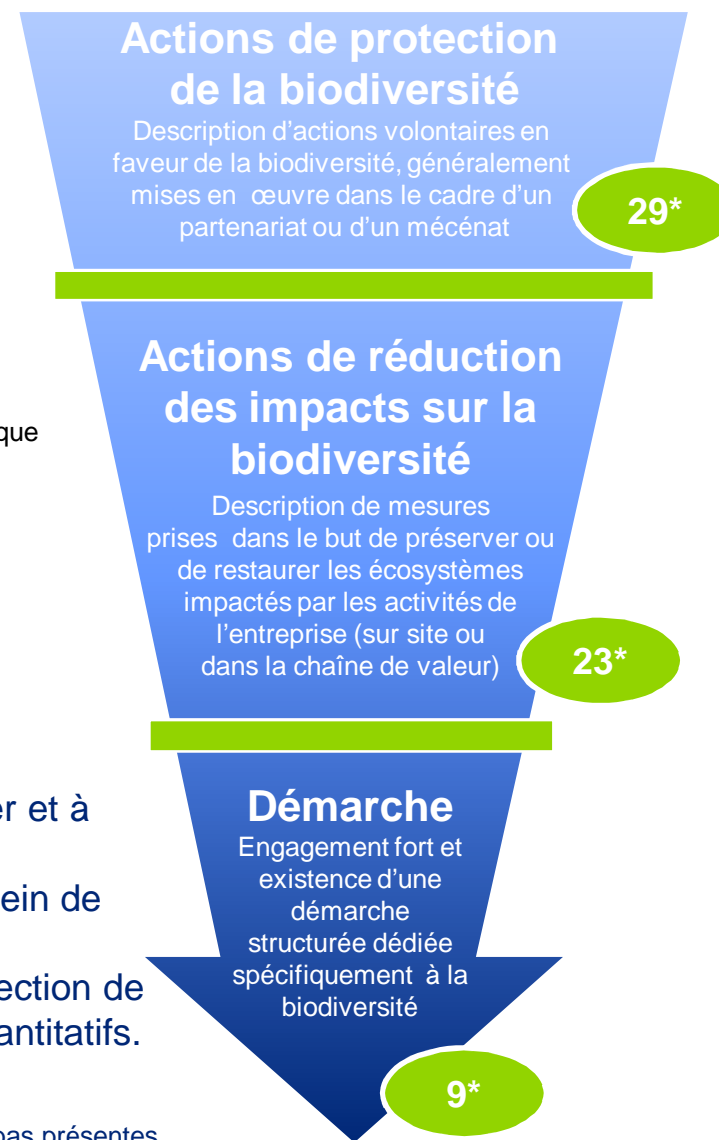
Communication des entreprises du CAC 40 selon le secteur d'activité :



- Plus de 50% des entreprises du CAC 40 s'engagent à respecter et à protéger la biodiversité.
- L'implication des entreprises reste très hétérogène, même au sein de secteurs d'activités très liés aux services écosystémiques.
- D'une manière générale, les engagements en faveur de la protection de la biodiversité sont encore peu appuyés par des indicateurs quantitatifs.

Attention : certaines entreprises publiant une information limitée et non spécifique ne sont pas présentes dans la comptabilisation des actions de protection ou de réduction des impacts.

Données tirées des informations extra-financières publiées par les entreprises du CAC 40



\* Nombre d'entreprises du CAC40 concernées

3 – Mesurer, Reporter, Vérifier:  
le pilotage de la performance RSE

## L'évolution de la pression réglementaire :

*de la loi NRE à la loi Grenelle II*

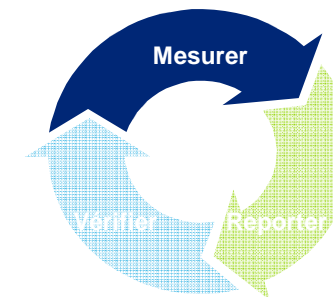
- Depuis 2001, le cadre réglementaire français de la RSE s'est renforcé et s'applique à un périmètre d'entreprises de plus en plus large :



# Mesurer la performance extra-financière

## Les indicateurs de performance RSE du Grenelle II

(en attente du décret)



### Informations environnementales

#### a) Politique générale en matière environnementale :

Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, démarches d'évaluation ou de certification

Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions

Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement

#### b) Pollution et gestion des déchets

Prévention, réduction ou réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement

Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets

Prise en compte des nuisances sonores

#### c) Utilisation durable des ressources

Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales

Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation

Consommation d'énergie, et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables

Utilisation des sols

#### d) Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique

Rejets de gaz à effet de serre

Prise en compte des impacts du changement climatique

#### e) Protection de la biodiversité

Mesures prises pour préserver la biodiversité

### Informations sociétales

#### a) Impact territorial, économique et social de l'activité

La manière dont la société prend en compte :

- l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional

- l'impact de son activité sur les populations riveraines ou locales

#### b) Relations avec les parties prenantes

Conditions du dialogue avec les parties prenantes

Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat

### Informations sociales

#### a) Emploi

Effectif total et répartition des salariés par sexe et par zone géographique

Embauches et licenciements

Rémunérations

#### b) Organisation du travail

Organisation du temps de travail

Absentéisme

#### c) Relations sociales

Organisation du dialogue social

Bilan des accords collectifs

#### d) Santé et sécurité

Conditions d'hygiène et de sécurité

Accords signés en matière de santé et de sécurité au travail

Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles

Respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT

#### e) Formation

Nombre total d'heures de formation et programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés

#### f) Diversité et égalité des chances

Politique mise en œuvre et mesures prises en faveur :

- de l'égalité entre les femmes et les hommes

- de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

- de la lutte contre les discriminations et de la promotion de la diversité

#### c) Sous-traitance et fournisseurs

Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux

Importance de la sous-traitance et responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants

#### d) Loyauté des pratiques

Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption

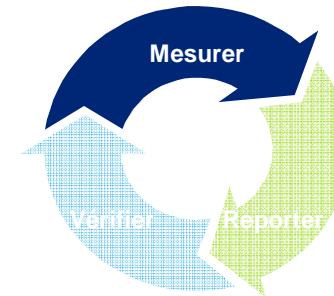
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs

Actions engagées en faveur des droits de l'homme

© 2011 Deloitte

# Mesurer la performance extra-financière

Exemple d'indicateurs utilisés par les entreprises



## Environnement



**YVES ROCHER**

- Label One Voice contre les tests sur animaux pour l'ensemble de ses produits



**LAFARGE**

- % de carrières disposant d'un plan de réhabilitation au cours de l'exercice  
- Nombre de sites inscrits ou proches d'une zone protégée



**france telecom**

- Chiffre d'affaires des offres contribuant à réduire l'empreinte environnementale de ses clients



**SANOFI**

- Nombre de plantes ayant fait l'objet de recherche par le groupe  
- Pourcentage de plantes détenues par le Groupe figurant sur la liste rouge 2010 des espèces protégées de l'IUCN

## Social/Sociétal

**L'ORÉAL**

- Investissements dans les communautés classés par région et par domaine



**TOTAL**

- Nombre d'évaluations éthiques effectuées  
- Conception et distribution du guide pratique sur les droits de l'homme



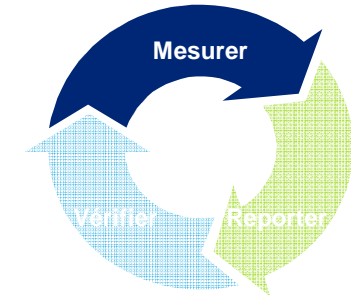
**DANONE**

- Mesure de l'impact social des projets initiés par le Fonds Danone pour l'Ecosystème  
- Distribution des ratios comparant le salaire d'entrée de base et le salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels  
- Part des non-conformités par thématique RSE suite à des audits externes  
- Progrès du Social Innovation Lab

Légende :  
Quantitatifs  
Qualitatifs

# Remonter les informations sur la performance extra-financière

## Les enjeux d'un reporting performant



Le reporting développement durable consiste à **mesurer** la performance d'une organisation en matière de développement durable, à en **communiquer** les résultats puis à en **rendre compte** aux parties prenantes internes et externes.

La demande croissante d'informations fiables et comparables sur la performance environnementale, sociale et sociétale des entreprises incite les plus grandes d'entre elles à **rédiger un rapport de développement durable**, qui rend compte de leur performance en matière de RSE.

A la fois outil de pilotage stratégique, de communication interne et de communication externe, ce rapport définit :

- le champ de responsabilité de l'entreprise, prenant en compte ses dimensions sectorielles et thématiques ;
- son système de management ;
- ses relations avec ses différentes parties prenantes.

### Les process liés au reporting RSE

- Analyse des risques environnementaux et sociaux
- Consultation et implication des parties prenantes internes et externes
- Identification des indicateurs de performance
- Définition du périmètre de reporting
- Mise en place d'un système de collecte de données en interne avec contributeurs dédiés
- Contrôle des engagements pris en interne
- Pilotage de la démarche globale de construction du rapport DD

Pour encadrer leur démarche de reporting développement durable, certaines entreprises se réfèrent aux lignes directrices proposées par des référentiels internationaux tels que :

- le Global Reporting Initiative (GRI)

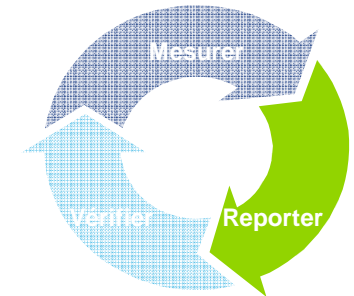


- 20 – la norme ISO 26 000

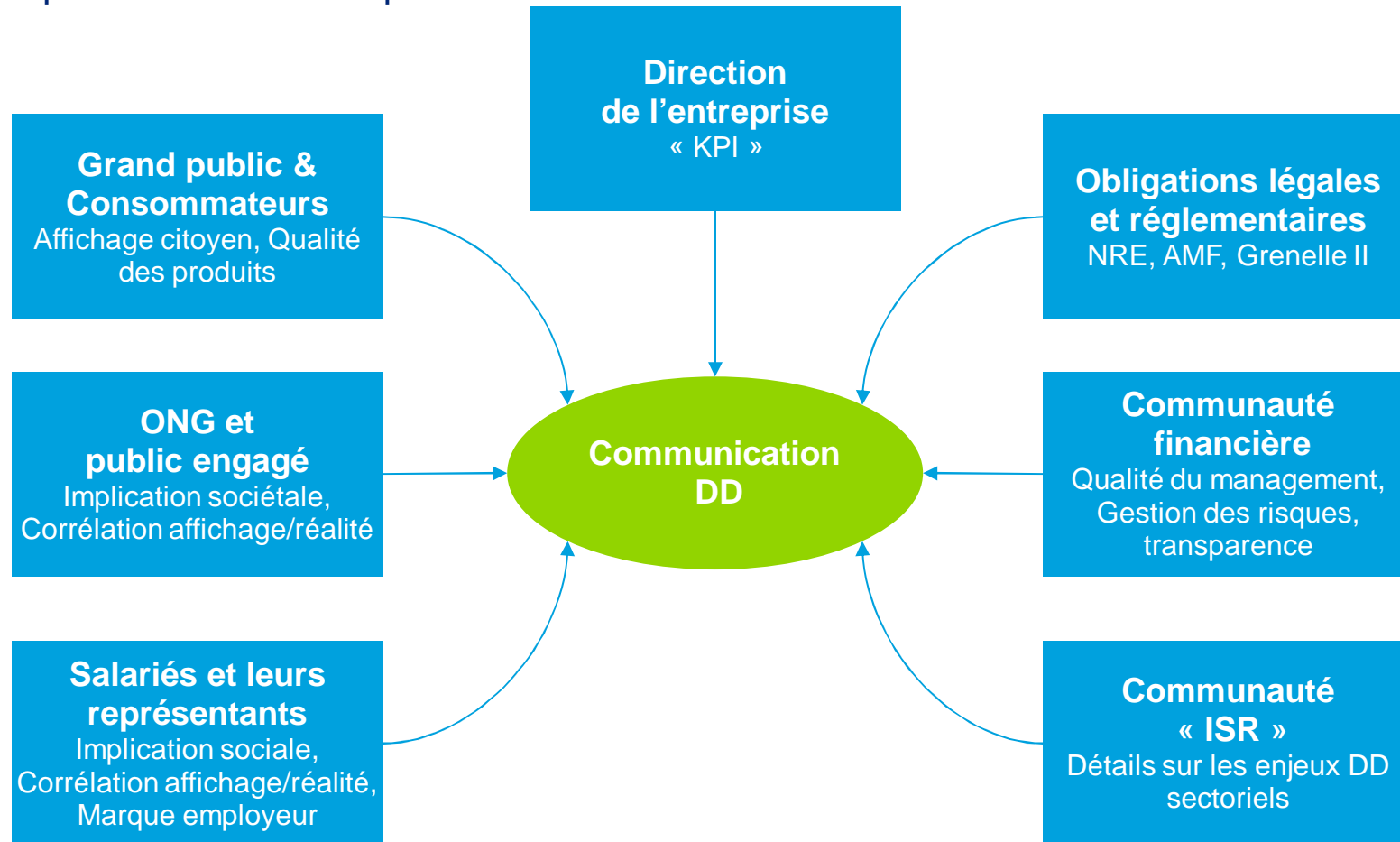


# Remonter les informations sur la performance extra-financière

*La réponse aux attentes des parties prenantes*

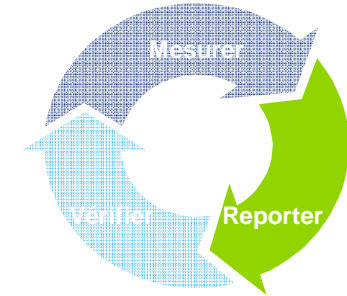


Le reporting RSE implique de répondre aux attentes multiples et contradictoires des parties prenantes de l'entreprise:



# Remonter les informations sur la performance extra-financière

L'article 225 de la loi Grenelle II



L'article 225 de la loi « Grenelle 2 » de juillet 2010 renforce l'art 116 de la loi NRE de 2001, avec :

1) **Un élargissement de l'obligation de reporting** (selon les modalités fixées par **décret** - attendu pour septembre 2011). Selon le projet de décret en cours :

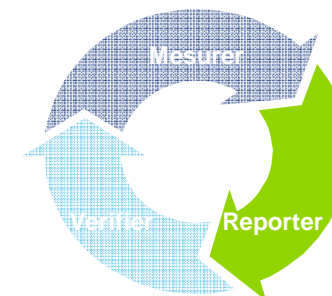
- Sont désormais concernées les sociétés commerciales (SA, SCA) dont le chiffre d'affaires et le nombre de salariés excèdent des seuils fixés par décret en Conseil d'Etat ;
- Devra être publiée une liste plus large d'informations extra-financières (intégration de nouveaux enjeux comme les Droits de l'Homme ou encore les achats durables) ;
- Lorsque la société établit des comptes consolidés, les informations fournies seront consolidées et porteront sur la société elle-même ainsi que sur l'ensemble de ses filiales ou les sociétés qu'elle contrôle.

2) **La vérification obligatoire par un organisme tiers indépendant** (selon les modalités fixées par **arrêté** - attendu pour octobre 2011)

- Attestation relative à l'établissement des informations **devant figurer dans le rapport de gestion**
- Avis du vérificateur sur la sincérité des informations publiées et la validité des exclusions opérées
- Les Commissaires aux comptes pourront délivrer ces attestations et avis en s'appuyant sur leur expérience acquise ces dernières années à travers les vérifications volontaires (90% des entreprises confient ce type de prestation à un de leurs commissaires aux comptes ou au collège).

# Remonter les informations sur la performance extra-financière

*Calendrier provisoire en attendant le décret et l'arrêté*



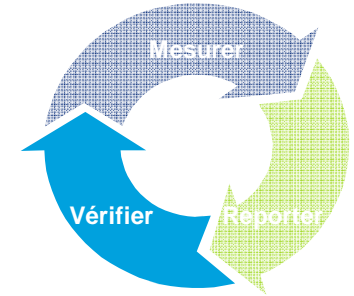
La version provisoire du décret soumis à consultation publique – susceptible d'être modifié - prévoit les modalités suivantes :

Obligation	Reporting	Attestation	Avis
Sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé (ie cotées)	À partir de la publication du décret	À partir exercices clos 31 décembre 2011	À partir exercices clos 31 décembre 2011
Sociétés non cotées CA = 1000 M € Salariés = 5000	À partir de la publication du décret	À partir exercices clos 31 décembre 2011	À partir exercices clos 31 décembre 2016
Sociétés non cotées CA = 400 M € Salariés = 2000	À partir exercices clos entre le 1er janvier et le 31 décembre 2012	À partir exercices clos entre le 1er janvier et le 31 décembre 2012	À partir exercices clos 31 décembre 2016
Sociétés non cotées CA = 100 M € Salariés = 500	À partir exercices clos 1er janvier 2013	À partir exercices clos 1er janvier 2013	À partir exercices clos 31 décembre 2016

Si les filiales de l'entité produisant des comptes consolidés entrent dans le champ de la loi en dépassant les seuils, elles devront également publier les informations demandées et obtenir les attestations et avis demandés sur leur périmètre. Ces éléments sont sous réserve du décret et de l'arrêté définitifs.

# Vérifier les données extra-financières

*Pourquoi faire vérifier les données extra-financières ?*



## Vérification interne

S'assurer que les données RSE sont suffisamment fiables pour assurer le pilotage de la performance

Améliorer l'appropriation en interne des enjeux

## Vérification par un tiers

Gagner la confiance et améliorer la crédibilité vis à vis des parties prenantes

Confirmer l'adhésion du management à des principes ou des lignes directrices

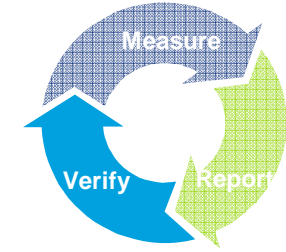
Améliorer la confiance dans la robustesse et la qualité des système de management, des structures, des processus et de la performance

Mettre en avant que ce qui est communiqué au public s'appuie sur des réalités vérifiables et vérifiées

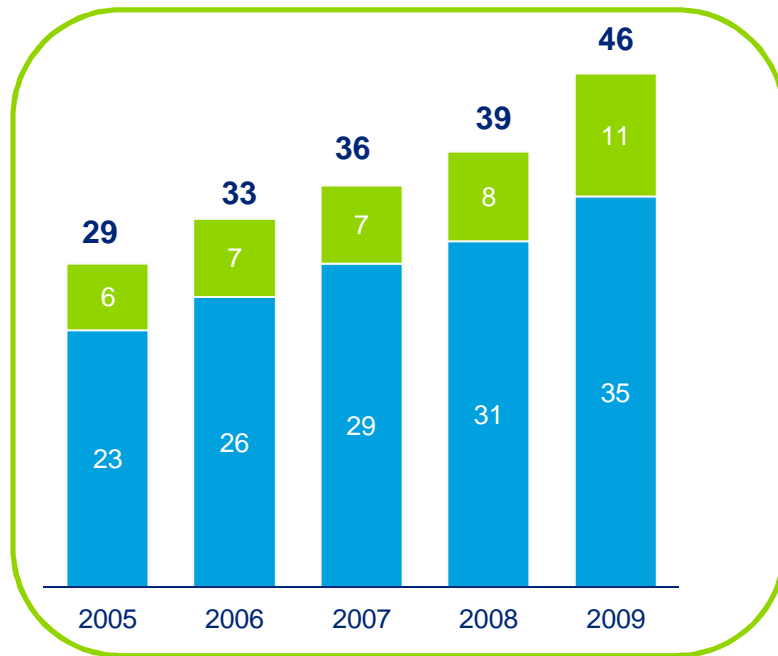
Se mettre en conformité avec la nouvelle réglementation

# Vérifier les données extra-financières

Les pratiques du SBF120 pour l'exercice 2009

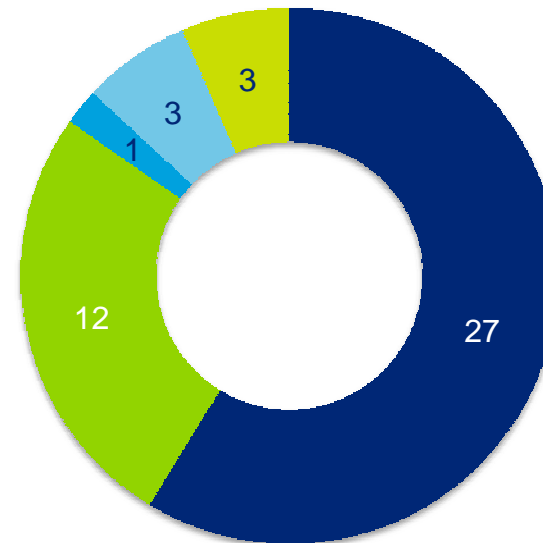


- En 2009, la vérification des informations de développement durable concerne 38% des entreprises du SBF 120 (et 87,5% des membres du CAC 40).



■ Entreprises hors CAC 40    ■ Entreprises du CAC 40

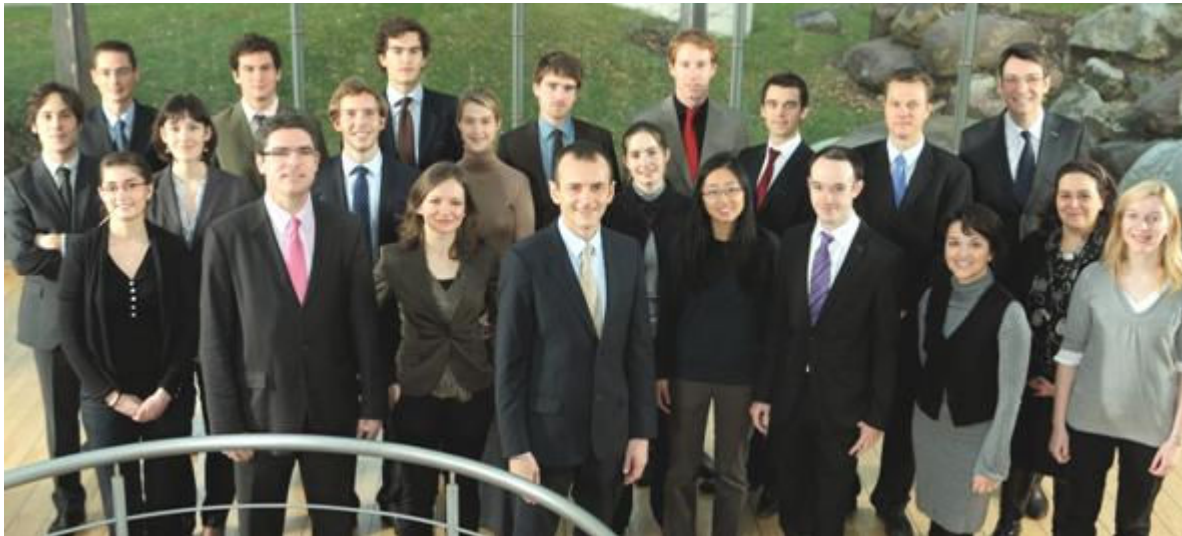
- Les commissaires aux comptes s'imposent comme les partenaires principaux pour mener les travaux de vérification du reporting de développement durable :



- Un des commissaires aux comptes
- Le collège des commissaires aux comptes (2 voire 3 cabinets d'audit)
- Un des commissaires aux comptes et un bureau d'étude technique et/ou de certification
- Autre cabinet de conseil ou d'audit n'ayant pas le mandat de commissaire aux comptes
- Un bureau d'étude technique et/ou de certification

## Contacts

*de la ligne de services Développement Durable*



**Eric Dugelay**  
Associé  
01 55 61 54 13  
[edugelay@deloitte.fr](mailto:edugelay@deloitte.fr)

Deloitte  
185 avenue Charles de Gaulle  
92 524 Neuilly sur Seine Cedex  
[www.deloitte.fr](http://www.deloitte.fr)