

N° 572

---

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2019-2020

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 25 juin 2020

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la délégation aux entreprises (1) sur le thème : « Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ? »*,

Par Mme Élisabeth LAMURE et M. Jacques LE NAY,

Sénateurs

---

(1) Cette délégation est composée de : Mme Élisabeth Lamure, présidente ; MM. Gilbert Bouchet, Olivier Cadic, Emmanuel Capus, Fabien Gay, Xavier Iacovelli, Joël Labbé, Mmes Patricia Morhet-Richaud, Nelly Tocqueville, M. Michel Vaspert, vice-présidents ; Mmes Nicole Bonnefoy, Catherine Fournier, Pascale Gruny, M. Jackie Pierre, secrétaires ; MM. Philippe Adnot, Guillaume Arnell, Mmes Martine Berthet, Annick Billon, M. Martial Bourquin, Mme Agnès Canayer, M. Michel Canevet, Mmes Anne Chain-Larché, Laurence Cohen, M. René Danesi, Mme Jacky Deromedi, M. Jérôme Durain, Mme Dominique Estrosi Sassone, MM. Michel Forissier, Jean-Marc Gabouty, Éric Jeansannetas, Antoine Karam, Guy-Dominique Kennel, Daniel Laurent, Jacques Le Nay, Martin Lévrier, Mme Anne-Catherine Loisier, MM. Sébastien Meurant, Claude Nougein, Philippe Paul, Rachid Temal, Jean-Louis Tourenne, Mme Sabine Van Heghe.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>7</b>
<b>L'ESSENTIEL.....</b>	<b>11</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>21</b>
<b>I. L'ENTREPRISE EN VOIE DE REFONDATION .....</b>	<b>25</b>
A. L'ENTREPRISE RESPONSABILISÉE PAR LA CITÉ.....	25
1. <i>Une perception mitigée de l'entreprise</i> .....	25
2. <i>Une crise de sens de l'entreprise</i> .....	28
3. <i>L'entreprise résiliente, enjeu de l'après-crise sanitaire</i> .....	30
B. L'ENTREPRISE INTERPELLÉE PAR SES « PARTIES PRENANTES ».....	35
1. <i>Les « parties prenantes » demandent que l'entreprise soit « responsable »</i> .....	35
2. <i>Les consommateurs préfèrent les entreprises qui défendent des valeurs</i> .....	38
3. <i>Les salariés attendent une transformation profonde de l'entreprise</i> .....	41
a) <i>Un besoin de sens pour les salariés</i> .....	41
b) <i>Un besoin accru chez les « millenials »</i> .....	42
c) <i>Un besoin d'exemplarité en matière d'égalité professionnelle hommes femmes</i> ..44	44
d) <i>Un besoin de prise en considération de la qualité de vie au travail</i> .....	46
4. <i>Les actionnaires constatent que l'entreprise responsable est plus performante</i> .....	48
5. <i>Les pouvoirs publics font des entreprises des acteurs de la cité</i> .....	49
a) <i>Un ancrage territorial des entreprises, premier acte de la démarche RSE</i> .....	50
b) <i>Une « Plateforme RSE », un pilotage de l'État largement ouvert</i> .....	50
c) <i>Un Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale</i> ..51	51
d) <i>Une diplomatie française « pro RSE » très active</i> .....	52
e) <i>Une préoccupation européenne de « durabilité de l'économie »</i> .....	57
C. L'ENTREPRISE RÉNOVÉE PAR UNE RÉVOLUTION CONCEPTUELLE.....	61
1. <i>L'entreprise n'existe pas en droit</i> .....	61
2. <i>L'entreprise n'appartient pas seulement aux actionnaires</i> .....	61
<b>II. L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILITÉ PARTICIPENT DE LA NOUVELLE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>63</b>
A. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR L'INFORMATION .....	63
1. <i>Les PME sont-elles concernées par la responsabilité sociétale de l'entreprise ?</i> .....	63
a) <i>La RSE, un retour à la jurisprudence Dodd de 1932</i> .....	63
b) <i>Les PME sont également concernées l'information non financière</i> .....	66
c) <i>La RSE est devenue un impératif de compétitivité et un avantage comparatif</i> .....	72
2. <i>Une responsabilité sociétale de l'entreprise parfois imposée aux PME</i> .....	78
a) <i>Une relation ambivalente</i> .....	78
b) <i>Les accélérateurs de la RSE dans les PME</i> .....	80
3. <i>Une RSE hors de portée des PME</i> .....	87
a) <i>La complexité de la RSE, un frein pour les PME</i> .....	87
b) <i>La tour de Babel des labels</i> .....	93
c) <i>La multiplication des agences de notation extra-financière</i> .....	97
d) <i>Un « rapportage intégré » encore plus hors de portée des PME</i> .....	98
e) <i>L'évaluation des évaluateurs</i> .....	100

---

B. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR LA TRANSFORMATION DE SA NATURE.....	102
1. Une transformation engagée par les entrepreneurs.....	102
a) Un mouvement international, commun aux économies capitalistes.....	102
b) Le temps long des managers l'emporte sur le temps court des actionnaires.....	107
2. Une transformation susceptible de bouleverser la notion de l'entreprise.....	107
a) Une transformation pensée par des universitaires et soutenue par des chefs d'entreprises.....	107
b) Le triple apport de la loi PACTE.....	108
C. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR SON ACTIVITÉ.....	115
1. Les entreprises du tiers secteur.....	115
a) L'économie sociale et solidaire.....	115
b) L'entreprise solidaire d'utilité sociale.....	116
c) Le secteur coopératif et mutualiste.....	117
2. Les activités engagées des entreprises du secteur marchand.....	118
a) Le mécénat d'entreprise.....	119
b) Le mécénat de compétences.....	122
c) Les fondations d'entreprises.....	124
d) La fondation actionnaire.....	126
D. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR SON FINANCEMENT.....	129
1. L'investissement devient plus socialement responsable.....	129
2. La finance durable, un outil de transformation de l'entreprise.....	132
a) Un encouragement des pouvoirs publics.....	132
b) Une démarche encouragée par les banques centrales.....	133
c) Un nouveau marché : le financement des entreprises « vertueuses ».....	134
d) Une définition rigoureuse de l'investissement responsable pour éviter le « greenwashing ».....	136
e) Une sensibilisation des épargnants aux efforts des entreprises vertueuses.....	138
f) Une véritable éthique de la finance qui demande une nouvelle métrique des investissements.....	140
<b>III. LES INCERTITUDES ET LES LIMITES DE L'ENTREPRISE ENGAGÉE ET RESPONSABLE.....</b>	<b>143</b>
A. LES INCERTITUDES DE L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE.....	143
1. Rendre visible la RSE.....	143
a) Sensibiliser à la RSE dès l'école.....	143
b) Sensibiliser les conseils d'administration à la RSE.....	145
2. Rendre lisible la RSE.....	146
a) Un engagement de l'entreprise parfois peu lisible.....	146
b) Une harmonisation nécessaire des référentiels de RSE.....	147
c) Une extension des catégories d'entreprises concernées par l'obligation de transparence.....	151
3. La RSE brouille les frontières de l'entreprise.....	153
a) La société à mission menace-t-elle l'économie sociale et solidaire ?.....	153
b) Le mécénat est-il menacé par l'entreprise responsable ?.....	154
c) Les entreprises engagées menacent-elles les associations ?.....	156
B. LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DE LA RESPONSABILISATION SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE.....	159
1. Mettre la RSE à la portée des PME.....	159
2. Une vision équilibrée de la RSE, liant social et environnemental.....	163
3. Une contribution de l'entreprise à l'intérêt général à proportion de son impact.....	165

a) L'entreprise ne peut pas toujours répondre à ce que l'on attend d'elle.....	165
b) L'activisme actionnarial peut déstabiliser l'entreprise .....	167
c) L'entreprise n'est pas toujours en mesure de contrôler ses sous-traitants.....	170
4. Une gouvernance de l'entreprise plus compliquée.....	173
a) De la RSE au partage du pouvoir dans l'entreprise ?.....	173
b) Dans quelle instance de l'entreprise discuter de la RSE ?.....	174
5. Une opposabilité de la RSE au management .....	177
6. Une démarche réussie de RSE doit associer tous les salariés .....	179
7. Une transformation de l'entreprise qui appelle une évolution des normes comptables.....	181
a) Une comptabilité financière en porte à faux avec la nouvelle vision de l'entreprise .....	181
b) Une comptabilité qui ignore le capital naturel .....	183
c) Une comptabilité extra financière qui doit se normaliser .....	184
d) Une information extra-financière qui doit être harmonisée .....	186
<b>C. L'ABSENCE D'INCITATIONS À LA RESPONSABILISATION DE L'ENTREPRISE..</b>	<b>188</b>
1. Une simplification des procédures administratives ? .....	188
2. Un fléchage de l'investissement public ? .....	190
3. Un accès privilégié à la commande publique ? .....	192
a) La RSE peut être prise en considération dans la commande publique .....	192
b) La RSE doit être davantage valorisée dans la commande publique .....	196
4. Une incitation fiscale ou comptable ? .....	201
<b>EXAMEN EN DÉLÉGATION.....</b>	<b>205</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>209</b>
<b>ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES .....</b>	<b>211</b>
<b>ANNEXE 2 - LES RÉFÉRENTIELS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE.....</b>	<b>216</b>



## SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

### Mettre la RSE à la portée des PME

1. **Charger la Plateforme RSE d'élaborer, en collaboration avec les branches professionnelles, un référentiel sectoriel et allégé pour les PME.**
2. **Instituer une présomption de respect par une PME de sa responsabilité vis-à-vis de son donneur d'ordre** dès lors qu'elle respecte une démarche RSE, bénéficie d'un label reconnu et contrôlé et présente des garanties vérifiées par un tiers indépendant. Ces entreprises bénéficieraient d'une **simplification des démarches administratives en intégrant le périmètre du principe « dites-le nous une fois »<sup>1</sup>.**

### Privilégier une approche globale de la RSE

3. **Rééquilibrer les dimensions environnementales et sociales** dans les démarches RSE, qui doivent être globales et inclusives. Ceci implique de :
  - ① renforcer la **prévention des risques psycho-sociaux** ;
  - ② engager de **nouvelles négociations sur la qualité de vie au travail**, y compris en cas de télétravail, afin d'impliquer tous les salariés des entreprises dans la RSE, qui doit demeurer une démarche globale et inclusive ;
  - ③ accentuer les mesures en faveur de **l'égalité professionnelle femmes - hommes**, critère de performance dans la notation des entreprises ;
  - ④ inciter les entreprises à **favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap** ;
  - ⑤ intégrer le **mécénat de compétence** dans le référentiel de la performance sociale de l'entreprise et maintenir un **régime juridique et fiscal du mécénat attractif**, afin d'internaliser les préoccupations sociétales dans les entreprises et de renforcer ainsi l'ancrage territorial des PME et TPE ;
  - ⑥ valoriser les **rapports responsables entre grandes entreprises et sous-traitants**, s'agissant notamment des **délais de paiement**, et inciter les

---

<sup>1</sup> Le dispositif « Dites-le nous une fois » (DLNUF) du décret marchés publics du 20 janvier 2019 simplifie les démarches administratives en réduisant la redondance des informations demandées par les administrations aux usagers.

grandes entreprises à choisir comme fournisseurs ou sous-traitants des PME et TPE engagées dans une démarche RSE ;

⑦ encourager le **recrutement équitable**, afin de réduire le risque d'un recours au travail forcé ou au travail d'enfants, par des filiales, sous-traitants ou fournisseurs.

4. **Faire remonter la RSE au conseil d'administration**, afin d'en garantir sa dimension stratégique et globale, et ne pas la cantonner au sein du « comité des parties prenantes ».

5. **Proposer à tous les salariés une formation à la RSE dans le cadre de la formation professionnelle continue.**

6. **Simplifier la législation française en matière de rapportage financier RSE** et plus particulièrement :

① Harmoniser le champ d'application des obligations de rapportage ;

② Éviter les obligations d'information redondantes ou inutiles ;

③ Se focaliser sur les informations significatives.

7. **Intégrer les sociétés par actions simplifiées (SAS) dans le champ de la RSE**, leur exclusion conduisant à ne l'appliquer qu'à une minorité de sociétés.

8. **Permettre l'amortissement des frais d'accompagnement à la RSE dans les PME et TPE** ; frais qui doivent être considérés comme un investissement, inscrits à l'actif du bilan, et donc amortissables au même titre que ceux liés à l'achat d'un équipement ou d'une machine.

**Pour un État exemplaire, moteur et facilitateur en matière de responsabilité sociétale**

9. **Élaborer une stratégie publique d'inclusion de l'ensemble de la sphère publique dans la responsabilité sociétale des organisations (RSO).**

10. **Étendre aux établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) les obligations de rapportage extra-financier**, qui aujourd'hui relèvent seulement du volontariat.



11. **Sensibiliser les jeunes à la responsabilité sociétale des entreprises**, au collège, au lycée et dans les formations supérieures.
12. **Exclure de l'investissement public**, notamment de Bpifrance, les entreprises et fonds qui ne correspondent pas à la classification européenne concernant les investissements durables.
13. **Inclure, par défaut et sauf opposition contraire de l'épargnant, un support d'épargne responsable au sein des contrats d'assurance-vie.**
14. **Faire évoluer les règles et les pratiques de la commande publique** afin de :
  - **inciter** les acheteurs publics à utiliser pleinement les dispositions du code des marchés publics en matière **d'achat responsable** ;
  - **encourager** les collectivités territoriales à **recourir**, lors de la passation de marchés publics, **aux entreprises engagées dans une démarche RSE** et notamment celles de **l'économie sociale et solidaire (ESS)** ;
  - **refonder une approche plus transversale et globale** des marchés publics, en prenant en compte non seulement la construction d'une infrastructure publique mais aussi son exploitation.

**Pour une Europe donnant aux entreprises les moyens de se doter d'une politique RSE globale et inclusive**

15. **Soutenir une démarche européenne ambitieuse en matière extra-financière :**
  - ① **harmoniser le référentiel extra-financier, comme outil de pilotage** de la transition écologique, énergétique et solidaire des entreprises, pour rendre l'information extra-financière comparable et fiable, combinant proportionnalité, optionalité et exemplarité ;
  - ② **créer une agence de notation européenne**, dotée d'une métrique nouvelle prenant mieux en considération les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ;
  - ③ **engager une initiative européenne** visant à **actualiser la norme ISO 26000**, afin de prendre en considération les **objectifs de développement durable (ODD)** fixés par l'ONU en 2015.

16. Adopter entre-temps, un **moratoire national sur de nouvelles informations extra-financières**.
  
17. **Assouplir**, une fois la RSE harmonisée au niveau européen, la **directive « marchés publics » 2014/24/UE du 26 février 2014**, afin **d'autoriser les pouvoirs adjudicateurs d'exiger des soumissionnaires une politique particulière de responsabilité sociale et/ou environnementale de l'entreprise** et pas seulement ponctuellement, lors de la réponse à un appel d'offre.

#### **Pour des relations commerciales internationales équilibrées**

18. Favoriser l'adoption d'un **traité international sur les droits humains et les sociétés transnationales**, contraignant, applicable à toutes les entreprises dans leurs rapports avec leurs sous-traitants.

## L'ESSENTIEL

La Délégation aux entreprises du Sénat rencontre, lors de ses déplacements sur le terrain, des chefs d'entreprise très engagés dans leur **projet entrepreneurial** et des équipes très motivées pour y contribuer.

**La responsabilité fait partie intégrante de ce projet** : par essence, une entreprise développe une activité sur un territoire, crée de l'emploi, de la valeur ajoutée en produisant des biens ou services, participe au financement des services publics par ses contributions fiscales et sociales... Et le champ de cette responsabilité s'est accru avec le temps.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, ce constat est réconfortant : **la prise de conscience est croissante des responsabilités multiples des entreprises dans la société en vue de renforcer l'impact positif de leurs activités et d'en limiter ou, mieux encore, d'en réduire l'impact négatif sur la société dans son ensemble.**

**Cette volonté de plus en plus partagée par les entrepreneurs doit être reconnue, encouragée et valorisée.** Ceci d'autant plus que si la loi y contribue, en imposant des obligations croissantes en matière de **responsabilité sociale et environnementale**, nombre d'initiatives reposent sur les démarches volontaires des entreprises et des individus qui la composent.

**C'est cette exemplarité**, portée non seulement par de grandes mais aussi par de petites et moyennes entreprises, **que les rapporteurs de la Délégation souhaitent mieux faire connaître et contribuer à encourager à travers leurs réflexions et recommandations.**

Il est d'autant plus important, dans la période d'incertitude que nous traversons, de porter un regard positif sur l'évolution des parties prenantes de l'entreprise, **sans angélisme mais avec confiance.**

### L'entreprise en voie de refondation.

L'entreprise change, et le regard des Français porté sur elle évolue également<sup>1</sup>. S'ils sont **méfiant**s envers les grandes entreprises, les PME leur **inspirent confiance**. Un Français sur trois connaît le concept de responsabilité sociétale des entreprises. Un sur deux estime que le sens du travail s'est dégradé. Toutefois, l'épidémie de COVID-19 a montré que certaines entreprises avaient l'agilité et les ressources nécessaires pour réorienter rapidement leur processus de production, souvent en s'associant avec d'autres, pour travailler ensemble à fournir des équipements sanitaires. Les comportements exemplaires d'entreprises ayant les mêmes finalités en faveur de l'intérêt général démontrent, si besoin était, combien

---

<sup>1</sup> Étude réalisée en janvier 2018 par l'agence Elabe pour l'Institut de l'entreprise.

**l'entreprise poursuit également des objectifs au service de l'intérêt commun.** Car, plus que jamais, l'entreprise est interpellée par ses parties prenantes, qui regroupent l'ensemble des acteurs ayant un intérêt dans les activités d'une entreprise. En réinternalisant ces externalités, l'entreprise cherche à émettre un impact positif, à le maximiser, et à minimiser ses impacts négatifs. L'entreprise à impact positif est aussi qualifiée **d'entreprise contributive.**

Or, **90 % des consommateurs attendent des entreprises qu'elles agissent de manière responsable** et répondent aux enjeux sociaux et environnementaux ; **97 %** sont prêts à **boycotter** une entreprise ayant des pratiques sociales ou environnementales **destructrices** ; **63 %** des consommateurs dans le monde déclarent préférer acheter des biens et des services à des entreprises qui **défendent leurs valeurs et leurs convictions personnelles**, et rejeter les autres. Ces entreprises sont davantage susceptibles d'attirer les consommateurs et influencer leurs décisions d'achat, ce qui améliore leur compétitivité.

De même, **la quête de sens au travail est devenue essentielle dans la société actuelle** et concerne **tous les salariés.** Elle est **encore plus profonde pour les jeunes générations, les millenials**, particulièrement sensibles à des thématiques telles l'égalité professionnelle femmes - hommes, le respect de l'environnement ou la qualité de vie au travail.

Il est intéressant de constater que l'entreprise responsable est en réalité plus rentable. **L'intérêt général, loin d'être incompatible avec la rentabilité d'une entreprise, procure au contraire un supplément de performance.** Les investisseurs professionnels y sont **d'ailleurs de plus en plus sensibles.**

De même, **les pouvoirs publics font des entreprises des acteurs à part entière de la vie de la cité :** elles sont des **partenaires des collectivités locales** pour développer **des synergies territoriales** qui servent à leur tour à **ancrer de manière pérenne l'activité des entreprises, et les emplois, sur un territoire.** La France s'est dotée, depuis 2013, d'une « Plateforme RSE » qui réunit l'ensemble des acteurs et, depuis 2017, d'un Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale. Elle développe une diplomatie économique active sur le thème de la RSE, lequel est désormais intégré aux accords commerciaux de libre -échange de nouvelle génération. L'Union européenne a été plus lente à s'intéresser à la RSE mais la directive 2017/828 entend désormais promouvoir « *l'engagement à long terme des actionnaires* ». Le plan d'action de 2018 sur le financement de la croissance durable puis le document de réflexion de 2019 sur l'Europe durable à l'horizon de 2030 évoquent désormais le « *comportement responsable des entreprises* ».

---

### Une refondation qui passe par l'engagement et la responsabilisation de l'entreprise.

L'entreprise est par ailleurs rénovée par une révolution conceptuelle. La notion d'entreprise n'existe pas en droit. Contrairement à la vision de Milton Friedman (cf. « *Capitalisme et liberté* », 1962), elle n'appartient pas qu'aux actionnaires. **Son objectif n'est pas exclusivement la maximisation de son profit. Elle a également une responsabilité sociale** comme l'énonçait Antoine Riboud, PDG de Danone, aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille. Même le *Business Roundtable*, qui réunit les 150 premières entreprises américaines, considère, depuis sa déclaration de principe du 19 août 2019, que la valeur actionnariale de l'entreprise ne doit plus être l'objectif principal de l'entreprise. Cette refondation se retrouve dans le **rapport Notat - Sénard de mars 2018** et a été en quelque sorte traduite dans la **loi PACTE** de 2019.

Désormais, **l'entreprise doit être transparente**. Ainsi, depuis 2001 et la loi *Nouvelles régulations économiques*, les grandes entreprises doivent fournir de plus en plus d'informations regroupées au sein de la **déclaration de performance extra-financière** (DPEF). Au-delà de cette obligation, les attentes des consommateurs conduisent de plus en plus d'entreprises à mettre en avant une politique volontaire de RSE, laquelle participe de la politique d'image des marques des entreprises.

Beaucoup de PME font ainsi de la RSE « *sans le savoir* », tandis que les grandes entreprises communiquent beaucoup sur celle-ci. Une des conditions d'accès des PME ou ETI aux marchés financiers est désormais la production d'une DPEF ou tout au moins des principales informations qu'elle contient. La RSE fait partie de *l'equity story*<sup>1</sup>. La CPME en décembre 2017 puis le MEDEF en janvier 2019 encouragent les entreprises -et notamment les PME et TPE- à s'engager dans la RSE, laquelle doit être volontaire et s'adapter à la taille de l'entreprise. Pour la CPME, c'est un « *pari gagnant* ».

Il faut en effet le répéter : l'injonction sociale croissante constitue désormais une opportunité économique. **Agir dans l'intérêt général loin d'être incompatible avec la profitabilité d'une entreprise procure au contraire un supplément de performance évalué à 15 %** en 2016 par France Stratégie. La RSE devient un avantage comparatif pour une économie nationale. Elle permet également de réaliser des économies et le gaspillage évité se traduit par une augmentation de la marge.

**Cependant**, et malgré cette attractivité, **la RSE se diffuse trop lentement dans les PME et TPE, et elle est insuffisamment encouragée**. Lorsqu'elles sont sous-traitantes de grandes entreprises, notamment dans le cadre du devoir de vigilance édicté en 2017, ou pour accéder au financement par le marché, les PME-TPE importent parfois la RSE comme une contrainte,

---

<sup>1</sup> *Communication de l'entreprise qui vise à convaincre les investisseurs de rejoindre son capital.*

amplifiée par des **lourdeurs administratives** comme la multiplication des questionnaires et informations à fournir aux donneurs d'ordres ou aux organismes certificateurs de labels RSE, d'autant que ces derniers ne sont pas harmonisés.

Alors que la Commission européenne envisage d'abaisser le seuil de l'obligation de DPEF à 250 salariés, cette approche -qui impose de nouvelles formalités administratives à des entreprises durement touchées par la crise économique due à l'épidémie sanitaire- ne constitue pour beaucoup ni une priorité, ni une démarche pertinente. **L'encouragement et le volontariat doivent continuer à être privilégiés. Et ce d'autant plus que la DPEF ne cesse de se complexifier**, son champ ayant été étendu à trois reprises en deux mois en 2018 ; ceci même si le concept de matérialité subordonne la publication des informations à leur pertinence au regard des principaux risques ou des politiques de l'entreprise considérée. Par ailleurs, on évoque désormais le *reporting* (ou *rapportage*) *intégré* qui présenterait les informations financières et extra-financières des entreprises, mais le concept reste flou.

La multiplication des référentiels, normes et labels de RSE s'accompagne d'une diversification des **agences** chargées de « noter » les performances extra-financières des entreprises. Le fait que chacune ait sa méthodologie propre, ce qui contribue à rendre difficile la comparaison des données, peut affaiblir la RSE. Ceci peut aussi inciter de grandes entreprises à « faire leur marché » afin de trouver la notation la plus adaptée à leurs intérêts, et adresser parfois des signaux contradictoires aux entreprises. Par ailleurs, le fait que les agences de notation soient de plus en plus sous le contrôle d'entreprises nord-américaines peut aussi interroger. **La RSE est le théâtre d'un affrontement du soft-power pour influencer la normalisation extra-financière, donc la concurrence entre entreprises.** Par ailleurs, évaluée en 2018 par 28 des 120 entreprises du SBF 120, la méthodologie des agences de notation, qualifiée par certains de « boîte noire » gagnerait à plus de transparence et de rigueur.

Cette complexité, et l'obligation de certification de la performance extra-financière par un tiers, ont **un coût non-négligeable pour les PME.** L'effort financier que doit fournir une entreprise pour produire son rapportage RSE décroît en effet avec la taille.

Il existe par ailleurs **des entreprises engagées, par nature**, et qui sont par essence sensibilisées à l'intérêt collectif : les entreprises du secteur de **l'économie sociale et solidaire** (ESS). Leur fonctionnement interne et leurs activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale ; elles représentent 2,4 millions de salariés, soit 14 % de l'emploi salarié privé. L'agrément Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale ou ESUS permet aux investisseurs d'une entreprise agréée de bénéficier d'un dispositif de réduction d'impôt dédié au financement de certaines catégories de PME,

comme le dispositif dit « Madelin » ou IR - PME<sup>1</sup>. En France, le **secteur coopératif et mutualiste** pèse d'un poids supérieur à la moyenne européenne avec 23 000 entreprises coopératives, employant 1,3 million de salariés et réalisant plus de 300 milliards d'euros de chiffre d'affaire cumulé. Des banques mutualistes comme BPCE ou le Crédit agricole ont un poids mondial.

L'engagement de certaines entreprises passe par le **mécénat**. Ce dernier bénéficie certes d'un régime fiscal attractif, au point que le Gouvernement y a vu une niche fiscale, alors que plus d'une entreprise sur trois ne demande pas la déduction fiscale à laquelle elle aurait droit pour ses dons. Le **mécénat de compétence** est également une forme d'engagement local des entreprises qui permet de mobiliser les collaborateurs autour d'un projet d'intérêt général. Les grandes entreprises développent quant à elles de plus en plus des **fondations d'entreprises**. En revanche, la **fondation actionnaire** reste peu développée en France ; à but non lucratif, elle contrôle la gestion de l'entreprise, en assure la pérennité et en reverse les fruits conformément à son objet social d'intérêt général.

**Les investisseurs sont de plus en plus sensibles à la RSE**, soit en excluant les entreprises ne respectant pas certains principes de la RSE, soit en privilégiant, dans leurs portefeuilles, les entreprises qui, au sein d'un secteur, sont les mieux notées d'un point de vue extra-financier. Les considérations environnementales, sociétales et de gouvernance (ESG) de la RSE jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans les stratégies d'investissement. **L'investissement socialement responsable (ISR)** croît fortement, notamment en Europe qui représente plus de la moitié de l'encours mondial. Ce type d'investissement est encouragé par l'État, avec les labels ISR et *Greenfin*, et par les banques centrales, qui considèrent désormais le changement climatique comme un risque financier. Toutefois, les soupçons de « *greenwashing* », technique de communication consistant à revendiquer une performance environnementale de manière abusive, ont conduit la Commission européenne, dans son **plan d'action pour la finance durable** du 8 mars 2018, à classer les secteurs dans lesquels elle compte promouvoir des investissements durables. De même, l'Autorité des marchés financiers a publié, le 11 mars 2020, **une première doctrine d'information des investisseurs**, pour éviter le *greenwashing*. Enfin, les épargnants se voient désormais proposer dans les **contrats d'assurance-vie** au moins une unité de compte investie dans un fonds solidaire. Toutefois, si les investisseurs socialement responsables ou la finance solidaire affirment rechercher une éthique financière, les instruments financiers qu'ils utilisent ne peuvent

---

<sup>1</sup> Il s'agit d'un mécanisme permettant de profiter d'une réduction d'impôt sur le revenu en cas d'investissement dans le capital d'une PME. En 2018, la réduction d'impôt a été portée de 18 % à 25 % des sommes engagées dans la limite d'un plafond de 50 000 € pour une personne seule et de 100 000€ pour un couple soumis à une imposition commune.

garantir l'éthique qu'ils revendiquent. Une nouvelle métrique de la finance responsable reste à inventer.

**L'engagement et le renforcement de la RSE de l'entreprise sont soumis à des conditions et rencontrent des limites.**

*La généralisation de la RSE dans toutes les entreprises suppose plusieurs préalables.*

Il convient d'abord de rendre la RSE **visible** dès **l'école**, dans l'enseignement de l'économie et de l'entreprise qui mériterait d'ailleurs d'être renforcé. C'est également un sujet qui doit être abordé au sein des **conseils d'administration** des entreprises. La grande majorité des entreprises n'en étant pas dotées, il faut **rendre la RSE accessible à tous, salariés et dirigeants**. La situation actuelle conduit à produire des rapports RSE très normatifs, souvent abscons, fouillis ou indigestes. On peut regretter que la RSE soit devenue un exercice souvent imposé, contraint, normatif. La logique de conformité domine.

Il convient donc également de rendre la RSE **lisible**. Or, d'une part, l'absence de standardisation de l'information complexifie l'utilisation et l'analyse des données. D'autre part, l'entreprise fournit tellement de données qu'elle risque de plus avoir de temps pour les piloter. Elle se trouve confrontée à une complexité considérable du *reporting* (ou rapportage), due à l'empilement des textes sans mise en cohérence d'ensemble.

Dans un esprit de **simplification** et d'efficacité, il conviendrait de donner au marché non pas une information sans cesse plus volumineuse, mais une information lisible et pertinente adaptée à l'activité de la société et à son environnement.

Une **harmonisation européenne** est par ailleurs **nécessaire** afin de permettre la comparaison de l'information extra-financière.

**La RSE brouille également les frontières de l'entreprise marchande** : la « *société à mission* », entreprise responsable au sens de la loi PACTE, pourrait menacer l'économie sociale et solidaire tandis que la « *raison d'être* » risque d'absorber le mécénat d'entreprise. Inversement, certaines associations d'intérêt général ont adopté une forme entrepreneuriale, brouillant la frontière entre le marchand et le non-marchand à tel point que le public ne fait plus toujours la différence entre une entreprise responsable et une association.

Pour que **la France conserve son leadership en matière de RSE**, l'extension de l'obligation d'information aux sociétés par actions simplifiées et aux établissements publics industriels et commerciaux, s'impose. De même, la sphère publique doit davantage s'engager dans la responsabilité sociale des organisations (RSO).



*Comment mettre la RSE davantage à la portée des PME et sécuriser la démarche ?*

**L'accessibilité de la RSE aux PME doit être recherchée par une simplification et la diffusion de labels sectoriels, co-construits avec les fédérations professionnelles.** Ces dernières sont les mieux à même d'identifier les critères des normes RSE les plus pertinents pour elles. Ces critères foisonnent. En outre, la norme la plus répandue, l'ISO 26000, date de 2010 et mériterait sans doute d'être mise à jour.

**L'approche RSE doit être adaptée à chaque entreprise, ce qui suppose qu'elle soit bien informée des risques encourus afin d'effectuer les choix adéquats.**

La vigilance s'impose par exemple sur le **caractère global de la RSE** : on ne peut la réduire à sa dimension environnementale, cette dernière devant être **équilibrée** avec les questions sociales. Les deux peuvent être parfois liés. Ainsi, un projet d'ordre écologique peut avoir un impact positif sur la gouvernance de l'entreprise et le partage de valeurs avec les salariés. La RSE ne doit pas demeurer l'apanage de la direction ou de l'encadrement mais être proposée à tous les salariés dans le cadre de la formation professionnelle. Ainsi, mettre la qualité de vie au travail à l'agenda de la RSE peut constituer une méthode inclusive pour **diffuser une « culture RSE »** au sein de l'entreprise. Un autre risque consisterait à s'assigner **une « raison d'être » trop ambitieuse** qui se révélerait hors de portée ou dangereuse pour la survie même de l'entreprise. Tel serait le cas si l'entreprise n'était pas certaine de pouvoir en contrôler les conséquences ; de même si était oublié l'objectif de faire des profits, celui-ci devant demeurer pour garantir la viabilité et la pérennité de l'entreprise.

Le risque de rendre opposable la RSE est d'en faire une norme contraignante. Ce risque est d'autant plus fort que **l'activisme actionnarial** de parties prenantes malveillantes pourrait alors utiliser la RSE comme **« cheval de Troie »** pour déstabiliser la gouvernance de certaines entreprises trop imprudentes et n'ayant pas les moyens de leurs ambitions, notamment en matière de contrôle des sous-traitants.

De même, la RSE peut rendre la **gouvernance** de l'entreprise plus complexe si elle est prise en otage dans les enjeux de pouvoir, ou si les comités *ad hoc* s'arrogent la thématique RSE alors que son pilotage, et les lourdes décisions qu'elle implique, doivent demeurer du ressort du conseil d'administration.

Autre point de vigilance, la RSE peut également être **instrumentalisée pour rechercher une faute professionnelle des dirigeants d'entreprise** pour prise en compte insuffisante de ses enjeux.

Par ailleurs, la RSE amène à **reconsidérer collectivement la comptabilité classique**. Puisque la performance sociale et environnementale participe de l'évaluation de la valeur de l'entreprise, elle doit être chiffrée, ce

qui demeure difficile. L'information extra-financière fait et fera référence à de nombreux étalons de mesure, ce qui n'est pas le cas de l'information financière pour laquelle l'étalon est unique et monétaire. Une évolution des normes comptables de l'entreprise serait nécessaire, car elle ignore la notion de capital naturel.

La première étape est l'harmonisation du référentiel extra-financier et il est urgent de **doter les informations extra-financières du même degré de fiabilité et de légitimité conféré à l'information financière**. Cette harmonisation doit s'effectuer **sous l'égide des instances européennes** afin de ne pas réitérer le précédent de 2002 qui avait conduit une Union européenne incapable de s'entendre sur les normes comptables préférer la normalisation de l'IASB, organisme privé nord-américain.

*L'État doit encourager l'implantation de la démarche RSE dans les entreprises.*

En encourageant les entreprises à s'engager dans une démarche RSE, de plus en plus contraignante en fonction de leur taille, l'État n'assortit cet encouragement, pour les PME et TPE, d'aucune contrepartie en termes de simplification. Une PME ou TPE entreprenant une démarche administrative devrait ne plus être tenue de fournir certaines informations ou pièces justificatives déjà communiquées à l'occasion d'une démarche RSE. Ainsi, celle-ci entrerait dans le périmètre de la règle « *dites-le nous une fois* ».

La **puissance d'investissement de Bpifrance** peut encourager les investisseurs à privilégier les projets et activités économiques qui ont un impact positif important sur le climat, l'environnement et la société, à ne plus financer ou investir dans les projets liés aux énergies fossiles d'ici 2022, à l'instar de la Banque européenne d'investissement.

**La commande publique est le plus puissant levier pour favoriser la diffusion de la RSE.** Depuis les directives de 2014, les acheteurs publics peuvent intégrer les considérations sociales et environnementales dans les achats publics et être ainsi incitatifs. La réglementation impose désormais de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse et non la moins-disante afin de privilégier la qualité par rapport au seul coût immédiat, ce qui permet de retenir le coût du cycle de vie. Cependant, en l'état actuel, cette prise en compte de la RSE s'effectue par rapport au marché concerné et non en prenant en considération les efforts globaux de l'entreprise en matière de RSE. Il conviendrait de faire évoluer les directives européennes et les pratiques d'achat en ce sens. Ensuite, un marché public ne prend en considération que la construction et non l'exploitation d'une infrastructure. Or, cette phase peut comporter des externalités négatives. Elle devrait être davantage prise en compte lors de l'attribution d'un marché public. Enfin, il faut encourager **l'achat responsable** et la commande publique des collectivités territoriales auprès d'entreprises quel que soit leur statut.

Enfin, si la consommation responsable est fiscalement encouragée, avec les *bonis* écologiques, il n'existe aujourd'hui aucun encouragement fiscal à une production responsable. À l'exception du mécénat, il n'existe pas de **fiscalité incitant à développer une stratégie de RSE**. Pourtant, la formation à la RSE pourrait être considérée comme un investissement et donc être amortissable. Elle n'est pas un coût, mais une dépense d'investissement pour garantir l'avenir et la pérennité des entreprises.

**En conclusion, la Délégation aux entreprises du Sénat tient à saluer tous les entrepreneurs et salariés pleinement engagés pour assumer les responsabilités sociétales qui leur incombent de façon croissante.**

**Inclusive et porteuse de sens, une stratégie RSE peut être envisagée par toute entreprise, à un titre ou à un autre, quel que soit son secteur d'activité. Tel est déjà souvent le cas d'ailleurs, sans que cet engagement soit toujours formellement qualifié RSE.**

**On peut se réjouir du chemin parcouru par la France en matière de RSE, avec une persévérance qui a dépassé les clivages politiques. Il reste à simplifier et adapter certaines démarches, en particulier pour les rendre plus accessibles aux TPE et PME. Inciter et mieux valoriser les nombreux entrepreneurs engagés et responsables serait un juste retour du pays pour ses créateurs de richesse. L'actualité nous rappelle chaque jour à quel point nous avons besoin d'eux !**



## AVANT-PROPOS

Jamais autant d'entreprises n'ont cessé temporairement de fonctionner sur la planète et jamais l'entreprise n'a été aussi nécessaire aux sociétés. C'est sans doute l'un des paradoxes de la crise actuelle.

L'épidémie mondiale devrait accentuer une tendance de fond qui s'opère depuis plusieurs années : un changement de regard des salariés sur l'entreprise, un changement philosophique du management d'entreprise, une prise en considération par les organisations internationales du rôle de l'entreprise dans les équilibres environnementaux et sociaux, de nouveaux rapports, plus confiants mais également plus exigeants, entre les États et les entreprises.

Jamais le retour au travail n'a fait l'objet d'autant d'attentes et d'inquiétudes à la fois. L'équilibre à trouver entre l'activité économique et la protection sanitaire des salariés renforce les interrogations sur le sens du travail. On évoque ainsi un nouveau pacte salarial. Ce dernier devra prendre en considération les conditions de travail dans les entreprises qui ont été sous tension, subissant successivement les conséquences du mouvement social des Gilets jaunes puis des mouvements de protestation contre la réforme des retraites, vivant d'importants bouleversements pendant la crise sanitaire, avec le développement massif du télétravail et du chômage partiel, et qui devront être plus ou moins profondément repensées après la disparition de l'épidémie.

Si le risque d'effondrement de l'économie a été évoqué, la nécessité de la résilience des entreprises a été au cœur de la stratégie de sauvegarde de l'État. Des moyens financiers considérables, inédits dans notre histoire économique, ont été mobilisés afin de préserver les entreprises, les emplois et l'équilibre de notre société, « *quoi qu'il en coûte* » selon les propos du Président de la République et en dépit des conséquences sur l'endettement public.

Les conditions de travail pendant le confinement ont généré par ailleurs des risques psychosociaux importants : 50 % des salariés se sentaient isolés fin avril dernier et 47 % en détresse psychologique, comme 30 % des managers<sup>1</sup>. La baisse de l'engagement des salariés auprès des entreprises aurait baissé de 13 % en mars et avril 2020, à 49 %, le confinement ayant donné l'occasion à chacun de repenser son avenir professionnel. Les entreprises ayant le plus protégé leurs collaborateurs pendant l'épidémie devraient garder et approfondir durablement leur confiance<sup>2</sup>. L'engagement des entreprises en termes de bien-être au travail sera primordial pour

---

<sup>1</sup> *Enquête du cabinet Empreinte humaine et d'Opinion Way sur l'état psychologique des salariés français, 29 avril 2020.*

<sup>2</sup> « La crise du Covid-19, stress test grandeur nature d la RSE », *Novethic, 15 avril 2020.*

l'engagement de leurs salariés pour les deux tiers d'entre eux d'après cette enquête.

C'est dans ce contexte inédit, dramatique et anxiogène que vos rapporteurs ont poursuivi et achevé leurs auditions, par visioconférences. Ils avaient engagé leurs travaux en décembre 2019, organisé une table-ronde le 3 mars 2020 et présenté leurs principales conclusions devant la Délégation aux entreprises le 4 mars dernier<sup>1</sup>. Il avait été envisagé de consulter les chefs d'entreprises sur celles-ci à l'occasion de la 5<sup>ème</sup> Journée des entreprises organisée le 2 avril au Sénat, laquelle a été annulée en raison de l'épidémie. D'autres tables-rondes envisagées n'ont pu se tenir.

La crise sanitaire a en effet souligné les failles du mode de développement économique actuel et les faiblesses des entreprises 'n'ayant pas pris la mesure de leurs responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Car ce sont les entreprises qui se fondent sur les principes de proximité, de solidarité et de durabilité qui sont les plus résilientes<sup>2</sup>. La crise a révélé la fragilité du capitalisme actionnarial, cherchant le profit immédiat, et souligné au contraire la force du capitalisme des parties prenantes, modèle de direction des entreprises centré sur la valorisation des ressources humaines<sup>3</sup>.

Cette crise peut néanmoins constituer une opportunité pour engager davantage d'entreprises dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, jouer le rôle d'accélérateur d'une mutation en cours.

Initié par M. Christophe Itier, Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale, avec les membres de la « coalition 10 % »<sup>4</sup>, l'appel à un virage économique « écologique et inclusif » se traduit par le développement de la « raison d'être » des entreprises, notion créée par la loi PACTE, celles-ci étant appelées à « *transformer leur modèles d'affaires pour une croissance régénératrice, soutenable et partagée* »<sup>5</sup>. La relocalisation des activités stratégiques est devenue un impératif de la

---

<sup>1</sup> Les comptes rendus peuvent être consultés sur :

<http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20200302/entreprises.html>

<sup>2</sup> La résilience économique peut se définir comme la capacité de maintenir la production malgré un choc exogène. Voir : « Résilience économique aux chocs : le rôle des politiques structurelles », Romain Duval et Lukas Vogel, *Revue économique de l'OCDE* 2008/1 (n° 44).

<sup>3</sup> « La crise économique liée au Covid-19 : une épreuve de vérité pour les principes qui guident les dirigeants des grandes entreprises », Klaus Schwab, président exécutif du Forum économique mondial (Forum de Davos), *Le Figaro*, 26 mars 2020.

<sup>4</sup> « 10 % pour tout changer : une nouvelle coalition en faveur de la planète et de la société », *La Tribune*, 6 septembre 2019. L'initiative a été lancée le 28 mai 2019 pour atteindre une masse critique d'entreprises « prêtes à changer leur modèle économique afin de le rendre plus respectueux de l'environnement et des individus ».

<sup>5</sup> « Pas de monde d'après sans l'union de nos forces », *Les Échos*, 23 avril 2020.

souveraineté économique<sup>1</sup>. Le travailler mieux remplace le travailler plus. La croissance doit devenir « responsable » face à l'urgence environnementale et à la consommation durable. L'entreprise résiliente est celle qui est capable de dérouler un narratif proposant du sens à ses salariés, de contribuer au bien commun en assumant ses responsabilités devant la société.

Les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE<sup>2</sup> concilient un management responsable (envers les clients et fournisseurs, et envers les salariés), donnent du sens à l'entreprise, respectent l'environnement ; elles affichent généralement une rentabilité supérieure<sup>3</sup> et une compétitivité accrue par rapport à celles qui ne l'ont pas encore intégrée.

**Toutefois, le chemin est long, escarpé, coûteux en investissement humain pour les entreprises, et tout particulièrement les PME-TPE.** Ces dernières sont déroutées par l'irruption des « parties prenantes » qu'elles n'avaient pas toujours prises en considération, par les difficultés d'appréhender les concepts des « critères ESG », par la multiplication des labels, par les injonctions pressantes des grandes entreprises à remplir des « questionnaires RSE » dont elles ont du mal à percevoir les finalités. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) provoque en effet une révolution managériale sans précédent qui invite à repenser profondément la gouvernance des entreprises.

**La démarche RSE doit être mise à la portée des PME-TPE.** Elles ne peuvent être des acteurs de second rang, indirectement « embarquées » dans cette démarche en tant que sous-traitantes ou fournisseurs des grandes entreprises. Leur adhésion doit être volontaire, personnelle et forte.

Le présent rapport d'information recense les difficultés, explore les voies, souligne les ambiguïtés ou les limites, comme les vertus et les atouts d'une démarche permettant à chaque entreprise de devenir responsable et engagée, dans son propre intérêt, y compris financier, comme dans celui du bien commun, **réconciliant ainsi intérêt privé et intérêt public.**

---

<sup>1</sup> Ces pistes ont également été tracées par la Convention citoyenne pour le climat qui a rédigé, le 9 avril 2020, une « contribution pour la sortie de crise » appelant à une « relocalisation des secteurs stratégiques pour assurer notre sécurité alimentaire, sanitaire et énergétique ».

<sup>2</sup> La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), également appelée responsabilité sociale des entreprises, est définie par la Commission européenne comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

<sup>3</sup> Selon HSBC, sur 600 entreprises générant au moins 10 % de leur revenu grâce à des solutions climatiques et 150 qui ont un score ESG – environnemental, social et de gouvernance – élevé, leurs actions axées sur le climat ont, entre le 24 février et le 23 mars 2020, surclassé les autres actions de 3 % et les actions ESG de 7 %.





## I. L'ENTREPRISE EN VOIE DE REFONDATION

### A. L'ENTREPRISE RESPONSABILISÉE PAR LA CITÉ

#### 1. Une perception mitigée de l'entreprise

**L'entreprise change, et le regard des Français porté sur elle évolue également. S'ils sont méfiants envers les grandes entreprises, les PME leur inspirent confiance.**

Selon une étude réalisée en janvier 2018 par l'agence Elabe pour l'Institut de l'entreprise<sup>1</sup>, 71 % des Français ont une **bonne image** des entreprises. Les PME sont plébiscitées tandis que les grands groupes bénéficient d'un moindre crédit : 90 % des PME ont une bonne image, contre 44 % des grandes.

Ce tropisme est confirmé par une autre étude publiée en juin 2019 pour le compte de la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France<sup>2</sup>, 77 % des Français auraient **confiance** dans les PME contre seulement 28 % pour les multinationales. Selon 56 % d'entre eux, le caractère « *proche* » et « *humain* » des PME explique en premier lieu la confiance qui leur est accordée. En outre, 84 % des sondés jugent que les PME sont bien placées pour assurer des circuits de distribution courts, contre 21 % pour les multinationales. Selon 78 % d'entre eux, elles sont centrées sur le consommateur, ont des produits de qualité supérieure et sont innovantes. 76 % estiment que les PME sont animées par des entrepreneurs et collaborateurs **engagés**.

Peu à peu, **les Français s'approprient le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**, défini comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; – prend en compte les attentes des parties prenantes ; – respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » selon la norme ISO 26000.

---

<sup>1</sup> « À quoi servent les entreprises ? », janvier 2018 ; voir : [https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/idep\\_maquette\\_aquoiserventlesentreprises-web.pdf](https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/idep_maquette_aquoiserventlesentreprises-web.pdf)

<sup>2</sup> La FEEF (Fédération des entreprises et entrepreneurs de France) et le cabinet d'études et conseil Occurrence ont mené une enquête auprès de 1 000 Français sur leur perception des PME. Cette étude d'opinion, intitulée « La perception des Français à l'égard des PME », se penche sur la confiance apparente accordée à celles-ci.

Seulement 33 % des Français connaissent bien ce concept, d'après un sondage effectué par l'Ifop pour La Croix<sup>1</sup>. Ce taux s'élève à 42 % parmi les 18-24 ans. En revanche, 38 % des actifs sont incapables de dire si leur entreprise est engagée dans une démarche RSE. Lorsque le concept est maîtrisé, l'intérêt pour la RSE progresse, notamment chez les salariés de l'industrie, du BTP et du transport. Un quart (26 %) des personnes sondées la perçoivent comme étant « utile », premier des adjectifs positifs qui lui sont associés, mais, à l'inverse, 18 % la jugent « compliquée ».

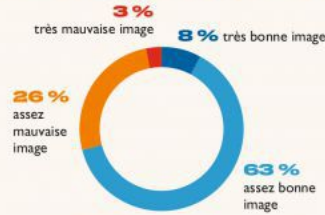
Les modifications récentes de l'entreprise suscitent une certaine méfiance, bien qu'accueillies positivement. Alors que 25 % de la population estime que la « *raison d'être* » n'est qu'une opération marketing, le taux monte à 38 % chez les dirigeants. La catégorie la plus défiante est celle des agriculteurs. À l'inverse, **près de trois quarts des Français pensent que la « *raison d'être* » des entreprises peut inciter ces dernières à se décentrer des seuls objectifs financiers.**

---

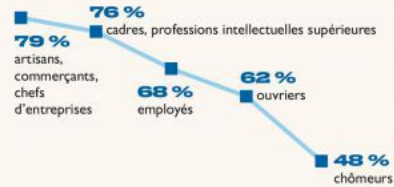
<sup>1</sup> Enquête menée auprès d'un échantillon de 1005 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus. Parmi eux, 621 actifs occupés ont été interrogés, réalisée pour le Forum de Giverny en septembre 2019 qui ambitionne d'être « le premier rendez-vous annuel de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ».

## Les Français ont une bonne image de l'entreprise...

**71 %**  
des Français  
déclarent avoir  
une bonne image  
de l'entreprise

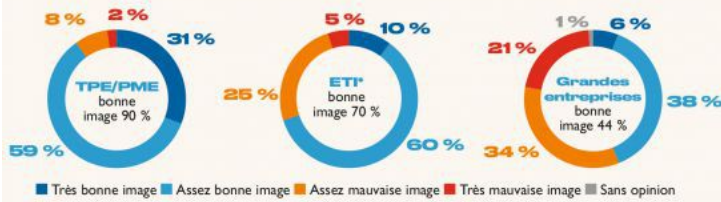


Mais cette opinion est divisée selon la catégorie sociale : plus celle-ci est élevée, plus la perception de l'entreprise est positive.



## ... surtout si c'est une PME

Plus l'entreprise est petite, plus elle son image est bonne.  
Les Français sont beaucoup plus critiques vis-à-vis des grands groupes.



## Les salariés préfèrent leur boîte

Si les salariés ont une perception des entreprises en général similaire à celle de l'ensemble des Français, la relation qu'ils entretiennent avec la société dans laquelle ils travaillent est meilleure : **76 % de « bonne image »**, dont **21 % de « très bonne image »**, et une fierté d'appartenance nettement affirmée (7 salariés sur 10 sont fiers d'appartenir à leur entreprise, dont 22 % « très fiers »).

## Ils la voient comme un lieu d'innovation

**78 %** des Français considèrent que l'entreprise est un « lieu de création » et un « lieu d'innovation ». Ils sont également 78 % à être d'accord pour dire qu'elle est un lieu de formation (56 % sont plutôt d'accord, 22 %, tout à fait d'accord).

## Ce qu'ils en attendent: formation, partage des profits, insertion des jeunes, égalité hommes/femmes

Voici les actions que les Français souhaitent que les entreprises mettent en œuvre en priorité :

Former les salariés aux compétences de demain	<b>72 %</b>
Partager plus équitablement les profits entre les dirigeants, les salariés et les actionnaires	<b>67 %</b>
Favoriser l'insertion des jeunes	<b>65 %</b>
Assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	<b>61 %</b>

## Les Français comptent davantage sur l'entreprise que sur l'Etat pour créer des emplois et de la richesse

Les Français comptent en priorité sur les entreprises (devant l'Etat, les citoyens, les syndicats ou encore l'école) pour agir dans les domaines suivants : création d'emplois, création de richesses, l'innovation, l'amélioration des conditions de travail, l'insertion des jeunes et l'employabilité.

### Methodologie

Enquête Elabe pour *Le Parisien/ Aujourd'hui en France Week-End* et l'Institut de l'entreprise réalisée en ligne du 10 au 13 novembre 2017 auprès d'un échantillon de 1310 Français de 15 ans et plus (représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux variables de sexe, âge et profession). Les questions concernant les salariés ont été posées à un échantillon de 574 salariés français (représentativité assurée par la méthode des quotas avec critères de taille d'entreprise et de secteur d'activité).

Source : *Le Parisien*, 19 janvier 2018.

## 2. Une crise de sens de l'entreprise

D'après une étude menée en 2017 par le cabinet Deloitte et Viadeo<sup>1</sup>, 87 % des travailleurs accordent de l'importance au sens au travail. Ils sont 54 % à considérer que cette quête de sens a guidé leur choix de métier. Cependant, **56 % des sondés estiment que le sens du travail s'est dégradé.**

Les 55 % de personnes ayant répondu, dans l'étude précitée, que « *le sens au travail s'est dégradé* » ne sont pas répartis de manière homogène : 35 % pour les moins de 30 ans, 52 % entre 30 et 40 ans. Pour les plus de 40 ans, le pourcentage s'élève à 57 %, avec un pic particulièrement significatif pour les 45 à 50 ans qui considèrent à 67 % que le sens s'est dégradé.

Cette perte de sens résulte, dans l'ordre croissant des facteurs, du déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle (25 %), des licenciements et plans sociaux (28 %), de l'ambiance de travail (33 %), du niveau de rémunération (35 %), de la relation managériale (35%), du processus d'évaluation (40 %), et enfin du manque de reconnaissance (43 %).

**La perte de sens est perçue comme un effet collatéral de la mondialisation** qui a « *désincarné la propriété de l'entreprise, complexifié les processus de production des biens et services, en les fragmentant, en les dispersant géographiquement. La révolution numérique a parachevé l'émiettement du sens au travail, virtualisant un nombre croissant d'opérations* »<sup>2</sup>. Cette vision parcellaire du travail fait que ce dernier n'est plus immédiatement accessible au salarié.

Plusieurs essais en témoignent.

Dans « *Bullshit Jobs* »<sup>3</sup>, l'anthropologue David Graeber accuse la bureaucratisation des entreprises d'aliéner les travailleurs pour maintenir de l'emploi et, *in fine*, la stabilité du système capitaliste, alors que les avancées technologiques auraient dû conduire à une réduction drastique du temps de travail, déjà annoncée par André Gorz en 1990<sup>4</sup>. Julien Brygo et Olivier Cyran dans « *Boulots de merde* »<sup>5</sup>, poursuivent cette enquête en France.

---

<sup>1</sup> « Sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail », décembre 2017. Les statuts se répartissent en 70% de cadres (dont 9% de cadres dirigeants et 12% de cadres supérieurs) et 30% de non cadres. 42% de l'échantillon manage une équipe. Aucun domaine d'activité ne représente plus de 10% de l'échantillon. L'étude, « constatant l'absence de profils majoritaires dans cet échantillon » forme comme première hypothèse que « la question du sens au travail interpelle l'ensemble des individus, qu'ils soient salariés ou non, dans l'enseignement ou dans un site de production, cadres ou non-cadres... **Le sens au travail pourrait bien être un questionnement universel commun à toute situation de travail** ».

<sup>2</sup> « Quête de sens au travail : une préoccupation élitiste ? », par Hugo Bonnaffé, Usbek et Rica, 20 novembre 2018.

<sup>3</sup> *Les Liens qui Libèrent*, 2018. L'auteur est l'inventeur du terme « On the Phenomenon of Bullshit Jobs : A Work Rant » dans un article de son blog d'août 2013.

<sup>4</sup> « Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets », *Le Monde Diplomatique*, juin 1990.

<sup>5</sup> *La Découverte*, « Cahiers libres », 2016.

Les impacts de la disparition du travail sont analysés par la sociologie Dominique Méda dès 1995 dans : « *Le travail. Une valeur en voie de disparition* », réflexion qu'elle approfondit avec « *La Mystique de la croissance. Comment s'en libérer* »<sup>1</sup>, et dans « *Réinventer le travail* »<sup>2</sup>, écrit avec Patricia Vendramin, puis dans un livre collectif, « *Travailler au XXIe siècle. Des salariés en quête de reconnaissance* »<sup>3</sup>.

Dans « *La comédie (in)humaine* », l'économiste Nicolas Bouzou et la philosophe Julia de Funès, dressent un constat similaire sur l'invasion des « *process* » en entreprises et le travail absurde qui en découle. Un spécialiste du management, tel François Dupuy dans ses ouvrages « *Lost in management* »<sup>4</sup> et « *La faillite de la pensée managériale* »<sup>5</sup>, estime que le management aurait renoncé à aider les travailleurs à appréhender la complexité croissante des organisations, et l'incertitude du contexte économique dans lequel elles évoluent. Convaincus d'être inutiles, sous-employés et menacés de déclassement, les cadres se retrouvent boulangers, restaurateurs, pâtisseries, fromagers, bistrotiers ou brasseurs dans « *La révolte des premiers de la classe* »<sup>6</sup>, dans le livre-enquête du journaliste Jean-Laurent Cassely.

Les cadres peuvent être aidés, dans ce projet de reconversion, par la start-up *Switch Collective*, laquelle, qui constate que 91 % des salariés estimerait se sentir désengagés de leur emploi, que 9 embauches sur 10 se font en CDD ou en intérim, que 600 nouveaux indépendants chaque jour et que plus de 50 % des emplois d'aujourd'hui disparaîtraient d'ici 2025. Elle propose une nouvelle formule de bilan de compétences qui répond à ces aspirations disruptives. De même, l'application *Fuyons la Défense. Ils ne nous méritent pas* propose des « jobs excitants » partout dans le monde avec une application géosourcée.

Une rupture est sans doute en train de s'opérer entre les directions d'entreprises, qui proposent des finalités permettant la construction du sens au travail et les équipes opérationnelles qui n'ont pas suffisamment accès à cette finalité pour qu'elle leur permette de construire du sens. **Tous les salariés devraient au contraire partager une même vision des finalités de l'entreprise.**

---

<sup>1</sup> Flammarion, 2013.

<sup>2</sup> PUF, 2013

<sup>3</sup> Robert Laffont 2015.

<sup>4</sup> Seuil, 2011.

<sup>5</sup> Seuil, 2015.

<sup>6</sup> Arkhê, 2017.

### 3. L'entreprise résiliente, enjeu de l'après-crise sanitaire

À ces interrogations sur le « sens », l'épidémie mondiale a, dans un contexte dramatique, apporté des réponses. Outre une nouvelle relation au travail, avec le développement du télétravail, **la crise sanitaire a accentué le besoin d'implication de l'entreprise dans la cité, et la nécessité d'avoir des entreprises résilientes.**

L'épidémie de COVID-19 a montré que **certaines entreprises avaient même l'agilité et les ressources nécessaires pour réorienter rapidement leur processus de production, souvent en s'associant avec d'autres, pour travailler ensemble à fournir des équipements sanitaires.**

Ainsi, par exemple, Décathlon a retiré ses masques de plongée de la vente pour les offrir aux établissements de santé et aux soignants, puis une équipe pluridisciplinaire a adapté des filtres antiviraux, avant que Safran et Segula Technologies<sup>1</sup> ne mettent en ligne les fichiers permettant l'impression 3D d'adaptateurs protecteurs de risques d'aérosolisation. En trois semaines – contre plusieurs mois en temps normal, ce dernier, en association avec le fournisseur d'équipements britannique Intersurgical et plusieurs sous-traitants de la filière automobile spécialisés dans l'injection plastique, a mis en place une production hebdomadaire de 150 000 filtres respiratoires.

L'Oréal a fourni du gel hydroalcoolique ; le groupe Chargeurs a produit en quantités industrielle des masques de protection.

**Les comportements exemplaires d'entreprises ayant les mêmes finalités en faveur de l'intérêt général démontrent, si besoin était, combien l'entreprise poursuit également des objectifs au service de l'intérêt commun.**

L'hôpital s'est même mis à produire comme une entreprise. Avec le soutien du groupe Kering, l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris s'est équipée de 60 imprimantes 3D pour pallier la pénurie de matériel médical de protection<sup>2</sup>.

Le comportement de nombreux actionnaires a changé à l'occasion de la crise sanitaire. Comme l'a fait remarquer M. Antoine Frérot, président de l'Institut de l'entreprise : *« plusieurs voix se sont curieusement levées pour s'opposer au versement des dividendes, chose que l'on n'aurait pas imaginé dans le modèle de l'entreprise actionnariale. Si beaucoup d'entreprises ont refusé de ne verser aucun dividende, nombreuses sont celles qui ont toutefois accepté d'en limiter*

---

<sup>1</sup> Groupe français d'ingénierie travaillant sur des projets innovants comme la voiture autonome, l'avion électrique, ou le stockage sous-marin d'énergie.

<sup>2</sup> Pièces de rechange pour respirateurs artificiels, masques de réanimation, montants de lunettes de protection.

le montant, afin que les efforts soient répartis entre tous les acteurs de l'entreprise »<sup>1</sup>.

La crise épidémique a également souligné l'importance de l'activité dans l'entreprise non seulement dans sa dimension économique mais aussi dans sa dimension sociétale, comme facteur de sociabilité.

Elle a enfin démontré la **nécessité de la souveraineté économique**. Celle-ci inclut la maîtrise d'approvisionnements stratégiques. Certains sont anciens et constants : l'alimentation, l'énergie. Un autre, mis de côté, l'est redevenu : celui des équipements de santé permettant d'affronter une épidémie. La crise a révélé la fragilité des chaînes de valeurs et l'intrication étroite des entreprises entre fournisseurs et sous-traitants, avec des ruptures de stocks entraînant des entreprises à l'inactivité forcée.

Selon une étude réalisée au sein des départements achats des entreprises<sup>2</sup>, 58 % des entreprises prévoient des difficultés de livraison de leurs fournisseurs stratégiques et plus d'un tiers (37 %) du panel interrogé craint la faillite de leurs fournisseurs stratégiques. Plus d'une entreprise sur deux (54 %) estime à ne pas avoir les outils suffisants pour s'assurer de la fiabilité financière de ses fournisseurs dans le contexte de la crise du Covid-19. Par ailleurs, 31 % des entreprises se disent contraintes par le manque de disponibilité des produits fabriqués en France. Le risque est donc fort de perdre de façon durable des savoir-faire.

C'est la raison pour laquelle **25 %, contre 16 % début 2020, des entreprises envisagent de relocaliser une partie de leurs achats**. Cette relocalisation des achats aura lieu très essentiellement vers la France (98 %) et vers l'Europe (62 %). Pour les entreprises, relocaliser en France ou en Europe permet de sécuriser les approvisionnements (92 %), réduire l'impact environnemental (64 %), accélérer la mise des produits sur le marché ou réduire l'impact social.

Selon une autre étude récente<sup>3</sup>, 27 % des Français se rendent davantage dans les commerces de proximité, par solidarité avec les acteurs de l'économie locale (65 %) et souhaitent réorienter leur consommation vers des produits locaux (57 %), et 35 % assurent pérenniser cette relation commerciale après le confinement.

---

<sup>1</sup> *Audition, réalisée par la Délégation aux entreprises conjointement avec la Délégation à la prospective, le 7 mai 2020, en visioconférence.*

<sup>2</sup> *Etude AgileBuyer - Conseil National des Achats (CNA) « Tendances et Priorités des Départements Achats 2020 suite au Covid-19. Les relations clients-fournisseurs BtoB en total bouleversement » Réalisée depuis 10 années l'édition de mai 2020 a été réalisée entre le 11 mai et le 15 mai 2020 via un questionnaire en ligne adressé à un panel ciblé de 778 professionnels exerçant dans les achats, tous secteurs confondus.*

<sup>3</sup> *« Logement, consommation, travail : face au confinement, les Français s'adaptent et en profitent pour revoir leurs habitudes », enquête IFOP réalisée pour BNP Paribas, 18 avril 2020.*

Ainsi, la crise a **accentué les tendances à privilégier l'emploi local, l'économie circulaire, les circuits-courts**, qui permettent à l'entreprise d'être plus autonome en ressources et donc moins dépendante du reste du monde ou des aléas économiques et environnementaux, et à **favoriser l'entreprise de proximité**. Elle a également **modifié des habitudes de consommation, de façon sans doute durable et profonde**<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, **la stratégie RSE est un facteur de résilience** accru des entreprises parce que ce type de démarche amène à une **meilleure prise en compte des risques et des parties prenantes**. Les cartographies des risques et diagnostics de résilience réalisés par les directions risques et stratégies permettent d'identifier les faiblesses de l'entreprise vis-à-vis de chocs exogènes, des fournisseurs comme des autres parties prenantes. L'après-crise sanitaire conduira sûrement les entreprises à mieux intégrer le management du risque, qui devra être maîtrisé, agile et résilient.

Pour Mme Hélène Valade, directrice Développement Environnement de LVMH et présidente de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises : *« la responsabilité sociale et environnementale des entreprises ne doit plus être confinée au reporting et aux seuls exercices de conformité. Confrontée aux faits dramatiques actuels, elle a fait la preuve de sa profonde pertinence : en mettant au centre de son action l'utilité sociétale des entreprises et des organisations, en favorisant une approche prospectiviste, en promouvant des modèles locaux d'économie circulaire, elle est promise à un vigoureux déconfinement ! »*<sup>2</sup>.

**La crise pourrait, et même devrait, accentuer la prise en considération de la RSE au sein des entreprises.**

C'est, bien entendu, le souhait de la Plateforme RSE<sup>3</sup> constituée au sein de France Stratégie, comme l'a indiqué son secrétaire permanent, M. Gilles Bon-Maury lors de son audition par la Délégation aux entreprises<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> « Coronavirus : vers une transformation durable des comportements de consommation ? », Institut de l'entreprise, 28 avril 2020.

<sup>2</sup> « Déconfinons la RSE ! », Lexpress.fr, 12 mai 2020.

<sup>3</sup> Présentée infra. La Plateforme RSE, instance de concertation placée auprès du Premier ministre, installée à France Stratégie, réunit les parties prenantes de la RSE en France : entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, réseaux d'acteurs, chercheurs et institutions publiques.

<sup>4</sup> Audition du 25 mai 2020 : [http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20200525/2020\\_05\\_25.html](http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20200525/2020_05_25.html)



**RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES :  
DE LA PAROLE AUX ACTES (PLATEFORME RSE, 6 MAI 2020)<sup>1</sup>**

La crise provoquée par la pandémie du COVID-19 n'épargne aucune activité, aucun secteur, aucun pays. Depuis quelques mois, c'est l'humanité entière qu'elle atteint, rappelant ainsi le degré d'interdépendance des pays et des habitants de la planète. Chaque personne, chaque organisation, chaque État a été amené à s'adapter à une situation inédite. La France s'est trouvée confrontée aux limites de son système sanitaire. L'organisation du travail a été profondément bousculée.

Parmi les sources actuelles de très grandes inquiétudes figurent la santé de nombreux citoyens, l'avenir de nombreuses entreprises et professionnels, et l'emploi de nombreux salariés. Conscients de la gravité des conséquences humaines et économiques de cette crise, notamment pour les personnes vulnérables ou en situation précaire, les membres de la Plateforme RSE partagent ces préoccupations et expriment leur solidarité à l'égard de tous ceux qu'elle frappe.

Pour faire face à cette situation dramatique, le gouvernement français a mis en place dans l'urgence un ensemble de dispositifs de soutien et d'accompagnement des entreprises, notamment en matière d'activité partielle. À cette réponse essentielle de l'État s'est conjuguée celle d'entreprises, d'associations, de collectivités ainsi que d'autres personnes qui se sont fortement engagées. De nombreuses entreprises, petites, moyennes et grandes, ont en effet répondu « présent », en assurant la continuité des activités essentielles, notamment pour l'alimentation de la population, et en multipliant les initiatives. Nombre d'entre elles ont démontré leur capacité à s'adapter en protégeant leurs salariés quand l'activité sur site devait être maintenue, et à contribuer au bien commun en venant en aide aux soignants et aux personnes vulnérables, en réorientant leurs chaînes de production pour répondre aux besoins les plus urgents, et, parfois, en limitant les dividendes versés à leurs actionnaires ou en réduisant la rémunération de leurs dirigeants.

**Nous appelons les entreprises à renforcer leur engagement en matière de RSE dans leur stratégie d'après crise : beaucoup de réponses se trouvent dans le dialogue social et dans la discussion avec l'ensemble de leurs parties prenantes pour une meilleure prise en compte des impacts de leurs activités, en France et à l'étranger, tout au long de leurs chaînes de valeur.**

**Dès lors, l'atteinte par les entreprises de leurs objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux est au moins aussi essentielle à leur survie que leurs performances financières. C'est encore plus vrai alors que toutes les conséquences de la crise actuelle ne sont pas encore identifiées.**

De plus, la crise sanitaire n'efface pas la gravité de la crise environnementale préexistante. Il est donc plus que jamais nécessaire de réaffirmer l'importance de la transition écologique et solidaire. **La RSE, par laquelle une entreprise se lie à**

---

<sup>1</sup> À l'exception de la CGT, qui n'est pas engagée par ce texte, les membres du bureau de la Plateforme RSE l'ont adopté le 6 mai 2020.

**son écosystème, doit être une composante essentielle du redémarrage durable de notre économie.** Elle doit contribuer à la maîtrise des impacts de l'activité en prenant en compte le long terme et à la prévention des risques dans les chaînes de valeur. **La RSE doit ainsi favoriser l'élaboration d'un projet collectif de sortie de crise,** pour atteindre les Objectifs de Développement Durable.

C'est pourquoi nous souhaitons qu'une dynamique de RSE soit pleinement intégrée aux stratégies des entreprises, tant des grandes que des TPE et des PME. La RSE, qui implique un dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise, peut et doit contribuer à la construction d'une économie plus résiliente, plus responsable, qui corrige les inégalités et qui permette la solidarité envers celles et ceux qui en sont déjà les premières victimes. La RSE, dans la mesure où elle apporte un cadre et des outils pour la concrétisation d'engagements sociaux, sociétaux, environnementaux des entreprises, doit participer au **rétablissement de la confiance, notamment dans la relation donneurs d'ordre - fournisseurs.** Aujourd'hui, la survie de beaucoup d'entreprises sous-traitantes et l'emploi de leurs salariés dépendent de l'engagement de leurs donneurs d'ordre et notamment du respect de leurs délais de paiement.

La gravité de cette crise nous éclaire davantage sur les nécessaires engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise dans son action quotidienne, qui peuvent être traduits dans sa "raison d'être". Elle rappelle les limites de notre mode de développement et questionne notre rapport à la nature. Elle doit donc nous conduire, malgré la gravité du choc et les nombreuses incertitudes, à la construction, dans la concertation, d'un nouveau modèle de développement. Les critères d'intervention publique pour la relance devront en être des leviers. **L'éthique, l'équité et l'esprit de responsabilité** des dirigeants devront aussi en être des composantes incontournables.

Nous formons le vœu que les parties prenantes de l'entreprise, tant en France qu'aux niveaux européen et international, nouent le dialogue nécessaire à l'émergence d'un modèle ambitieux de relance économique responsable, dont la performance allierait transition écologique et justice sociale. La Plateforme RSE, dont la force réside dans le dialogue et la concertation entre ses composantes, joindra ses efforts aux réflexions nécessaires sur le nouveau cap à donner.

**Le législateur porte également une attention accrue au caractère responsable de l'entreprise.**

L'article 22 de la loi de finances rectificative n°2020-247 du 25 avril 2020 prévoit ainsi qu'un rapport sera remis au Parlement dans le délai d'un an, dressant le bilan de « *la mise en œuvre des objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans la stratégie des établissements et sociétés, cotées et non cotées contrôlées par l'État, notamment en matière de lutte contre le changement climatique et de respect de l'Accord de Paris sur le climat* », et évaluera « *la compatibilité de leurs stratégies avec la stratégie nationale de développement à faible intensité de carbone* », s'agissant des entreprises « *présentant un caractère stratégique jugé vulnérable* » et qui pourront, afin d'obvier cette vulnérabilité, recevoir des prêts, pour un montant global de

20 milliards d'euros. L'Agence des participations de l'État (APE) devra veiller à ce que ces entreprises « *intègrent pleinement et de manière exemplaire les objectifs de responsabilité sociale, sociétale et environnementale dans leur stratégie, notamment en matière de lutte contre le changement climatique* ». Bien qu'accentuant le biais de la RSE en faveur de cette dernière thématique, et étant à la fois imprécise et non-contraindante, cette exigence pourrait donner l'opportunité d'intégrer profondément et durablement la RSE dans toutes les entreprises. L'APE devra donc veiller à une allocation de fonds publics vers des entreprises « *exemplaires* » et devra définir, dans les plus brefs délais, une doctrine d'emploi et un référentiel de « *l'entreprise exemplaire* » en appliquant la charte RSE que le Commissaire aux participations de l'État a signé en octobre 2018 et qui définit la politique RSE de l'État actionnaire, laquelle gagnerait à être précisée<sup>1</sup>.

Cette décision vient appuyer le mouvement du collectif « *Nous sommes demain* »<sup>2</sup>, qui revendique 400 000 entrepreneurs représentant 3 millions d'emplois, et qui plaide en faveur d'une relance économique verte et inclusive comprenant plusieurs modifications de fond, comme un écart maximum d'un facteur 100 entre les revenus dans les entreprises, un minimum de 25 % de placements de l'entreprise dans des fonds responsables, un score de plus de 90 à l'index d'égalité hommes - femmes, une gouvernance mieux partagée, au moins 10 % de fournisseurs ou prestataires en circuit de proximité, certifiés ESUS<sup>3</sup> et/ou commerce équitable ou un minimum de 10 % d'emplois occupés par des travailleurs fragilisés par l'exclusion ou le handicap<sup>4</sup>.

Plus que jamais, le rôle social et sociétal de l'entreprise est ainsi interpellé.

## **B. L'ENTREPRISE INTERPELLÉE PAR SES « PARTIES PRENANTES »**

### **1. Les « parties prenantes » demandent que l'entreprise soit « responsable »**

Les « **parties prenantes** » de l'entreprise regroupent l'ensemble des acteurs qui ont un intérêt dans les activités de l'entreprise et qui :

---

<sup>1</sup> Elle définit quatre axes principaux : faire de la RSE un sujet central de l'entreprise, s'engager dans la transition vers une économie bas carbone et réduire les impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, agir en employeur responsable, générer un impact sociétal positif.

<sup>2</sup> En référence à un article de La Tribune du 4 septembre 2018, signé par des collectifs d'entrepreneurs sociaux et initié par le MOUVES, qui rassemble des réseaux « d'entreprises à impact » pour « accélérer la dynamique d'engagement de l'ensemble des entreprises dans la transition sociale et écologique ».

<sup>3</sup> Entreprise solidaire d'utilité sociale bénéficiant d'un agrément public permettant d'accéder à des financements spécifiques.

<sup>4</sup> Communiqué de presse du 17 avril 2020.

- participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires) ;
- observent et/ou influencent son comportement en interne et en externe (syndicats, ONG) ;
- sont affectées, directement ou indirectement, par ses activités (communautés locales, collectivités territoriales, État...) de façon positive ou négative.

Les parties prenantes qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité, en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques. La notion est bidirectionnelle et inclut les organisations qui exercent également un impact sur l'entreprise.

Elles sont un élément essentiel de la responsabilité sociétale des entreprises puisque les entreprises qui pratiquent cette dernière s'engagent à être transparentes envers leurs parties prenantes et à les associer à leur création de valeur car ce sont elles qui assureront sa prospérité.

La première étape d'une démarche RSE sera donc d'identifier les différentes parties prenantes, par une **analyse de matérialité**<sup>1</sup>, et d'établir un dialogue avec elles.

Les entreprises qui pratiquent la RSE s'engagent à être **transparentes** envers leurs parties prenantes et à **les associer à leur création de valeur** (la « *stakeholders value* ») car ce sont elles qui assureront sa prospérité. Elles se différencient en cela d'autres entreprises qui privilégient leurs actionnaires (« *shareholder value* ») par rapport aux autres parties prenantes.

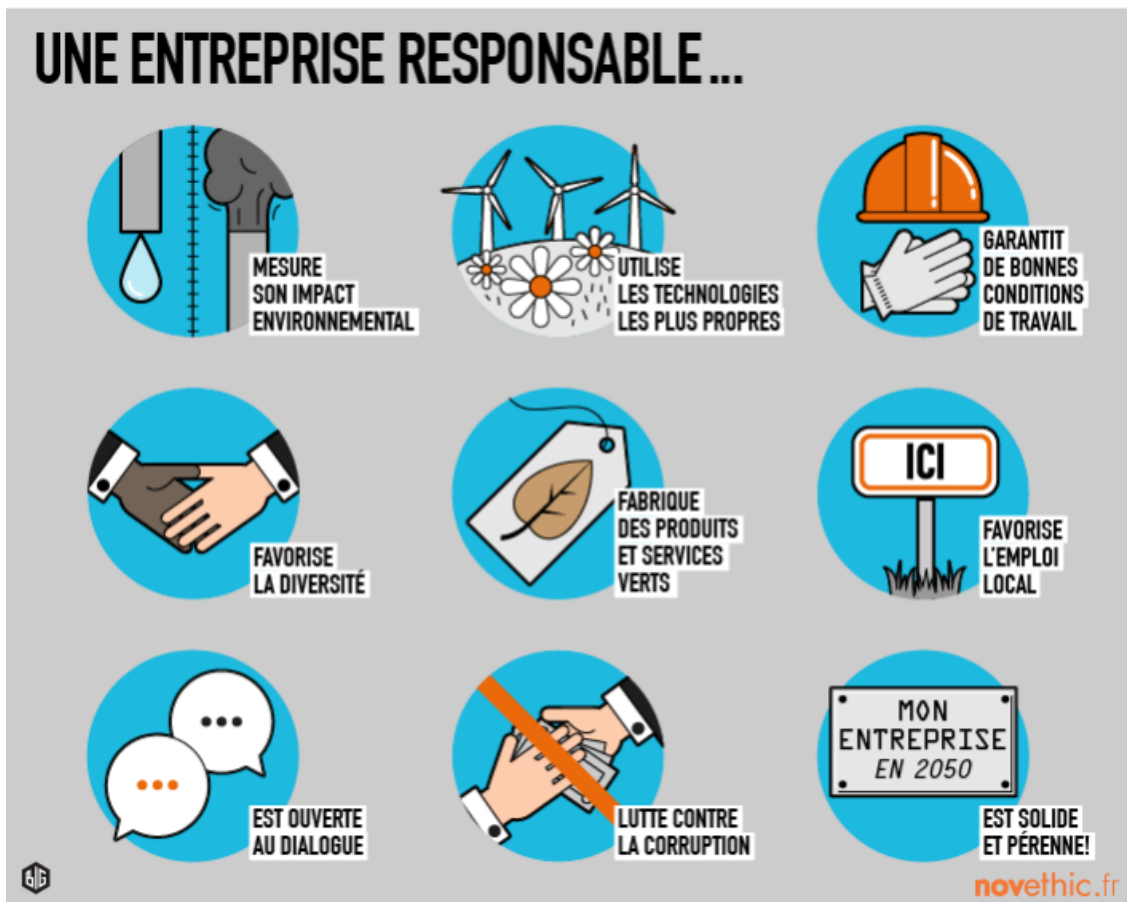
Le **dialogue** avec les parties prenantes doit être **constant** : « *Il ne s'agit pas de faire réagir trois organisations non gouvernementales (ONG) et deux clients à un rapport développement durable ou de s'entretenir avec eux une fois par an. Encore moins d'enquêtes de satisfaction ou d'audits fournisseurs ! La co-construction demande un engagement fort de l'entreprise et des parties prenantes sur un sujet précis, avec un suivi dans le temps et des changements concrets* »<sup>2</sup>.

Or, non seulement **le nombre de parties prenantes devant lesquelles l'entreprise s'engage et est responsable augmente**, mais **la nature de ses engagements se diversifie** :

---

<sup>1</sup> Cette notion, venue du monde financier, se traduit opérationnellement par des « tests ou matrices » de matérialité. Elle repose sur la volonté de hiérarchiser la multitude des enjeux de développement durable au regard des priorités d'une organisation et des attentes de ses parties prenantes. Actuellement, **seules quelques grandes entreprises se sont emparées de ce concept qui reste encore très flou pour beaucoup**.

<sup>2</sup> « Responsabilité des entreprises : le top 5 des idées reçues », Béatrice Héraud, Novethic, 18 août 2014.



Source : Novethic

Toutefois, la justification de la RSE par la théorie des parties prenantes rencontre des **limites**. Ainsi, dans les faits, aucun groupe d'influence ne peut réellement prétendre défendre les droits et intérêts des générations futures – pourtant, principe fondateur du développement durable, lequel est le plus puissant moteur de la diffusion de la RSE. Les questions liées à la biodiversité et à la nature ne peuvent être défendues qu'indirectement par les ONG. La nature, l'environnement, les générations futures et les enfants sont des parties prenantes muettes. Qui défend l'intérêt général ?

Le concept de parties prenantes permet d'étendre le principe de responsabilité : « il repose sur l'idée que l'entreprise ne prend pas en compte spontanément les conséquences négatives de son activité, ce que les économistes appellent « les externalités négatives »<sup>1</sup>, ce qui les pousse à sous-estimer les risques qu'elles font peser sur leurs parties prenantes »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Selon l'OCDE, « la notion d'externalité se réfère aux situations dans lesquelles les effets de la production ou de la consommation de biens ou services imposent des coûts ou des bénéfices sur des agents qui ne sont pas les bénéficiaires et qui ne sont pas pris en compte dans le prix pratiqué ».

<sup>2</sup> « Les parties prenantes, le biocarburant des nouveaux business models », Martin Richer, blog, 12 juin 2018.

Ainsi, en réinternalisant ces externalités, l'entreprise cherche à émettre un impact positif<sup>1</sup>, à le maximiser, et à minimiser ses impacts négatifs. Une entreprise sur cinq dans le monde aurait un impact positif<sup>2</sup>. Parmi elles, 45 % fournissent un accès à des **solutions de santé** et 18 % contribuent à une **transition bas carbone** et à l'**économie circulaire**.

L'entreprise à impact positif est aussi qualifiée **d'entreprise contributive**<sup>3</sup>.

**Les principales parties prenantes interpellent aujourd'hui l'entreprise pour qu'elle change son modèle.**

## **2. Les consommateurs préfèrent les entreprises qui défendent des valeurs**

**Près de 9 consommateurs sur 10 en France<sup>4</sup> attendent des entreprises qu'elles agissent de manière responsable et répondent aux enjeux sociaux et environnementaux.**

---

<sup>1</sup> « L'économie à impact positif s'installe durablement », *Les Échos*, Julie Le Bolzer, 11 juin 2019.

<sup>2</sup> Étude réalisée en mars 2019 par la société de gestion hollandaise NN Investment Partners sur 15 000 entreprises ; à consulter sur le lien suivant : [https://assets.ctfassets.net/y4nxuejkhx03/3SRx9VQZMMF9QEENdNufey/60d3400be75c90550f7d6491bc5e0cea/One-fifth\\_of\\_listed\\_companies\\_globally\\_make\\_positive\\_impact.pdf](https://assets.ctfassets.net/y4nxuejkhx03/3SRx9VQZMMF9QEENdNufey/60d3400be75c90550f7d6491bc5e0cea/One-fifth_of_listed_companies_globally_make_positive_impact.pdf)

<sup>3</sup> « L'entreprise contributive. 21 propositions pour une gouvernance responsable » : note de Martin Richer pour la Fondation Terra Nova, 5 mars 2018.

<sup>4</sup> « La responsabilité sociale et environnementale des grands groupes vue par les Français » : enquête de Denjean & Associés réalisée par l'institut GoudLink. Le questionnaire a été administré en ligne (CAWI), du 23 au 29 janvier 2018. Un total de 1 000 personnes constituant un échantillon représentatif de la population française âgée de 18 à 75 ans a répondu à l'intégralité des questions. (Méthode des quotas).

**LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE DES GRANDS GROUPES VUE PAR LES FRANÇAIS »**

**Une bonne ou une mauvaise politique de RSE, critère clé de différenciation des grands groupes dans l'opinion**

D'une façon générale, 90% des Français déclarent apprécier davantage les groupes qui ont une bonne politique de RSE que ceux qui se désintéressent de cette question. Dans le détail, 88% sont d'accord pour affirmer : « *Si j'apprenais qu'un grand groupe que j'apprécie a une bonne politique de RSE, mon opinion sur lui deviendrait encore meilleure* ». Et pour 67% de nos concitoyens, découvrir qu'un groupe qu'ils n'aiment pas mène une bonne politique de RSE redorerait son image. L'effet "responsabilité sociale et environnementale" joue aussi dans l'autre sens : aux yeux de 82% des Français, le fait d'apprendre qu'un groupe qu'ils apprécient mène une mauvaise politique de RSE ternirait l'opinion qu'ils ont de lui.

**Une forte inquiétude des Français vis-à-vis des nuisances infligées par les entreprises à l'écosystème**

Invités à noter sur une échelle de 0 à 10 la gravité des impacts qu'une entreprise peut avoir sur l'écosystème du fait de son activité, nos concitoyens octroient des notes moyennes supérieures à 8 sur 10 à toutes les formes d'agression : pas seulement celles qui visent des êtres humains, mais aussi celles qui nuisent à des animaux, à des végétaux, ou au climat.

**Les pratiques sociales barbares des grands groupes révulsent nos concitoyens...**

Procéder à des licenciements économiques sans rien proposer aux salariés concernés au-delà du minimum légal ; employer des stagiaires très peu payés et leur faire faire des travaux incombant normalement à des collaborateurs en CDI ; manager ses équipes par la pression, au risque de les mener au *burn out* ; mettre en danger des salariés exerçant des métiers à haut risque ; faire travailler des sous-traitants qui emploient des enfants... Tous ces comportements choquent ou révoltent 90 à 98% des Français.

**...tout comme le blanchiment d'argent, la corruption, les fausses factures et l'évasion fiscale**

89 à 96% des Français se déclarent choqués ou révoltés par l'évasion fiscale, de travail dissimulé, de corruption, de fausses factures ou de blanchiment d'argent.

**Les Français s'enthousiasment pour les actions en faveur de la préservation de l'environnement...**

En revanche, toutes les pratiques que les entreprises peuvent mettre en œuvre en faveur de la préservation de l'environnement sont assurées de recueillir l'adhésion de plus de 90% de nos compatriotes. Si une entreprise lance une offre de produits ou services « verts », 43% de nos concitoyens en seront contents, et 50% ravis. Une société qui prend des mesures pour améliorer le bien-être animal réjouira 37% des Français, et en enchantera 57%... Enfin, un groupe qui agit pour préserver la santé humaine fera 25% de satisfaits et 72% d'enthousiastes !

**...et aiment les groupes qui ont une politique de ressources humaines ouverte**

### **et généreuse**

Invités à dire quelle importance ils accordent, dans l'image qu'ils se font d'une grande entreprise, à divers comportements relatifs à la gestion des ressources humaines, les Français délivrent là encore un message très clair. En effet, toutes les bonnes pratiques citées obtiennent des notes moyennes supérieures ou égales à 7,5 sur 10. Les pratiques consistant à favoriser systématiquement l'emploi local, à offrir aux salariés un environnement de travail agréable et une bonne rémunération recueillent même des notes supérieures ou égales à 8,5 - preuve de l'importance particulière que leur accordent nos compatriotes.

Pour se faire une opinion sur une grande entreprise, les Français se fient davantage à ses salariés (7,1 sur 10) et aux journalistes (6 sur 10) qu'à la page Facebook de l'entreprise (4,4 sur 10).

**Enfin, 97% des Français sont prêts à boycotter des entreprises ayant des pratiques sociales ou environnementales destructrices !**

Selon une nouvelle étude d'Accenture<sup>1</sup>, **près des deux tiers des consommateurs dans le monde (63 %) préfèrent acheter des biens et des services à des entreprises qui défendent leurs valeurs et leurs convictions personnelles** -et rejettent celles qui ne le font pas-. Ces entreprises sont davantage susceptibles d'attirer les consommateurs et influencer leurs décisions d'achat, ce qui améliore leur compétitivité.

Aujourd'hui, 56 % des consommateurs français souhaitent que les entreprises prennent position sur les questions sociales, culturelles, environnementales et politiques qui leur tiennent à cœur. De plus, 66 % affirment que leurs décisions d'achat sont influencées par les déclarations, les valeurs et les actions des dirigeants de l'entreprise. Les consommateurs sont attirés par les entreprises qui s'engagent à utiliser des ingrédients de bonne qualité (80 %), traitent leurs collaborateurs avec équité (64 %) et œuvrent pour le respect de l'environnement (62 %).

Aujourd'hui, 60 % des consommateurs en France déclarent que leurs choix d'achats sont dictés par les valeurs d'éthique et d'authenticité véhiculées par les entreprises. En outre, les trois quarts réclament plus de transparence quant à la manière dont les entreprises s'approvisionnent, garantissent des conditions de travail sûres et prennent position sur des questions éthiques comme le fait de tester leurs produits sur les animaux.

*Source : Étude Accenture 2018.*

<sup>1</sup> La 14<sup>ème</sup> édition du rapport d'Accenture Strategy, « Global Consumer Pulse Research - From Me to We : The Rise of the Purpose-led Brand » a analysé, entre août à octobre 2018, les réponses de près de 30 000 consommateurs dans le monde pour évaluer leurs attentes vis-à-vis des marques et des entreprises.



Les consommateurs et les clients ne sont plus seulement des acheteurs passifs et sont désormais des parties-prenantes actives. Ils sont conscients de leur force et n'hésitent pas à s'en servir pour sanctionner une entreprise.

Les deux tiers des consommateurs estiment que leurs actions individuelles, telles que le **boycott d'une entreprise** ou la **prise de parole sur les réseaux sociaux**, peuvent avoir une influence sur les engagements des entreprises. Plus du tiers (36%) ont déjà été déçus par une entreprise qui n'a pas respecté ses valeurs et près de la moitié (47%) a par la suite cessé d'acheter ses produits ou recourir à leurs services.

Source : Étude précitée.

**Cette « recherche de sens » influence les décisions d'achat des consommateurs.**

**Portés par les technologies numériques, ils ont le sentiment d'influencer l'économie et la stratégie des entreprises.** En témoigne le succès des applications dédiées pour apprécier les qualités nutritionnelles des produits : Yuka, Kwalito, Scan Eat, Is My Food Good, Foodvisor, ScanUP, qui fonctionnent grâce à *OpenFoodsFacts*<sup>1</sup>.

### **3. Les salariés attendent une transformation profonde de l'entreprise**

#### *a) Un besoin de sens pour les salariés*

**La quête de sens au travail est devenue essentielle dans la société actuelle.** Pour l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), il s'agit d'un « *objectif à atteindre pour les cadres, l'objet d'une stratégie à mettre en place pour les dirigeants, un challenge d'accompagnement pour les managers. Elle est le fruit d'un équilibre entre moyens matériels et humains pour répondre à des objectifs de vie pour les uns, d'image et de compétitivité pour les autres* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> *Open Food Facts est l'application du projet collaboratif de base de données sur les produits alimentaires. Référence officielle en matière de contenus – c'est sur les données contenues dans Open Food Facts que se basent la plupart des applications du secteur – elle repose sur des données ouvertes ajoutées, enrichies et mises à jour constamment par des milliers d'utilisateurs. L'application recense ainsi un peu plus de 210 000 produits.*

<sup>2</sup> « *Quête de sens au travail : une responsabilité de l'entreprise ?* », publié le 25/10/2019, site internet APEC.

La notion de sens au travail, qui ne doit pas être confondue avec celles de bonheur professionnel et de bien-être, recouvre trois grandes dimensions :

- émotionnelle : le fait de ressentir au travail davantage d'affects positifs que négatifs ;
- cognitive: la satisfaction procurée par le contenu des missions, le développement des compétences et l'impact des actions ;
- aspirationnelle : le sentiment de contribuer et d'adhérer à un projet global d'entreprise.

**Cette quête de sens ne concerne pas que les cadres mais tous les salariés.** Selon une étude réalisée conjointement en novembre 2017 par le cabinet Deloitte et le réseau social Viadeo pour Wisdom Paris<sup>1</sup>, pour 21 % des salariés, la quête de sens est un sujet organisationnel, pour 30 % une affaire personnelle, mais près de la moitié des salariés estiment qu'il s'agit d'un sujet collectif.

Au cours des six derniers mois, près de 80 % des salariés français ont évoqué le sens au travail dans leurs discussions quotidiennes. La moitié du temps, cette discussion a eu lieu dans leur environnement professionnel. Les principaux critères permettant de créer du sens dans le quotidien de l'entreprise sont : apprendre de nouvelles choses (16 %), la transmission des compétences (14 %), la reconnaissance (14 %), comprendre ses erreurs (8 %) ou intervenir dans un conflit et aider à le résoudre (10 %).

*b) Un besoin accru chez les « millenials »*

**Cette quête de sens du travail et au travail est encore plus profonde dans les jeunes générations.**

La question de la reconfiguration du rapport des jeunes générations au travail a été récemment évoquée dans un rapport d'information de la Délégation sénatoriale à la prospective<sup>2</sup>. Si les jeunes restent attachés à la valeur travail, **l'épanouissement personnel prime**. L'aspiration à une autonomie accrue explique l'engouement pour l'entrepreneuriat, le travail indépendant et la pluri-activité. Elle peut motiver l'abandon de fonctions d'encadrement chez les jeunes diplômés qui récusent de plus en plus le contrôle hiérarchique des organisations pyramidales. Proposer un « sens » de l'entreprise pourrait même dissimuler *« une emprise sur des collaborateurs enjoint d'adhérer à des idées arrêtées par d'autres »*<sup>3</sup>.

---

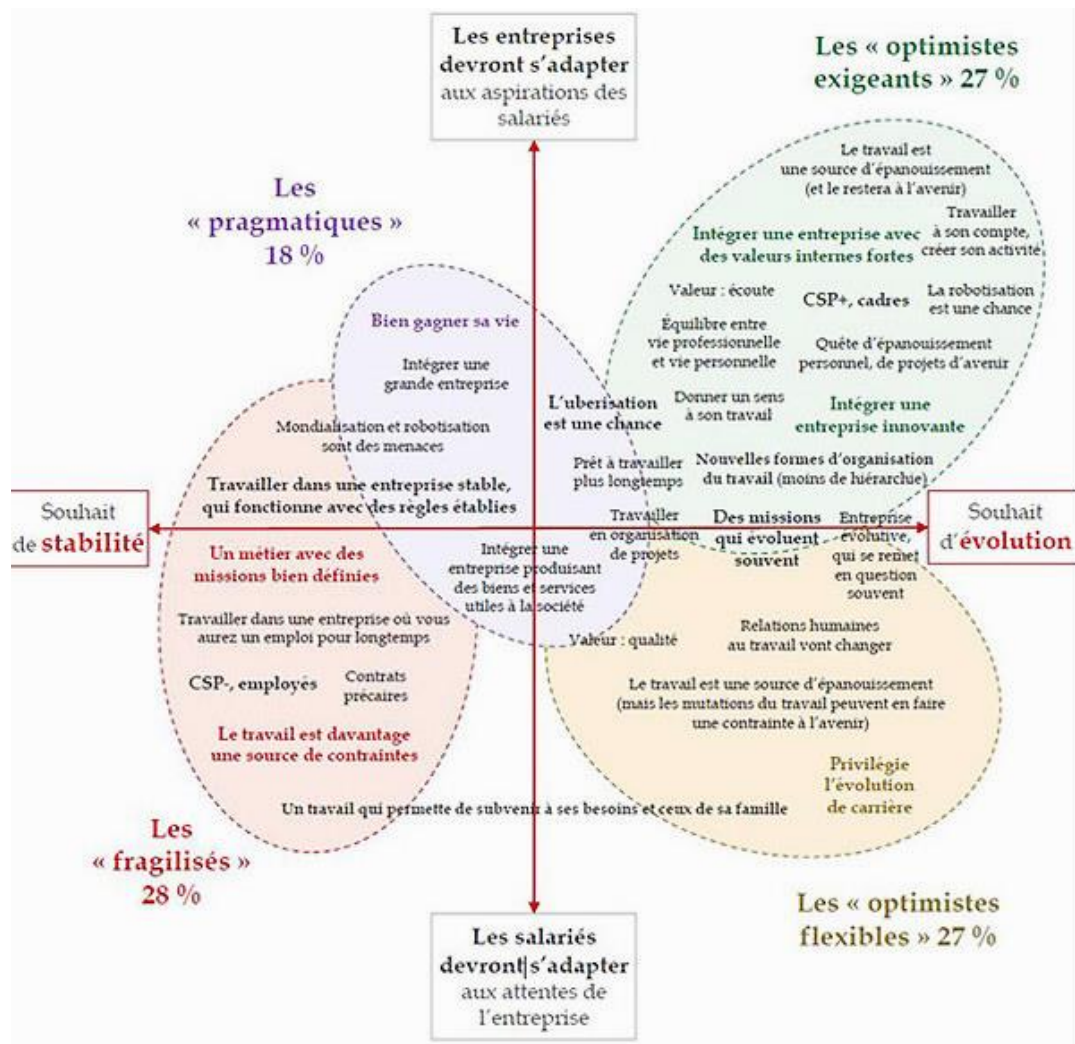
<sup>1</sup> À consulter sur le lien suivant :

<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/etude-sens-au-travail.html>

<sup>2</sup> Rapport d'information sur « L'avenir du pacte entre les générations », n°38 (2018-2019) du 11 octobre 2018 « de M. Julien Bargeton, Mmes Fabienne Keller et Nadia Sollogoub.

<sup>3</sup> « Malaise sur le marché du travail », Marius Amiel, *Le Débat*, n°205, 2019/3.

Le sens au travail et du travail, comme l'engagement dans l'entreprise, dans laquelle on travaille, ne constituent que deux facteurs parmi d'autres du rapport des jeunes générations à l'emploi et à l'entreprise :



Source : étude Viavoice - Manpowergroup réalisée en partenariat avec Les Echos START et présentée le 15 juin 2017 à VivaTech

L'édition 2019 de l'étude annuelle de Deloitte « *Millennials survey* » souligne que 20 % des nouvelles générations, Gen Y (née entre 1980 et 2000) ou Gen Z (après 2000) pensent que les entreprises sont les plus à même de résoudre les défis mondiaux, tels le changement climatique ou la répartition des richesses : « répondre aux attentes des Millennials, c'est transformer le modèle d'entreprise à trois niveaux : maximiser son impact sociétal, interagir avec son écosystème et construire un environnement de travail positif ».

Ainsi, le « **Manifeste étudiant pour un réveil écologique** »<sup>1</sup>, signé depuis septembre 2018, par plus de 32 000 étudiants de 400 établissements

<sup>1</sup> <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/>

d'enseignement supérieur, exprime une « *volonté de choisir leur futur employeur en fonction de critères environnementaux* » au motif que « *face à l'ampleur du défi, nous avons conscience que les engagements individuels, bien que louables, ne suffiront pas. En effet, à quoi cela rime-t-il de se déplacer à vélo, quand on travaille pour une entreprise dont l'activité contribue à l'accélération du changement climatique ou de l'épuisement des ressources ?* ».

*Nous, futurs travailleurs, sommes prêts à questionner notre zone de confort pour que la société change profondément.*

*Nous souhaitons profiter de la marge d'action dont nous bénéficions en tant qu'étudiants en nous tournant vers les employeurs que nous estimerons en accord avec nos revendications exprimées dans ce manifeste. Nous affirmons qu'il est possible de bien vivre sans sombrer ni dans l'ultra-consommation ni dans le dénuement total ; que l'économie doit être consciente de sa dépendance à son environnement pour être pérenne ; et que la réponse aux problèmes environnementaux est cruciale pour la réduction des inégalités et des risques de conflits. La société que nous voulons n'est pas une société plus dure, plus triste, de privation subie ; c'est une société plus sereine, plus agréable, de ralentissement choisi. En effet, le ralentissement des destructions causées par notre modèle économique n'est pas incompatible avec le bien-être humain, au contraire. C'est pour toutes ces raisons que les entreprises doivent accepter de placer les logiques écologiques au cœur de leur organisation et de leurs activités.*

*Extrait du manifeste étudiant pour un réveil écologique*

Pour les jeunes diplômés, et tout particulièrement dans les métiers en tension, le rapport s'inverse notamment au moment de l'embauche : « *quand je recrute, c'est finalement moi qui finit par passer un entretien sur les valeurs de mon entreprise et sa responsabilité sociétale* » a indiqué aux co-rapporteurs Mme Hélène Valade, Directrice du développement durable de Suez<sup>1</sup>.

*c) Un besoin d'exemplarité en matière d'égalité professionnelle hommes femmes*

**L'entreprise demeure un enjeu de l'égalité professionnelle hommes femmes.**

**Le retard est patent.** Dans le monde, une entreprise sur cinq fonctionne avec un conseil d'administration masculin et 18 % des sièges sont occupés par des femmes. Si, dans les pays développés, le ratio est de 21,6 %, (23,4 % aux États-Unis), il atteint seulement 11,2 % dans les pays émergents. En France, 12 entreprises du CAC 40 ne comptent aucune femme dans leur instance de direction ; 9 comptent moins de 10 % de femmes parmi les plus hauts dirigeants ; aucune femme n'occupe la fonction de présidente-

<sup>1</sup> Audition du 5 novembre 2019.

directrice générale au sein de ces entreprises<sup>1</sup>. Les inégalités se retrouvent également dans les écarts de salaires. Ils sont d'environ 25 % tous postes confondus dans le secteur privé, et de 12 % dans le secteur public.

Des études ont souligné **les freins que les femmes rencontraient dans une démarche entrepreneuriale**. La plus importante, menée par l'Université de Columbia de 2016, intitulée « *On demande aux hommes de gagner et aux femmes de ne pas perdre* », souligne que l'exercice du 'pitch'<sup>2</sup>, incontournable pour obtenir des financements, est un système qui repose sur des stéréotypes et valorise ceux qui sont masculins : « *les questions posées par les investisseurs sont différentes. Aux hommes, on demande « prouvez-nous que vous serez le prochain Mark Zuckerberg ? » ; aux femmes, on dit « prouvez-nous que vous n'allez pas échouer* » rappelle Mme Anne Boring, qui a créé à Sciences po la première chaire pour l'entrepreneuriat des femmes<sup>3</sup>. « *Une femme sera plus facilement prise au sérieux si son projet de startup est lié à la cuisine ou la petite-enfance qu'à la finance ou au transport* » estime l'Institut Montaigne dans une note de juillet 2019<sup>4</sup> sur le sujet.

Pourtant, d'autres études<sup>5</sup> ont démontré **une meilleure performance des entreprises dans lesquelles les femmes sont suffisamment représentées au sein des conseils d'administration**. Ainsi, les entreprises ayant plus de trois femmes dans leur conseil d'administration ont vu une augmentation médiane de 10 % du rendement de leurs capitaux propres (*return on equity* ou *ROE*) et une augmentation de 37 % du bénéfice par action entre 2011 et 2016. Les entreprises ne comptant aucune femme dans leur conseil d'administration en 2011 ont, quant à elles, vu le rendement de leurs capitaux propres et le bénéfice par action diminuer respectivement de 1 % et de 8 % sur la même période. Cette même étude démontre également que même si la nomination d'une seule femme dans un conseil d'administration engendre des retombées positives, c'est à partir d'une présence d'au moins trois femmes que les bénéfices deviennent manifestes et se font sentir dans l'ensemble de l'entreprise.

Très engagé en faveur d'une plus grande parité dans l'économie et les entreprises, à travers les rapports *Women Matter* et *Women in the Workplaceseries* et *Power of parity*, le cabinet de conseil McKinsey Global Institute continue, depuis dix ans, « à trouver une forte corrélation positive entre la représentation des femmes dans les postes de direction et la performance

---

<sup>1</sup> Isabelle Kocher (Engie), qui était jusqu'en février 2020 seule femme directrice générale du CAC, n'était pas présidente.

<sup>2</sup> Courte synthèse d'un projet, d'une idée, une présentation d'un nouveau produit, nouveau service, un argumentaire, d'une start-up en cours de création, devant tenir dans un laps de temps ou un paragraphe extrêmement réduit.

<sup>3</sup> « Les méthodes de lutte contre les inégalités femmes-hommes en entreprise sont inefficaces », Anne Boring, *Challenges*, 6 juillet 2018.

<sup>4</sup> « Agir pour la parité, performance à la clé ».

<sup>5</sup> « *The tipping point: Women on boards and financial performance* », MSCI, 2016.

*financière des entreprises* » mais constate également que : « *les femmes sont toujours sous-représentées dans l'économie et dans la direction des entreprises* »<sup>1</sup>.

De même, Goldman Sachs vient d'annoncer, le 8 mars 2020, qu'à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2020 aux États-Unis et en Europe, la banque d'affaires n'aidera plus une entreprise à entrer en Bourse si au moins un des membres du conseil d'administration n'est pas issu de la diversité, ou est une femme. Cette exigence sera portée à deux en 2021.

Cette question de l'intégration des femmes est, pour la banque d'affaires, qui comporte 4 femmes parmi les 11 membres du conseil d'administration soit 36,4 %, une « *question de performance* » pour les entreprises. Environ 21 % des membres de conseils d'administration des 3 000 entreprises cotées à Wall Street, étaient des femmes au 30 septembre 2019.

*d) Un besoin de prise en considération de la qualité de vie au travail*

Lors de la 4<sup>ème</sup> journée des entreprises du Sénat, la Délégation aux entreprises avait mis l'accent sur cette dimension peu mise en avant dans la responsabilité sociétale des entreprises<sup>2</sup> en dépit de l'adjonction dans la déclaration de performance extra-financière d'un « *état des accords collectifs conclus dans l'entreprise et de leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés* »<sup>3</sup>.

Ainsi, le dernier accord national interprofessionnel (Ani) sur la qualité de vie au travail (QVT), qui avait été signé le 19 juin 2013, a pris fin en 2016 sans avoir de successeur. De plus, son bilan par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)<sup>4</sup>, s'avère contrasté. S'il y a eu des avancées significatives sur le versant sociétal de la qualité de vie au travail (avec de nouvelles pratiques et des accords sur l'égalité professionnelle, l'articulation des temps ou encore le télétravail, par exemple), les améliorations sont plus ténues (ou moins patentées ou moindres) en matière de santé au travail.

La QVT reste trop souvent réduite à des questions de bien-être individuel et les enjeux de santé laissés sous la responsabilité du management intermédiaire, sans qu'il ait pour autant de moyens d'action. Les accords sur la QVT traitent davantage des conditions d'emploi que de

---

<sup>1</sup> « Women Matter Time to accelerate Ten years of insights into gender diversity », octobre 2017.

<sup>2</sup> Voir le rapport d'information n° 126 (2019-2020) du 18 novembre 2019 par Mme Élisabeth Lamure.

<sup>3</sup> Ajout de la loi Travail du 8 août 2016.

<sup>4</sup> « Un cap à tenir. Analyse de la dynamique de l'Accord national interprofessionnel Qualité de vie au travail - Égalité professionnelle du 19 juin 2013 », rapport du 21 février 2019.

celles du travail. Les effets de cet ANI sur la santé au travail s'en trouvent amoindris.

Or, pour l'entreprise, la qualité de vie au travail est devenue une **préoccupation majeure**. Son insuffisance est responsable de l'absentéisme au travail, qui concerne 4 % des journées de travail et coûte 60 milliards d'euros aux entreprises. Le stress est la première cause de l'absentéisme. Près de la moitié des actifs se déclarent stressés au travail alors que 42 % d'entre eux se disent aussi que leur travail peut manquer de sens, et 32 % ressentent le besoin de s'arrêter alors qu'ils ne sont pas malades. Les salariés sont 66 % à considérer que leur lieu de travail n'est pas adapté à leurs besoins. Les actifs sont ainsi de plus en plus conscients de l'influence de l'espace de travail sur leur bien-être.

Pourtant, en 2019, **37 % des salariés considèrent que leur employeur ne s'en préoccupe pas**, alors que de plus en plus de politiques de management se mettent à l'écoute de leurs collaborateurs. C'est le cas pour toute entreprise qui s'engage dans une démarche RSE, d'autant plus que pour 42 % des salariés, la prise en compte de la QVT devrait être au cœur des préoccupations RSE.

**On note une forte convergence entre QVT et RSE<sup>1</sup>** : « la QVT apparaît ainsi de plus en plus comme le déploiement au sein de la relation de travail des principes de la RSE, soucieuse de l'impact des activités sur le travailleur et son écosystème, c'est-à-dire de la soutenabilité du travail »<sup>2</sup>. La QVT contribue à la performance à la fois sociale et économique. À travers l'une des principales parties prenantes, les salariés, l'attention portée à la QVT est un moyen pour l'entreprise de construire sa responsabilisation globale - économique, sociale, environnementale, laquelle constitue la colonne vertébrale des politiques RSE. Ainsi, par exemple, un plan de déplacement organisant un transport collectif partagé en coopération avec d'autres entreprises du bassin d'implantation aura un impact écologique positif et améliorera la QVT en réduisant les temps de transport et le stress des salariés.

---

<sup>1</sup> « Le baromètre des enjeux RSE 2016, réalisé par Malakoff Médéric et l'ORSE a mis en évidence la forte convergence entre RSE et QVT : 69 % des entreprises mentionnent l'existence de dispositifs en faveur de la santé, sécurité au travail et QVT dans leur politique RSE. Et pour 66 % des entreprises interrogées, les dirigeants estiment que les actions en faveur de la santé et sécurité au travail améliorent les performances économiques de leur entreprise. Avec la montée de la problématique de marque-employeur, la QVT devient une approche de différenciation sur le marché de l'emploi » selon l'étude « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail », Émilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié, Martin Richer. Préface de Jean-Dominique Sénard, La Fabrique de l'Industrie, 2016.

<sup>2</sup> *Idem*.

#### 4. Les actionnaires constatent que l'entreprise responsable est plus performante

Un autre facteur de cette crise de l'entreprise, mis en évidence par Armand Hatchuel<sup>1</sup>, est **l'émergence, depuis les années 1980, d'une figure particulière d'actionnaire d'entreprise, les investisseurs professionnels**<sup>2</sup> : « *la fonction actionnariale est devenue, pour certains, un métier exercé par un professionnel, à savoir le gérant d'actifs* »<sup>3</sup>.

S'ils contribuent toujours à l'entreprise en apportant un capital financier, les investisseurs professionnels ne possèdent pas ce capital en propre. Ils l'investissent pour le compte d'autres bénéficiaires et sont des collecteurs d'épargne collective, que ce soit de l'épargne-retraite, de l'épargne salariale, ou d'assurance-vie. Ces derniers n'émettent pas forcément la décision d'investissement et peuvent confier la gestion en propre de l'épargne qu'ils mutualisent à une ou généralement plusieurs sociétés de gestion d'actifs afin de diversifier leur risque. C'est au gérant d'actifs que revient en définitive la décision d'investissement mais aussi un certain nombre de prérogatives de l'actionnaire telles que l'exercice des droits de vote.

**En 2016, l'industrie de la gestion d'actifs représentait, tous actifs confondus, près de 70 000 milliards de dollars d'actifs dans le monde**<sup>4</sup>.

Ces gérants d'actifs doivent élaborer et publier une politique de vote justifiant leurs orientations de vote à leurs investisseurs, « *une politique d'engagement actionnarial décrivant la manière dont elles intègrent leur rôle d'actionnaire dans leur stratégie d'investissement* » selon l'article L.533-22 du code monétaire et financier, et publier chaque année, un compte rendu de la mise en œuvre de cette politique.

Devant gérer simultanément des centaines, voire des milliers, d'assemblées générales d'actionnaires, ces gérants d'actifs ont aujourd'hui massivement recours à des sous-traitants pour l'exercice des prérogatives de l'actionnaire : les *proxy advisors* ou **agences de conseil en vote**<sup>5</sup>. Ces

---

<sup>1</sup> Audition du 5 novembre 2019.

<sup>2</sup> Au sens strict, les investisseurs institutionnels sont des intermédiaires financiers qui mutualisent des fonds en proposant des solutions d'épargne collective. Ce sont des fonds de pension, des fonds d'épargne salariale ou des compagnies d'assurance. Au sens large, les investisseurs institutionnels regroupent tous les investisseurs professionnels, que ce soient des sociétés de gestion d'actifs, des fonds souverains ou encore les hedge funds, fonds spéculatifs dont les stratégies d'investissement reposent sur des prises de risques élevées et donc des espérances de gain élevées en combinant l'utilisation de produits dérivés, de ventes à découvert et de l'effet de levier.

<sup>3</sup> « L'engagement actionnarial : de l'industrialisation de l'actionnariat à l'expression de nouvelles responsabilités ». *Gestion et management*. Rachelle Belinga, PSL Research University, 2018.

<sup>4</sup> Boston Consulting Group, 2017.

<sup>5</sup> Désormais régis par les articles L. 544-3 et suivants du code monétaire et financier.



derniers sont des intermédiaires du vote et de la gouvernance pour investisseurs professionnels qui « rassemblent l'information jugée pertinente, formulent des conseils en matière de vote et d'engagement et fournissent des plateformes de vote qui collectent les instructions de vote de leurs clients »<sup>1</sup>.

À leur tour, ces agences de conseil en vote n'ont pas le temps de lire tous les rapports de gestion des entreprises dans lesquelles elles représentent des actionnaires. Elles se réfèrent alors aux recommandations d'autres acteurs, telle la *Institutional Shareholder Services* (ISS), qui fait figure de référence en matière de gouvernance d'entreprise au niveau international, occupant une position dominante sur ce marché avec plus de 61 % en 2012<sup>2</sup>.

Cette agence, qui conseille la plupart des fonds communs de placement et des fonds de pension sur la façon de voter les actions dans leurs portefeuilles, définit la « *bonne gouvernance d'entreprise* » uniquement en termes de rendement pour les actionnaires. Elle a, selon certains observateurs<sup>3</sup>, un « *pouvoir surdimensionné dans la sélection des PDG de grandes sociétés aux États-Unis* ».

Les *proxy advisors* conseillent à la fois les investisseurs professionnels mais aussi les entreprises dans lesquelles ils investissent et qui souhaitent anticiper les prises de positions de leurs actionnaires. Cette dualité les dote d'une **forte influence sur la gouvernance voire même sur la stratégie des entreprises**. L'industrialisation de l'actionnariat découple l'entreprise de son actionnaire. Comprendre les attentes de leurs investisseurs devient un enjeu stratégique pour des entreprises qui ne connaissent pas toujours l'identité de leurs actionnaires.

Or, ces attentes évoluent. Au-delà du rendement financier immédiat, la responsabilisation de l'entreprise intègre désormais les paramètres de rendement de long terme des investisseurs.

## 5. Les pouvoirs publics font des entreprises des acteurs de la cité

Depuis que les Nations-Unies se sont adressées aux entreprises pour participer à la lutte contre le dérèglement climatique et pour la décarbonation de l'économie, les États ont pris le relais, leur adressant de plus en plus d'injonctions en matière de RSE.

---

<sup>1</sup> *Belinga, op. cit., p. 72.*

<sup>2</sup> *Source : « A Report on Corporate Governance and Shareholder Activism », James R. Copland (Fall 2012), Proxymonitor.org.*

<sup>3</sup> « To Increase Investment, Change the Definition of 'Shareholder Value », Lynn Stout professeure Corporate and Business Law at Cornell Law School, *The New York Times*, 15 avril 2015.

*a) Un ancrage territorial des entreprises, premier acte de la démarche RSE*

Le premier acte de RSE devrait être, selon M. Frédéric Coirier, président-directeur général de POUJOULAT et co-président du METI, de « remettre de l'activité économique dans les territoires, car produire en France est meilleur pour le climat qu'importer des produits. Pour cela, l'administration doit accompagner les entreprises, et être davantage dans le push que dans le pull »<sup>1</sup>.

L'association OREE<sup>2</sup> a ainsi élaboré un indicateur d'interdépendance des entreprises avec leur territoire (IJET), qui permet aux entreprises de « s'autoévaluer sur quatre axes : gouvernance, stratégie innovation de marché, emplois et insertion, coproduction de valeurs communes sur le territoire, comme la préservation des ressources naturelles par exemple » comme l'a présenté Mme Nathalie Boyer, déléguée générale<sup>3</sup>. Cet indicateur permet de mesurer l'ancrage local, lequel « vise à préserver les ressources communes de l'entreprise et d'un territoire »<sup>4</sup> en produisant des externalités positives, comme la création d'emplois non délocalisables.

De même, la norme ISO 26000 fait de l'ancrage territorial une question centrale à part entière en le définissant comme : « le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté » qui vise à « favoriser des partenariats avec des organisations et parties prenantes locales et avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté ».

D'une manière générale, **les collectivités locales sont davantage connectées avec le monde de l'entreprise qu'au niveau central** : 72 % d'entre elles avaient, en 2015, réalisé des actions collaboratives avec des entreprises locales<sup>5</sup>, notamment sous l'influence des projets territoriaux de développement durable, des Agendas 21 locaux ou des Agendas locaux 2030, qui déclinent les Objectifs du Développement Durable, outils dont le périmètre multi-acteurs englobe également le monde économique.

**Les collectivités locales sont des parties prenantes avec lesquelles les entreprises développent des synergies territoriales qui servent à leur tour à ancrer de manière pérenne l'activité des entreprises.**

*b) Une « Plateforme RSE », un pilotage de l'État largement ouvert*

La plateforme RSE, ou *Plateforme nationale d'action globale sur la responsabilité sociétale des entreprises*, est une initiative lancée en 2013 au sein de France Stratégie.

---

<sup>1</sup> Audition du 17 décembre 2020.

<sup>2</sup> Constituée de 180 acteurs (entreprises, collectivités locales, institutions, associations) qui entend mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

<sup>3</sup> Table-ronde du 3 mars 2020.

<sup>4</sup> « S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance », septembre 2017.

<sup>5</sup> « Collectivités : que faites-vous avec les entreprises de votre territoire en faveur du développement durable ? », étude réalisée par le Comité 21 et Proximité.

Il s'agit d'un espace de dialogue, de concertation et de construction de propositions, dont la mission est précisée par l'article 5 du décret n° 2013-333 du 22 avril 2013 modifié par le décret n° 2017-392 du 24 mars 2017 :

*« Une plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises est créée au sein de France Stratégie. Elle regroupe les administrations compétentes, les organisations représentant les entreprises et le monde économique, les organisations syndicales de salariés, des représentants de la société civile et de la recherche. Elle émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises ».*

La plateforme comporte 5 pôles d'expertise :

1. entreprises et monde économique avec notamment le MEDEF, la Confédération des PME (CPME) et l'Union des Entreprises de Proximité (U2P) ;
2. organisations syndicales ;
3. société civile : associations de protection de l'environnement, de défense des droits humains, ou de protection des consommateurs et consommatrices ;
4. monde de la recherche ;
5. institutions publiques (Assemblée nationale, CESE, chambres de commerce et d'industrie CCI France).

Ses 50 membres émettent des avis sur des questions soumises par le gouvernement et formulent des recommandations non contraignantes.

*« L'originalité du dispositif national est qu'il s'adresse désormais aux entreprises, mais également aux acteurs financiers, aux salariés et aux consommateurs, et qu'il est porté à la fois par l'État et les acteurs dans les territoires »* selon son président, M. Sylvain Boucherand<sup>1</sup>.

La Plateforme RSE a produit de très nombreux rapports sur le sujet et a participé à l'élaboration de la **feuille de route de la France pour l'agenda 2030**, publiée en septembre 2019, du Gouvernement français pour les objectifs du développement durable fixé par l'ONU, qui vise une *« intégration croissante des ODD dans le rapportage RSE des acteurs privés »*.

*c) Un Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale*

Par un décret du 7 septembre 2017, entré en application le 18 septembre, le Président de la République a nommé M. Christophe Itier, ancien président du Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux), Haut-commissaire à l'Économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale.

---

<sup>1</sup> Audition du 5 novembre 2019.

Rattaché au ministère de la Transition écologique et solidaire, il est chargé d'impulser et mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans ces deux domaines.

Le 28 mai 2019 le Haut-commissariat organisait ainsi « **10 % pour tout changer** », afin de réunir pas moins de 10 % (ou plus) des entreprises souhaitant œuvrer pour un engagement pérenne en faveur de l'environnement. L'objectif était d'atteindre une masse critique ou point de bascule : « *il suffit que 10% des entreprises françaises - de la start-up aux grands groupes, des ETI aux PME - s'engagent à modifier leur modèle économique, à considérer que la performance est désormais globale - économique, sociale et environnementale - pour que nous puissions opérer un changement radical de notre « modèle capitaliste fou » pour reprendre les mots du Président de la République lors des 100 ans de l'OIT. En résumé, passer du less bad au doing good pour la planète* »<sup>1</sup>.

L'objectif de cette manifestation est de créer de la confiance et de l'exigence en levant les soupçons de *green* ou de *social washing*, de démontrer l'impact social et environnemental positif, et d'accélérer la démarche RSE : « *à l'heure où les citoyens n'ont jamais été aussi soucieux de la vertu écologique et sociale des entreprises dont ils sont clients ou salariés, imaginez la puissance d'accélération si nous pouvions chacun sur notre smartphone connaître la contribution ou non de chaque entreprise à la réalisation, par exemple, des Objectifs de Développement Durable de l'ONU* » selon le Haut-commissaire.

Cela a également été l'objectif du « **Pact for Impact Summit** » des 10 et 11 juillet 2019, qui a entendu conclure une alliance mondiale pour « *atteindre les Objectifs de Développement Durable, en s'inspirant des valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire* » et « *créer ensemble, une feuille de route en faveur d'une nouvelle économie mondiale* ». **Toutefois**, la Plateforme ESS n'a pas été associée à cet événement.

Ce **manque de coordination entre les différentes initiatives**, notamment celle en cours sur la feuille de route des objectifs de développement durable, risque « *de générer de la cacophonie et une overdose pour les personnalités déjà fortement sollicitées* »<sup>2</sup> alors **qu'une action concertée de toutes les parties prenantes de la politique publique en matière de RSE est nécessaire**.

*d) Une diplomatie française « pro RSE » très active*

**Les pouvoirs publics français sont aussi proactifs envers les entreprises car la diplomatie internationale traite de façon croissante d'enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux qui impactent les**

---

<sup>1</sup> « Christophe Itier : avec 10 % des entreprises, on peut changer le monde ! », *Irène Frat, La Tribune*, 6 septembre 2019.

<sup>2</sup> « 10% Lab, la nouvelle initiative gouvernementale pour engager les entreprises dans la transition », *Novethic*, 29 mai 2019.

**entreprises** (droits de l'Homme, lutte contre la corruption, chaîne d'approvisionnement, prix de transfert, fiscalité, biodiversité...), que ce soit dans des institutions très diverses, certaines intergouvernementales<sup>1</sup>, d'autres privées<sup>2</sup> et d'autres mixtes<sup>3</sup>. C'est en France que, pour la première fois, en 1988, une entreprise multinationale a négocié avec ses syndicats un **accord cadre international** (ACI) pour la mise en œuvre de la RSE<sup>4</sup>.

La France a été très active pour l'adoption en 2011 des **Principes directeurs du Conseil des droits de l'Homme des Nations-Unies sur les entreprises et droits de l'Homme**, qui s'est traduit par un **Plan national d'action** pour l'application de ces Principes directeurs du 26 avril 2017<sup>5</sup>, et pour le **Pacte Mondial des Nations -Unies (Global Compact)**, lancé en juillet 2000, à l'initiative du rapportage extra-financier.

#### QU'EST-CE QUE LE « GLOBAL COMPACT » ?

Lors d'un discours prononcé à l'occasion du Forum économique mondial de Davos le 31 janvier 1999, Kofi Annan, alors Secrétaire général des Nations Unies, émet pour la première fois l'idée d'un Pacte Mondial. Le Global Compact est lancé en juillet 2000 en réponse à cet appel. Entreprises, organisations à but non lucratif, agences des Nations Unies, se rassemblent ainsi autour de 10 principes universellement reconnus. Ces principes fournissent un cadre d'engagement volontaire pour les organisations qui souhaitent faire progresser leur démarche de responsabilité sociétale.

Aujourd'hui, le Global Compact des Nations Unies est la plus importante initiative internationale d'engagement volontaire en matière de développement durable, regroupant plus de 13 000 participants dans 170 pays. Plus de 70 réseaux locaux dans le monde assurent une relation de proximité avec les membres et une mobilisation nationale.

Le Global Compact est également le point de départ pour toute organisation cherchant à soutenir les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés en septembre 2015 par l'ONU. Ces objectifs offrent un agenda universel à

<sup>1</sup> Nations-Unies, OCDE, OIT, Union européenne, Conseil de l'Europe, G7, G20, société financière internationale.

<sup>2</sup> Organisation Internationale de Normalisation, Global Reporting Initiative.

<sup>3</sup> Pacte Mondial et Principes de l'Investissement responsable sous l'égide du Secrétaire Général des Nations Unies, Initiative pour la Transparence des Industries Extractives, Principes Volontaires sur la Sécurité et les Droits de l'Homme, Principes et processus de Kimberley, etc...

<sup>4</sup> Les principales entreprises françaises ayant conclu et faisant vivre un ACI sont, par ordre d'ancienneté de ceux-ci : Danone, Accor, Carrefour, Renault, EDF, Rhodia-Solvay, EADS, Lafarge, Arcelor, PSA, France Télécom et Total. Voir : « Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises ». Rapport de recherche de l'Université Paris-Dauphine. Rémi Bourguignon, Arnaud Mias, 2017.

<sup>5</sup> Le plan national peut être consulté avec le lien suivant : [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/liste\\_actions\\_pnadh\\_cle86245e.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/liste_actions_pnadh_cle86245e.pdf)

atteindre d'ici 2030 pour construire un monde plus durable et inclusif.

Pourquoi s'engager ? Les entreprises et organisations à but non lucratif ont un rôle essentiel à jouer dans la construction de sociétés plus stables, inclusives et durables. Leurs parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, sous-traitants) sont de plus en plus vigilantes quant à leur exemplarité et les invitent à faire preuve de responsabilité sur les domaines clés du Global Compact, dans leurs stratégies et leurs opérations.

Source : <http://www.globalcompact-france.org/>.

En 2018, plus de 1 300 entreprises et organisations françaises participaient au Global Compact des Nations-Unies, faisant de la France le deuxième pays en nombre de participants dans le monde. En 2017, le Global Compact France a été élu par ses pairs comme meilleur réseau local du Global Compact des Nations-Unies pour la quatrième année consécutive, sur 90 organisations comparables dans le monde.

Dans un rapport « *Appropriation des ODD par les acteurs non-étatiques 2018* »<sup>1</sup>, le **secteur privé est considéré désormais comme un « catalyseur pour atteindre les ODD »**. Avec la crise sanitaire, l'alignement des stratégies des entreprises sur les ODD serait ainsi devenu « *le meilleur business plan du monde* », selon l'ancien PDG d'Unilever<sup>2</sup>, comme l'indique ce schéma :

---

<sup>1</sup> Coordonné par l'association Comité 21, et co-piloté entre autres par B&L évolution et le Global Compact France.

<sup>2</sup> « This is a wake-up call. We must live within our planetary boundaries to avoid future pandemics », Paul Polman, *Ethical coporation*, 23 mars 2020.



## CRISE SANITAIRE ET OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Source : Agence Parangone, reproduit dans « Coronavirus : le jour d'après se fera avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) », Novethic, 2 avril 2020

Cependant, cette appropriation de la problématique climatique demeure encore très largement cantonnée aux plus grandes entreprises, « les PME/PMI restant encore *imperméables* à ce mouvement d'intégration des ODD ». Selon ce rapport : « les ODD ne sont pas encore connus de l'ensemble des quatre millions de PME françaises ». Si environ 50 % des PME interrogées font des ODD un sujet phare de leur politique RSE ou de leur stratégie d'entreprise<sup>1</sup>, « elles manquent de moyens pour se mobiliser de façon pertinente et efficace au travers d'outils spécifiques. Peu de PME ont actuellement mis en place des démarches pour l'atteinte des ODD ou fait évoluer leur modèle. Ainsi, la majorité des entreprises qui se mobilisent sur les ODD le font via leur politique RSE déjà existante. Toutefois, on peut noter que les PME veillent à sensibiliser tous leurs salariés aux enjeux sociétaux portés par les ODD. En effet, l'intégration des ODD aux politiques RSE a conduit près de 80 % des PME à mettre en place des actions de sensibilisation à destination des collaborateurs mondiaux ».

Pour sa part, la France s'est dotée, dès 2008, d'une diplomatie spécialisée sur ce sujet. Notre pays est l'un des plus actifs pour promouvoir la RSE sur le plan international.

<sup>1</sup> Etude B&L évolution et Global Compact France 2017.

## LES GRANDES LIGNES DE LA « DIPLOMATIE RSE » DE LA FRANCE

Le document final adopté par la Conférence des Nations unies sur le développement durable (Rio +20), intitulé "*l'Avenir que nous voulons*", a reconnu en son paragraphe 47 toute l'importance du rapportage développement durable des entreprises, aussi appelé rapportage extra-financier. Le texte du paragraphe 47 appelle les gouvernements, les Nations unies, les entreprises et autres parties prenantes à développer des modèles de bonnes pratiques pour faciliter l'intégration d'informations extra-financières dans les rapports des entreprises. Il reconnaît également les besoins particuliers des pays en voie de développement, notamment en matière de renforcement des capacités. Le paragraphe 47 ne propose pas d'approche spécifique, laissant à chaque pays la liberté de décider du type de politique publique ou de mécanisme incitatif approprié à sa situation.

Afin de promouvoir cette approche et la contribution du secteur privé au développement durable, le Groupe des amis du paragraphe 47 (GoF47) a alors été formé par les Gouvernements du Brésil, du Danemark, de la France et de l'Afrique du Sud en juin 2012 à Rio+20. Il a été rejoint depuis par l'Argentine, l'Autriche, le Chili, la Colombie, la Norvège et la Suisse. Le Groupe est soutenu par l'ONU environnement et la *Global Reporting Initiative* (GRI) qui en assurent conjointement le secrétariat. Le GoF47 est la seule initiative intergouvernementale traitant de questions de rapportage extra-financier.

Ses pays membres partagent la vision que le rapportage développement durable est un levier de transformation des pratiques des entreprises afin de permettre le bon fonctionnement et la transparence des économies de marché. Ils reconnaissent le rôle central des gouvernements en la matière compte tenu de la possibilité qu'ils ont de déployer des instruments incitatifs et normatifs de nature à influencer positivement les comportements du monde des affaires.

*Source : site du ministère des Affaires étrangères.*

Ainsi, **les accords commerciaux de libre-échange de nouvelle génération** comportent désormais, depuis l'accord UE-Corée du Sud (2011), des **clauses environnementales et sociales**, concentrées dans le chapitre « commerce et développement durable ». Ce chapitre, dont le contenu type a évolué depuis 2011, comprend un socle de valeurs et de principes que les parties à l'accord s'engagent à respecter : respect du droit à réglementer des États, niveaux élevés de protection de l'environnement et du travail, non-abaissement des standards sociaux et environnementaux à des fins commerciales ou d'investissement, engagement à respecter les accords multilatéraux sur l'environnement<sup>1</sup> et à ratifier les conventions manquantes de l'Organisation Internationale du Travail. Il encourage certaines bonnes pratiques et instaure des coopérations sur diverses thématiques (étiquetage environnemental, changement climatique, commerce équitable,

<sup>1</sup> Dont l'accord de Paris depuis l'accord de 2018 entre l'Union européenne et le Japon.



responsabilité sociale et environnementale des entreprises, gestion durable des forêts, pêche et aquaculture). Enfin, les mécanismes de mise en œuvre de ce chapitre (coopération, réexamen, instances consultatives, dialogue conjoint avec la société civile, et règlement des différends) y sont détaillés. Toutefois, ce type de chapitre est aujourd'hui l'un des seuls à être soumis à un mécanisme de règlement des différends spécifique, qui **ne prévoit pas la possibilité de sanctions commerciales** en cas de non-respect de ses dispositions<sup>1</sup>.

L'accord économique et commercial global entre l'Union européenne, ses États membres et le Canada (AECG) s'engage, par exemple, à « *mettre en œuvre des principes directeurs de l'OCDE en matière de responsabilité sociale des entreprises* ». Toutefois, la Commission nationale consultative des droits de l'Homme a regretté, dans son avis du 16 décembre 2016<sup>2</sup>, une prise en compte modérée des normes sociales internationales et craint un accord aux « *effets climaticides* » qui affaiblit le principe européen de précaution.

e) *Une préoccupation européenne de « durabilité de l'économie »*

Évoquée au sommet de Lisbonne de 2000, la RSE a été définie, à l'échelon européen, dans un Livre vert de 2001<sup>3</sup>. Dès une résolution du 6 février 2003 concernant la responsabilité sociale des entreprises, le Conseil européen préconisait, d'une part, « *d'intégrer la RSE aux politiques nationales* » et, d'autre part, d'élaborer une stratégie communautaire. La Commission n'y parvint pas et ce fut un « *rendez-vous manqué* »<sup>4</sup>.

Suite à la crise financière de 2008, la Commission européenne publia en 2010 et 2011 deux Livres verts sur la gouvernance ayant souligné combien **le manque d'engagement des investisseurs institutionnels sur le long terme avait pu contribuer à la crise**. Cette réflexion donna lieu à une modification de la directive 2007/36/EC sur les droits des actionnaires.

---

<sup>1</sup> La CNCDH recommande que la mise en œuvre et le respect de l'ensemble des dispositions notamment en matière de droits sociaux et de protection de l'environnement dans les accords internationaux de commerce et d'investissement relèvent du mécanisme général de règlement des différends entre États qui vaut pour l'ensemble des accords.

<sup>2</sup> « Ne sacrifions pas les droits de l'homme aux intérêts commerciaux : l'exemple du CETA ».

<sup>3</sup> La RSE y est définie comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales aux activités commerciales [...]. Les entreprises adoptent un comportement socialement responsable en allant au-delà des prescriptions légales et elles s'engagent dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme ».

<sup>4</sup> « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », Isabelle Daugareilh, *L'Europe sociale*, octobre-décembre 2009.

La directive 2017/828<sup>1</sup> portant sur l'engagement à long terme des actionnaires a ainsi opéré **un changement de paradigme**, comme en témoigne ce considérant :

15. L'engagement concret et durable des actionnaires est l'une des pierres angulaires du modèle de gouvernance des sociétés cotées, qui repose sur l'équilibre des pouvoirs entre les différents organes et les différentes parties prenantes. Une plus grande implication des actionnaires dans la gouvernance d'entreprise est un des leviers pouvant contribuer à améliorer les performances tant financières que non financières des sociétés, notamment en ce qui concerne les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, tels qu'énoncés, en particulier, dans les principes pour l'investissement responsable soutenus par les Nations unies. En outre, une plus grande implication de toutes les parties prenantes, en particulier des salariés, dans la gouvernance d'entreprise constitue un facteur important pour garantir l'adoption par les sociétés cotées d'une vision à plus long terme qu'il est nécessaire d'encourager et de prendre en considération.

**Le plan d'action de la Commission de mars 2018 visant à financer la croissance durable** entend réorienter les flux de capitaux privés vers des objectifs durables et climatiques. Il s'agit, entre autres, d'élaborer une classification européenne des activités durables sur le plan environnemental, de créer des indicateurs de référence pour des investissements à faible intensité de carbone, d'établir une norme européenne pour les obligations vertes, d'utiliser le label écologique européen pour les produits financiers durables et de clarifier les devoirs des investisseurs. Une plateforme internationale sur la finance durable garantira par ailleurs une meilleure coordination de ces initiatives à l'échelle globale.

**L'Union européenne est la première grande économie à mettre en place un cadre juridiquement contraignant pour concrétiser ses engagements au titre de l'accord de Paris sur le climat.** Pour la première fois, en juin 2019, tous les États membres ont élaboré des projets de plans nationaux intégrés en matière d'énergie et de climat pour atteindre les objectifs de 2030.

La présidente de la Commission européenne, Mme Ursula von der Leyen, a inscrit dans ses orientations politiques la volonté d'adopter **un pacte vert pour l'Europe** dans les 100 premiers jours de son mandat.

---

<sup>1</sup> Directive (UE) 2017/828 du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires. L'article 198 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises a procédé à la transposition de cette directive.

Le développement durable est au centre de l'agenda international et la vision de l'Europe est claire : économie durable, emplois de qualité, entreprises prospères, innovation et neutralité climatique.

Ces cinq dernières années, la Commission européenne a pris des mesures ambitieuses pour assurer la transition de l'Union européenne vers une économie durable. D'ici à 2030, l'Union européenne est déterminée à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'énergie renouvelable et d'efficacité énergétique. À l'horizon 2050, la vision à long terme de la Commission définit la manière dont l'Union européenne peut devenir une économie « *neutre pour le climat et neutre en carbone* », moderne, compétitive et créatrice d'emplois.

Pour atteindre cet objectif, le document de réflexion de la Commission européenne « *Vers une Europe durable à l'horizon 2030* » (COM(2019) 22 du 30 janvier 2019) **attend un « *comportement responsable des entreprises* ».**

Les entreprises ont un rôle essentiel à jouer dans la transition vers un modèle durable. Ces dernières décennies, à la fois sur une base volontaire et sous l'impulsion des pouvoirs publics, un nombre croissant d'entreprises ont fait de la responsabilité sociale et environnementale une composante essentielle de leur mission. Elles sont de plus en plus nombreuses à considérer que les ODD font partie intégrante de leur stratégie de croissance et de compétitivité. Elles ont compris qu'un comportement responsable pouvait conduire à des bénéfices et à une croissance plus durables, à de nouveaux débouchés et à la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

Compte tenu de la complexité et de la mondialisation croissante des chaînes d'approvisionnement, il est important de promouvoir l'application de normes élevées de durabilité dans les pays tiers également. Les pratiques commerciales et les modes de consommation et de production des entreprises et des consommateurs de l'UE ne doivent pas contribuer indirectement à des violations des droits de l'homme ou à la dégradation de l'environnement ailleurs dans le monde. Ces deux dernières années, l'UE a renforcé les droits des actionnaires et des investisseurs, en les aidant à comprendre les aspects tant financiers que non financiers des résultats des entreprises et à exiger d'elles qu'elles rendent des comptes. L'UE a également introduit de nouveaux critères environnementaux et sociaux dans sa législation en matière de marchés publics, afin d'encourager les entreprises à élaborer des produits et des services socialement responsables. L'UE a adopté le règlement relatif aux minerais originaires de zones de conflit afin de veiller à ce que les importations de certains minerais et métaux par des entreprises de l'UE proviennent uniquement de sources responsables qui n'utilisent pas leurs profits pour financer des conflits. Dans ce contexte, le plan d'action sur la finance durable, récemment adopté, est lui aussi important puisqu'il rapproche le système financier de projets plus durables. Toutefois, il est clairement possible de faire plus à tous les niveaux. À l'échelle de l'UE, les travaux visant à recenser un certain nombre de mesures appropriées et de

moyens concrets pour promouvoir un comportement plus durable des entreprises produisent des résultats et renforcent l'avantage compétitif des entreprises de l'UE dans ce domaine. Nous devons réfléchir à différentes formes d'incitations supplémentaires pour que les entreprises intègrent les ODD dans leurs activités, et notamment étudier le potentiel des technologies émergentes et de l'économie circulaire. Tant dans le cadre de son action intérieure qu'extérieure, l'UE devra continuer à encourager la mise en œuvre de lignes directrices et de principes internationalement reconnus sur le comportement responsable des entreprises, tels que les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Une telle démarche est également importante pour garantir des conditions équitables au niveau international.

*Source : document de réflexion de la Commission européenne « Vers une Europe durable à l'horizon 2030 » (COM(2019) 22 du 30 janvier 2019.*

Cette vision ambitieuse de « l'économie durable et responsable » (respect de principes de droits universels fondamentaux s'appliquant aux comportements des agents économiques, engagement à la décarbonation, bonne gestion des ressources, partage équitable de la valeur, recherche de la croissance inclusive négociée avec les parties prenantes...) étant exprimée, l'Union européenne doit **favoriser une coalition** d'acteurs, sociétaux, économiques, politiques pour la porter. Cependant, elle **n'existe pas aujourd'hui car il n'y a pas de « forum des parties prenantes » au niveau européen suffisamment bien organisé** pour dégager une gouvernance multi-acteurs. **Une volonté politique forte des États et des instances européennes est donc nécessaire.**

Par ailleurs, de tels objectifs doivent conduire à établir un lien entre une sorte de « *licence to operate in EU* » (autorisation d'entreprendre en Europe) et une responsabilité sociétale des entreprises étrangères, afin qu'elles puissent bénéficier du premier marché mondial, et **subordonnant leurs importations au respect de standards sociaux et environnementaux minimum**. L'Union européenne ne peut se contenter de promouvoir ce modèle dans sa politique budgétaire et commerciale, sans s'en donner les moyens.

Ainsi, en France, la Commission consultative nationale des droits de l'Homme recommande, d'une manière générale, que « *le respect des normes internationales en matière de droits sociaux soit une condition sine qua non de la mise en application des accords internationaux de commerce et d'investissement* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Avis sur le projet de traité sur les sociétés transnationales et les autres entreprises et les droits de l'Homme, 15 octobre 2019.*

## C. L'ENTREPRISE RÉNOVÉE PAR UNE RÉVOLUTION CONCEPTUELLE

### 1. L'entreprise n'existe pas en droit

Le paradoxe, déjà constaté par le sénateur Olivier Cadic dans un précédent rapport de la Délégation aux entreprises<sup>1</sup>, est que **l'entreprise n'existe pas en droit**. C'est le droit des sociétés qui, à défaut, la régit. Or, le code civil fait prévaloir « *l'intérêt des associés* » (art. 1833). Les dirigeants ont, pour leur part, un pouvoir à la fois **des plus étendus** (art. 225-56 du code de commerce) et **des plus indéterminés**. Ils sont mandataires sociaux nommés par les représentants des actionnaires, une loi de 1940 ayant confondu direction des sociétés et direction des entreprises, toujours sans définir leur mission, qui n'est définie ni dans la loi, ni dans le contrat.

Alors que la **théorie de l'agence**<sup>2</sup> a vu dans les dirigeants des entreprises, des mandataires des actionnaires, les développements théoriques de Mines Paris Tech et de l'école des Bernardins, conduits à partir de 2009, ont rappelé que les actionnaires ne pouvaient être les propriétaires de l'entreprise, ni même de ses résultats, puisque c'est la société qui est propriétaire des actifs de l'entreprise, les actionnaires n'étant propriétaires que de leur part. Pour autant, la notion « d'intérêt de l'entreprise », réputé poursuivi par les dirigeants, est demeurée jurisprudentielle et contestée jusqu'à la loi PACTE.

### 2. L'entreprise n'appartient pas seulement aux actionnaires

Le travail doctrinal entrepris, notamment après la crise financière de 2008, a eu pour objet de **restaurer l'entreprise face à la société anonyme**.

Depuis Milton Friedman, les principes dominants de la *corporate governance* faisaient **prévaloir les intérêts des actionnaires et de la société anonyme sur ceux de l'entreprise**. La seule responsabilité sociale assignée au dirigeant de l'entreprise était d'accroître les profits des actionnaires<sup>3</sup>. La seule fonction de l'entreprise était de maximiser la rentabilité des capitaux. « *L'image de l'entreprise comme facteur de cohésion sociale et comme moteur de création de valeur a quasiment disparu des discours, y compris des plus progressistes. À la place s'est affirmée l'image de l'entreprise comme pur projet*

---

<sup>1</sup> Rapport d'information de M. Olivier Cadic, fait au nom de la Délégation aux entreprises du Sénat n° 405 (2017-2018) - 5 avril 2018. Ce rapport proposait notamment la création d'un « code des entreprises ».

<sup>2</sup> Développée par Stephen Ross [1973], Michael Jensen et William Meckling [1976] dans « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, octobre 1976.

<sup>3</sup> Selon l'impératif assigné par Milton Friedman dans « Capitalisme et Liberté », 1962, popularisé ensuite dans son article du *New York Times* du 13 septembre 1970 : « A Friedman doctrine : the social responsibility of business is to increase its profits ».

*d'investissement financier pour les actionnaires et comme simple jeu de contrats de travail flexibles* » constataient en 2012 Blanche Segrestin et Armand Hatchuel<sup>1</sup>.

Après la crise des *subprimes* de 2008, un travail de recherche pluridisciplinaire sur l'entreprise a été conduit à partir de 2009 au Collège des Bernardins sous la responsabilité conjointe d'Olivier Favereau, de Baudoin Roger et d'Armand Hatchuel. Elles ont cherché à « *émanciper l'entreprise des règles du droit des sociétés et des pratiques qu'elles permettent* » qui constituent aujourd'hui « *un piège pour elle* »<sup>2</sup>.

La responsabilité sociale de l'entreprise part du constat que celle-ci est « *enchassée* » dans la société, dépendant d'elle et en même temps rétroagissant sur elle. L'accent va être mis dorénavant sur la **mission** de l'entreprise et ses **responsabilités** à l'égard de son environnement, compris comme tous les éléments de la société avec laquelle elle interagit.

À partir de ce constat, trois positions se sont développées à partir de ces réflexions théoriques :

- **Refonder l'entreprise**, en revoyant le partage des profits et en élargissant l'objet social des entreprises, ouvrant la voie à une codétermination à l'allemande ;

- **Une approche plus réservée préservant le modèle actuel tout en soutenant les démarches de RSE** ;

- Une position médiane, proposée dans le rapport Notat-Sénard et soutenue notamment par l'Institut de l'entreprise<sup>3</sup>, présidée par M. Antoine Frérot, PDG de Veolia, préconisant **d'aller au-delà de ce que fait la RSE et de renforcer l'utilité sociale des entreprises**.

---

<sup>1</sup> « Refonder l'entreprise », *Seuil, La République des idées, février 2012.*

<sup>2</sup> « Gouvernement, participation et mission de l'entreprise », *Blanche Segrestin, Stéphane Vernac, 2018.*

<sup>3</sup> « L'entreprise post-RSE : à la recherche de nouveaux équilibres », *Félix Torres, novembre 2018.*

## II. L'ENGAGEMENT ET LA RESPONSABILITÉ PARTICIPENT DE LA NOUVELLE DÉFINITION DE L'ENTREPRISE

### A. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR L'INFORMATION

Depuis la loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001 s'est progressivement construite une **obligation de transparence** pour les grandes entreprises par la communication d'informations au public sur l'impact social et environnemental de ses activités.

Cette obligation légale de déclaration a présenté le mérite d'introduire des **réflexions** sur la responsabilité sociale au sein d'entreprises encore peu sensibilisées au sujet, et d'amener celles qui conduisaient des actions dispersées à structurer leur démarche.

Elle porte cependant avec elle une **complexité croissante**, à laquelle les PME sont de plus en plus confrontées.

#### 1. Les PME sont-elles concernées par la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

a) *La RSE, un retour à la jurisprudence Dodd de 1932...*

La **responsabilité sociétale de l'entreprise** (RSE) présente plusieurs caractéristiques.

Elle a une **origine éthique**<sup>1</sup> : l'entreprise a l'obligation morale d'agir dans le sens du bien commun et de trouver un équilibre entre la poursuite de ses intérêts privés et l'intérêt collectif. Les deux conceptions de l'entreprise (réalisation exclusive du profit ou responsabilité sociale) s'affrontaient déjà aux États-Unis dans les années 1930 dans la controverse opposant Adolf Berle et Edwin Merrick Dodd dans la *Harvard Law Review* au sujet des rapports entre l'entreprise et la santé humaine<sup>2</sup>. Pour Dodd, **l'entreprise n'existe pas dans le seul but de maximiser le profit des actionnaires mais une responsabilité sociale incombe à ses dirigeants**<sup>3</sup>. Puis, en 1953, Howard

---

<sup>1</sup> Ainsi, l'ouvrage théorique de Howard R. Bowen a-t-il été commandité par le « département de l'église et de la vie économique » d'une organisation religieuse. Voir : « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », Aurélien Acquier et Franck Aggeri, *Revue française de gestion*, 2007/11 n° 180, pages 131 à 157.

<sup>2</sup> Pour le premier, l'entreprise et son management sont au service de l'intérêt de ses actionnaires, mesuré par le profit distribué, tandis que pour le second, elle a une responsabilité sociale, lui permettant d'effectuer des dons philanthropiques. « Les sociétés devraient-elles servir les actionnaires ou la société ? : Les origines du débat », *Corporation and Health Watch*, 6 avril 2011. C'est contre cette « jurisprudence Dodd » que Milton Friedman se battra.

<sup>3</sup> « The only way to defend capitalism is through leadership which accepts social responsibility », dans « For whom are corporate managers trustees », *Harvard Law Review* vol.45, n°7, pages 1145 et s., 1932.

Bowen publie un ouvrage intitulé « *La responsabilité sociale du businessman* » dans lequel il explique pourquoi les entreprises ont intérêt à être plus responsable. Il donne la première définition « reconnue » de la RSE.

Elle **mélange** des normes spontanées des entreprises, non contraignantes, et du droit « dur », avec une montée en puissance **des normes contraignantes**. Ainsi, alors que la Commission européenne insistait, dans son approche initiale, de 2001<sup>1</sup>, sur le caractère volontaire (la RSE est « *un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »), cette dimension a disparu en 2011 (la RSE est « *la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société* ») et l'accent est désormais mis sur le caractère contraignant : « *pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux* »<sup>2</sup>.

La RSE **concerne davantage les grandes entreprises que les PME** : le degré d'informations exigées croît avec la taille de l'entreprise (décret n°2017-1265 du 9 août 2017<sup>3</sup>) et la réglementation sur les informations à fournir ne concerne que les ETI et les grandes entreprises.

Le nouvel article L.225-102-1 du code de commerce dispose en effet que toutes les sociétés, qu'elles soient ou non admises sur un marché réglementé, doivent insérer une **déclaration de performance extra-financière** (DPEF) dans le rapport de gestion de l'entreprise dès lors qu'elles excèdent des seuils suivants :

1° Pour toute société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la déclaration est obligatoire à partir de 20 millions d'euros pour le total du bilan ou de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, et de 500 salariés permanents employés au cours de l'exercice ;

2° Pour toute société dont les titres ne sont PAS admis aux négociations sur un marché réglementé, la déclaration est obligatoire à partir de 100 millions d'euros pour le total du bilan ou de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, et de 500 salariés permanents employés au cours de l'exercice.

---

<sup>1</sup> *Livre vert* « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » COM(2001) 366 final du 18 juillet 2001.

<sup>2</sup> *Communication de la commission au Parlement européen, au Conseil, au comité économique et social européen et au comité des régions* : « Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », COM(2011) 681 final du 7 novembre 2012.

<sup>3</sup> *Le décret complète la transposition de la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises initiée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.*



Certaines en sont exemptées par leur statut comme les entreprises ayant le statut de société anonyme à responsabilité limitée (SARL) ou de sociétés par actions simplifiée (SAS), quand bien même elles répondraient aux seuils fixés par le décret. De même, les filiales françaises de sociétés dont la maison-mère a déjà produit ses informations de manière consolidée en sont exemptées.

La RSE prend **une dimension climatique de plus en plus marquée**, notamment en France sous l'influence de l'incitation de l'article 173 de la loi de 2015 de transition énergétique<sup>1</sup>, mais également des investisseurs. « *Le climat est désormais un sujet de conseil d'administration* », selon l'étude de l'ONG CDP<sup>2</sup> (Carbon Disclosure Project), 98% des entreprises ont « *placé les responsabilités relatives au changement climatique au niveau du conseil d'administration ou de la direction* » et 90 % ont mis en place des incitations financières récompensant l'atteinte des objectifs climatiques de l'entreprise.

Les **Principes de l'investissement responsable**, initiative des Nations-Unies, lie désormais investisseurs et enjeux sociaux et environnementaux car « *la création de valeur à long terme passe par un système financier mondial pérenne et efficace du point de vue économique. Ce système doit récompenser les investissements responsables à long terme et profiter à l'environnement comme à la société toute entière* »<sup>3</sup>. L'initiative, réunissant

---

<sup>1</sup> L'article 173 de la loi sur la transition énergétique du 17 août 2015 définit les obligations d'information des investisseurs institutionnels concernant leur prise en compte des paramètres environnementaux et sociaux. Il s'adresse à plus de 840 investisseurs institutionnels qui sont donc désormais tenus de publier avec transparence leur intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs opérations d'investissement. Ces investisseurs institutionnels rassemblent les différentes mutuelles, sociétés de gestion, banques et compagnies d'assurance, à la taille et au statut juridique variés, qui sont maintenant soumis à la même obligation de transparence.

<sup>2</sup> Organisation internationale à but non lucratif, anciennement appelée « Carbon Disclosure Project » jusqu'à fin 2012, regroupe 650 investisseurs avec 87 milliards de dollars d'actifs. Plus de 5 600 entreprises et 533 villes ont répondu à ce questionnaire sur les changements climatiques, l'eau, la forêt et la chaîne d'approvisionnement en 2017. Grâce à CDP, 71 États et régions dans le monde mesurent désormais leur impact sur l'environnement. Elle détient la base de données mondiale la plus importante sur la performance environnementale des villes et des entreprises. Elle encourage les investisseurs, les entreprises et les villes à prendre des mesures afin de construire une économie réellement durable, en mesurant et comprenant leur impact sur l'environnement.

Depuis 2003, elle effectue une campagne annuelle à l'aide d'un questionnaire pour recueillir des informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) des entreprises, qui sont évaluées sur la base de 4 critères : « Levels » :

1. Leadership (A) : les « Best Practice » des entreprises
2. Management (B) : la gestion environnementale
3. Awareness (C) : les entreprises conscientes de l'influence des questions environnementales
4. Disclosure (D) : l'entreprise fournit toutes les données requises et répond à toutes les questions du questionnaire.

<sup>3</sup> Extrait des « Principes pour l'investissement responsable » : <https://www.unpri.org/download?ac=6298>

1 800 investisseurs internationaux, représente plus de 70 000 milliards de dollars d'actifs. En 2017, 74 % des investisseurs institutionnels (mais 83 % en France) indiquent agir sur le changement climatique et le percevoir comme une des principales tendances de long terme pour leurs investissements (une augmentation de 8 % par rapport à 2016)<sup>1</sup>.

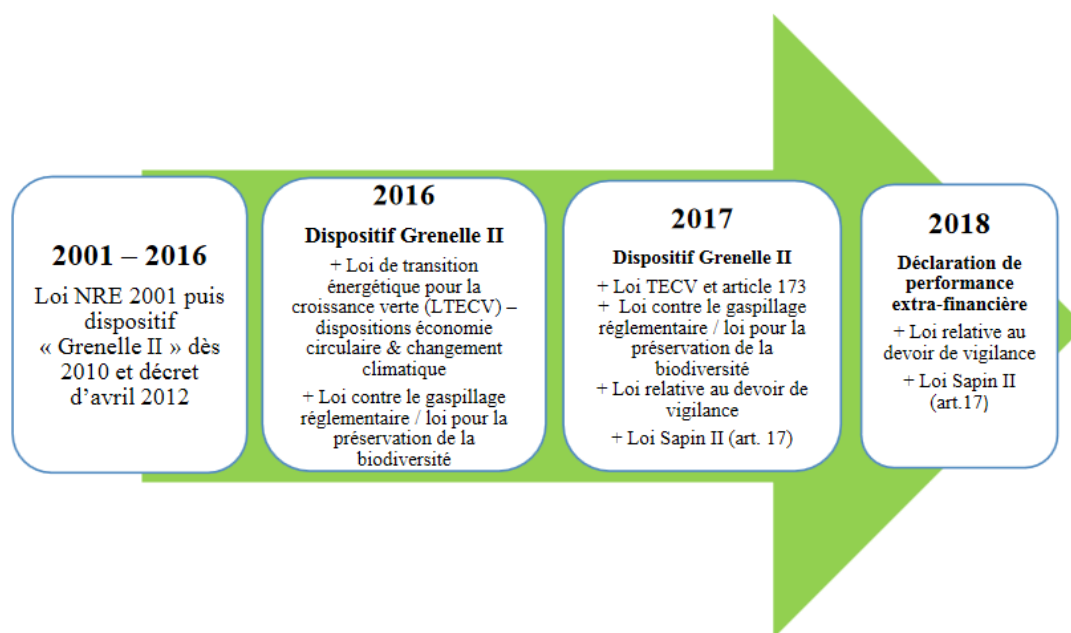
**La RSE s'impose enfin à toute entreprise** « non par philanthropie mais en raison des enjeux de réputation et d'attractivité, en termes de marques et de jeunes talents. La RSE crée une opportunité de création de valeur pour l'entreprise. Si celle-ci ne la prend pas en compte, elle s'expose à un risque s'il se crée une faille dans ses externalités sociales et environnementales », selon Nicole Notat, de l'agence Vigeo<sup>2</sup>.

**Ainsi, les grandes entreprises ne sont pas les seules à être impactées par la RSE. Les PME-TPE le sont également.**

*b) Les PME sont également concernées l'information non financière*

(1) Les PME sont concernées à la marge par le droit

L'évolution a été schématiquement la suivante :



Source : Rapport « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable », Patrick de Cambourg, mai 2019.

**Les PME ne sont pas en principe concernées par les obligations de publication d'information non financières.**

<sup>1</sup> « Les investisseurs face au changement climatique. Une étude de Novethic avec les PRI sur les pratiques des investisseurs internationaux : état des lieux et perspectives », septembre 2017.

<sup>2</sup> Audition du 3 décembre 2019.

La **directive n°2014/95/UE** relative à la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité prévoit la publication d'un rapportage extra-financier pour les grandes entreprises qui sont des entités d'intérêt public<sup>1</sup> dépassant, à la date de clôture de leur bilan, le critère du nombre moyen de 500 salariés sur l'exercice.

**Dans le cadre de la transposition de cette directive, la France a opéré des choix pour maintenir l'exemplarité acquise en ce domaine depuis la loi « Grenelle II » de 2010<sup>2</sup> :**

- Elle a distingué deux seuils financiers (de chiffre d'affaires et de total bilan) pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé<sup>3</sup> et celles qui ne le sont pas<sup>4</sup>, dans un souci de cohérence, partiellement atteint<sup>5</sup>, avec les obligations de rapportage qui avaient été instaurées par la loi « Grenelle II » ;
- Elle a mentionné le calcul des effectifs par rapport aux salariés « *permanents* »<sup>6</sup>, ce qui exclut les contrats à durée déterminée et des intérimaires ;
- Elle a choisi de retenir l'option proposée par la directive confiant la vérification de l'information à un prestataire de service extérieur, **l'organisme tiers indépendant (OTI)**<sup>7</sup>. La France est l'un des rares États à avoir fait ce choix. Seules l'Italie et l'Espagne ont exigé une telle certification mais avec des diligences différentes pour les vérificateurs.

---

<sup>1</sup> Une entité d'intérêt public est une entreprise régie par le droit d'un État membre et dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé d'un État membre au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14), de la directive 2004/39/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers (article 2 de la directive 2013/34/UE.

<sup>2</sup> Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.

<sup>3</sup> 20 M€ pour le total du bilan, 40 M€ pour le montant net du chiffre d'affaires.

<sup>4</sup> 100 M€ pour le total du bilan et le montant net du chiffre d'affaires.

<sup>5</sup> Un certain nombre de PME cotées sur le marché réglementé, qui étaient antérieurement soumises au rapportage extra-financier, parce qu'alors applicables à toutes les sociétés cotées sur un marché réglementé quelle que soit leur taille ont été exonérées de celui-ci. À titre indicatif, l'AMF estime le nombre de sociétés nouvellement exonérées à environ 170 sociétés. Toutefois, certaines d'entre elles, habituées à l'exercice, **ont choisi de produire une DPEF sur une base volontaire**, notamment dans le secteur des foncières et des biotechnologies.

<sup>6</sup> Défini par l'article R. 123-200 du code de Commerce comme « le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice (...) égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile, ou de l'exercice comptable lorsque celui-ci ne coïncide pas avec l'année civile, liés à l'entreprise par un contrat de travail à durée indéterminée ».

<sup>7</sup> Au regard des seuils d'éligibilité à la DPEF, certaines sociétés cotées sur un marché réglementé (dont le CA est compris entre 20 et 100 M€) sont soumises à l'obligation de publication d'une DPEF mais pas à sa revue par un OTI.

L'Autorité des marchés financiers estime le nombre de PME, dont la capitalisation boursière est inférieure à 1 milliard d'euros, éligibles à la DPEF cotées sur les marchés Euronext Paris et Euronext Growth à environ 150 sociétés<sup>1</sup> seulement.

Il convient **cependant** de noter que les PME cotées françaises exemptées de DPEF restent tout de même redevables de la production de certaines informations RSE qui doivent être incluses dans leurs **rapport de gestion**, dès lors qu'elles sont constituées sous la forme de sociétés anonymes et redevables d'un tel document<sup>2</sup>. Les rapports des commissaires aux comptes comportent également des informations environnementales et sociales.

(2) Les PME sont indirectement concernées par les obligations d'information

**La RSE est d'abord présente dans de nombreuses PME et TPE de manière intuitive : « bien souvent, les entreprises n'en ont pas conscience et ne la valorisent pas »<sup>3</sup> ; « la RSE des grandes entreprises se voit davantage car elles communiquent plus qu'une PME »<sup>4</sup>.**

**Les PME sont ensuite comprises dans le périmètre des grandes entreprises soumises aux obligations de *compliance* ou de rapportage en tant que parties prenantes lorsqu'elles sont fournisseurs de ces entreprises.**

**Enfin, si les normes contraignantes ne pèsent pas directement sur elles, elles intègrent de plus en plus une démarche RSE de façon volontaire.**

Alors que les grandes entreprises accordent une forte importance à la **réputation** – qui pour beaucoup d'entre elles représente la motivation initiale à la mise en place d'une démarche de RSE – il est peu probable que

---

<sup>1</sup> Il s'agit selon l'AMF : « d'une estimation comportant un léger biais méthodologique conduisant à une surévaluation du nombre de sociétés éligibles dans le sens où les services de l'AMF ne disposent pas de la donnée relative au nombre de salariés permanents (mais uniquement du nombre de salariés moyen) ». Réponse au questionnaire de la Délégation du 30 avril 2020.

<sup>2</sup> L'article L. 225-100-1 2° du code de commerce qui concernent les sociétés redevables d'un rapport de gestion, indique que le rapport de gestion doit inclure « dans la mesure nécessaire à la compréhension (...) de la situation de la société (...) des indicateurs clefs de performance (...) de nature non financière, notamment des informations relatives aux questions d'environnement et de personnel ». L'article L. 225-100-1 4° du code de commerce qui concernent les sociétés cotées sur un marché réglementé indique que le rapport de gestion doit comprendre : « des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité ».

<sup>3</sup> Réponse du 12 novembre 2019 de la CPME au questionnaire de votre Délégation.

<sup>4</sup> Audition du 27 février 2020 de Mme Cécile Mul, PDG de Gazignaire.

l'amélioration de l'image de marque et de la réputation soient, dans le cas des PME, des motivations suffisantes pour s'engager sur cette voie car : « *elles sont relativement invisibles et attirent en général très peu l'attention des médias* »<sup>1</sup>. En revanche, des facteurs comme le **désir de motiver leurs employés** – ou de les retenir – sont certainement davantage en mesure de guider les dirigeants de ces entreprises vers une politique de RSE.

Ainsi, selon une étude de l'Autorité des marchés financiers (AMF) de 2013<sup>2</sup>, si, en 2009, la moitié des PME cotées ne publiait aucune information environnementale et 87 % des petites et moyennes valeurs publiaient au moins partiellement des informations sociales, seules 50 % diffusaient des données en matière environnementale, en 2012, 97 % d'entre elles présentaient des informations non financières dans leur document de référence<sup>3</sup>.

Les PME mettent de plus en plus en avant leur démarche volontaire de RSE dans leur « *equity story* »<sup>4</sup>, l'histoire à raconter aux investisseurs en vue d'une levée de fonds ou d'une entrée en Bourse.

Pour l'Autorité des marchés financiers, « *il ne semble plus envisageable qu'une société puisse se présenter en bourse sans avoir communiqué sur ces éléments qu'elle soit soumise ou non aux exigences de production d'une DPEF* »<sup>5</sup>. Les enjeux de la RSE pour les PME, comme pour toute entreprise, rejoignent ceux de l'image et de la commercialisation, le consommateur étant de plus en plus sensible aux valeurs portées par la RSE.

---

<sup>1</sup> « RSE et gestion des PME : contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique », Dominique Wolff et Etienne Bosia Gestion 2000 2014/3 (Volume 31).

<sup>2</sup> AMF, données recueillies dans le cadre de la recommandation n°2010-13.

<sup>3</sup> Ces entreprises consacrent désormais en moyenne onze pages à la publication d'informations non financières, soit 7 % du volume de leur document de référence. L'intégralité des entreprises échantillonnées a publié des indicateurs clés de performance et 23 % se sont fixé des objectifs en matière de RSE. Par ailleurs, 30 % des entreprises utilisent la faculté « explication » permise par la nouvelle réglementation, pourcentage identique à celui constaté pour les grandes entreprises. Enfin, 48 % des rapports comportent une attestation de présence d'un organisme tiers indépendant et 12 % des rapports comprennent également un rapport d'assurance.

<sup>4</sup> « L'*equity story* se doit d'être soignée, pertinente et convaincante puisqu'elle s'adresse aux potentiels investisseurs. Elle met en avant les opportunités de développement et les atouts qui permettent à une entreprise de créer de la valeur. Stratégie de l'entreprise, vision à moyen et long terme, objectifs à atteindre sont autant d'éléments abordés dans l'*equity story*. L'objectif est d'amener l'investisseur à rejoindre le capital de votre entreprise » Source : glossaire de la communication financière, Cap Value.

<sup>5</sup> Réponse au questionnaire de votre Délégation, 30 avril 2020.

### LES ATOUTS DE LA RSE VOLONTAIRE

La société **Boostheat** a mis en avant sa démarche d'amélioration continue de sa RSE. La société communiquait sur le fait d'avoir été qualifiée par l'agence d'analyse extra-financière Ethifinance de « *Sustainable leader* » ainsi que sa notation extra-financière. Elle comparait sa notation à la moyenne des entreprises de son secteur d'activité et évoquait également sa contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

**Paulic Meunerie**, fabricant breton de farine, est engagé dans une démarche sociétale et environnementale forte en interne et dans ses *process* de production qui se matérialise par exemple par la priorité donnée aux fournisseurs locaux (coopératives et agriculteurs) avec une ambition affichée d'un approvisionnement 100 % local à horizon 2030 ; une mobilisation pour une filière blé équitable, en s'inscrivant notamment dans la filière Agri-éthique® ; l'utilisation d'un procédé breveté et propriétaire, Oxygreen©, qui répond aux grands enjeux environnementaux mondiaux, notamment le refus des pesticides.

**NEOEN**, premier producteur indépendant français d'énergies exclusivement renouvelables, bien que non soumis à l'exigence de préparation d'une déclaration de performance extra-financière, telle que prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce, dans la mesure où elle se situe en dessous des seuils réglementaires, la société a établi un *reporting* extra-financier sur une base volontaire dès le premier document de référence qui a suivi son introduction en bourse en 2018.

**Haulotte**, constructeur français d'engins de travaux publics, de machines d'élévation de personnes et de charges, leader européen sur son secteur d'activité principal : la nacelle élévatrice, indique qu'afin de répondre aux nouvelles obligations réglementaires, elle a mené pour la première fois en 2018 un exercice de cartographie des risques extra-financiers. Complémentaire de la macro-cartographie des risques déjà réalisée par le groupe, ce travail d'analyse a permis l'identification de risques extra-financiers auxquels elle est soumise. Sur la base de son analyse, cette société a identifié cinq risques extra-financiers prioritaires venant s'ajouter à ceux d'ores et déjà suivis par le groupe. Des politiques ont été mises en place pour faire face à chacun de ces risques. Ces risques sont le manque d'attractivité et non rétention des talents, la gestion des compétences inadaptée, la relation non durable avec les fournisseurs et les sous-traitants, la politique R&D peu dynamique, protection non adéquate ou non suffisante des droits de propriété intellectuelle et du savoir-faire de l'entreprise, violation des droits de propriété intellectuelle de tiers, la violation des systèmes informatiques et non protection des données personnelles (clients et salariés).

Source : Autorité des marchés financiers, réponse au questionnaire de la Délégation, 30 avril 2020.

- (3) Les PME-TPE sont encouragées à pratiquer la RSE par leurs organisations professionnelles.

Ainsi, le MEDEF, qui s'est lui-même doté d'une raison d'être en janvier 2019 (« *Agir ensemble pour une croissance responsable* »), a publié en 2019 un **document de principe sur la RSE** dans lequel il entend « *poursuivre la sensibilisation des entreprises sur le concept, encore insuffisamment connu, notamment dans les TPE-PME, ou pris sous un angle uniquement environnemental ou sociétal* » et « *outiller les TPE-PME pour les accompagner dans leur démarche RSE* ». Le MEDEF insiste sur **l'adaptation de la RSE à la réalité des entreprises et notamment à leur taille** : « *parce qu'il n'existe pas de recette miracle ou de solution prête à l'emploi pour que la RSE soit un levier de compétitivité pour l'entreprise, la démarche doit être adaptée au secteur d'activité, à la taille, à la culture et à l'environnement spécifique dans lequel l'entreprise évolue. La RSE, pour être utile et remplir ses objectifs, ne peut qu'être différenciée pour chaque entreprise* ».

Le MEDEF a publié dès 2012, un guide pédagogique intitulé « *Cap vers la RSE : faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance* » qui visait déjà à accompagner les chefs d'entreprises de toutes tailles sur les moyens de définir une stratégie RSE adaptée, réédité en février 2017 en coopération avec Ecovadis, sous la forme d'un « *Guide des bonnes pratiques RSE des PME* ».

Dans ce dernier document, Mme Catherine Tissot-Colle, alors présidente de la commission RSE du MEDEF, indiquait que, pour les TPE-PME, faire le choix de la RSE était « *le moyen de répondre à une demande croissante de leurs clients de plus en plus sensibles aux conséquences sociales et environnementales de leurs achats, de leurs salariés pour lesquels les niveaux de rémunération et les responsabilités ne sont plus les seuls critères de choix, de leurs donneurs d'ordre de plus en plus exigeants sur le comportement socialement responsables de leurs fournisseurs, de leurs interlocuteurs financiers (banques, assureurs, investisseurs) qui portent un intérêt de plus en plus grand au comportement des entreprises en complément de l'analyse comptable. S'engager dans la voie de la RSE est un pari gagnant pour les TPE/PME. C'est, en effet, un véritable levier de performance, un moyen d'améliorer leur efficacité économique et financière (réduction de coûts grâce à une gestion optimisée des consommations d'énergies et de ressources naturelles ; facteur d'innovation et de création de recettes nouvelles grâce au développement de produits et services responsables), un levier de préservation de la valeur de leurs actifs, un moyen de maîtriser leurs risques (sociaux, environnementaux, de réputation, etc.)* ».

La Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) a signé, le 21 décembre 2017, cinq organisations syndicales (la CGT, la CFDT, FO, la CFE-CGC, la CFTC) **une délibération commune pour développer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**<sup>1</sup>. L'objectif est d'inciter les entreprises à « s'engager dans des démarches responsables, dans les domaines environnementaux, sociaux, sociétaux et économique ». Ce document insiste sur la nécessité **d'adapter la RSE à la taille et au secteur** d'activité des entreprises, sur son caractère **volontaire**, et l'utilité de la démarche comme outil de renforcement du dialogue social, levier d'amélioration de la performance globale et facteur de protection de l'environnement.

*c) La RSE est devenue un impératif de compétitivité et un avantage comparatif*

*« Les entreprises ont d'abord employé sans enthousiasme excessif la RSE, synonyme aux yeux de beaucoup d'obligation un peu plaquée et souffrant du reproche d'applications cosmétiques, de blanchissement éthique et social ou environnemental »*<sup>2</sup>. Les réticences des entreprises s'expliquaient par une démarche devenue réglementaire, une obligation extra-financière se surimposant aux objectifs économiques et occasionnant des contraintes additionnelles, dans un cadre uniforme contrastant avec la diversité des entreprises. Désormais, la RSE est devenue une « *martingale* ».

**L'injonction sociale s'est transformée en opportunité économique. En effet, le lien entre RSE et performance économique de l'entreprise est désormais bien établi.**

**Agir dans l'intérêt général, loin d'être incompatible avec la rentabilité d'une entreprise, procure au contraire un supplément de performance**, comme de nombreuses études l'attestent.

Ainsi, selon une étude Nielsen de 2015<sup>3</sup>, 66 % des consommateurs sont prêts à payer davantage pour des biens ou des services durables<sup>4</sup>, 64 % des consommateurs attendent que les marques contribuent à une société meilleure et 51 % des consommateurs disent que, demain, leur fidélité ira à des marques engagées pour un meilleur futur.

**L'entreprise responsable et engagée devient ainsi un levier de performance.**

---

<sup>1</sup> Consultable par le lien suivant :

[http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2005160/Deliberation\\_partenaires\\_sociaux\\_RSE\\_signe.pdf](http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2005160/Deliberation_partenaires_sociaux_RSE_signe.pdf)

<sup>2</sup> « L'entreprise post-RSE : à la recherche de nouveaux équilibres », enquête de l'Institut de l'entreprise, Félix Torres, novembre 2018.

<sup>3</sup> « The Sustainability imperative » – étude Nielsen, 10 décembre 2015.

<sup>4</sup> Parmi ces 66 %, plus de 50 % d'entre eux sont influencés par des facteurs clés de durabilité, tels qu'un produit fabriqué à partir d'ingrédients frais, naturels et/ou biologiques (69 %), une entreprise respectueuse de l'environnement (58 %), et une entreprise respectant les droits sociaux (56%).



**L'investissement dans une entreprise responsable et engagée rapporte plus, car ce type d'entreprise sur-performe financièrement.**

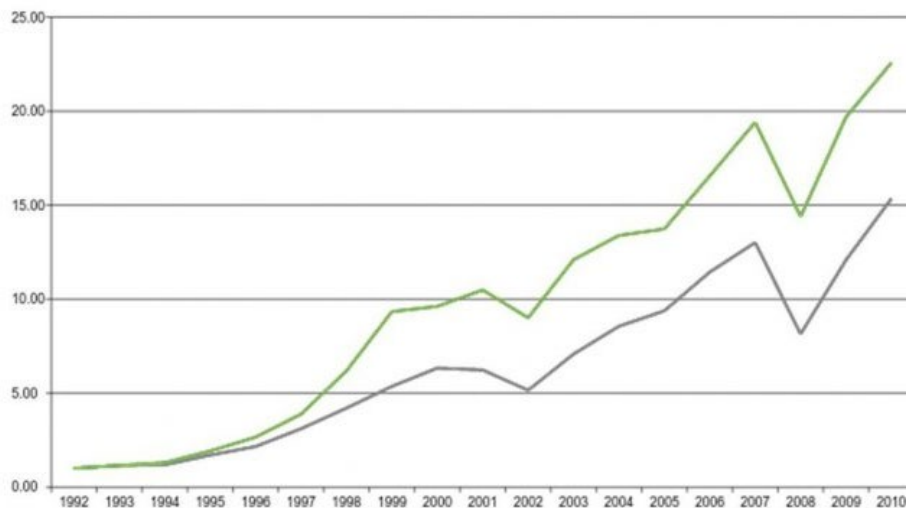
Selon une étude académique<sup>1</sup> synthétisant 190 travaux de recherche, 80 % d'entre eux constatent que de meilleures performances en RSE sont associées à de meilleures performances boursières.

Ainsi, aux États-Unis<sup>2</sup>, les entreprises ayant augmenté de 10 %, ou plus, leur investissement sociétal ont vu leur croissance progresser de 8,3 % en moyenne entre 2013 et 2015, alors que l'ensemble des autres entreprises ont connu en moyenne une décroissance de 2,3 %.

Un investissement dans un panier de valeurs d'entreprises socialement responsables sur une période de 18 ans rapporte **47 % de plus** que le même montant investi dans des entreprises mal notées pour leurs performances sociétales et environnementales.

London Business School

**Buy-and-Hold Stock Returns (value-weighted)**



Investing \$1 in the beginning of 1993 in a value-weighted portfolio of *High Sustainability* companies would have grown to **\$22.6** by the end of 2010. In contrast, investing \$1 in a value-weighted portfolio of *Low Sustainability* companies would have only grown to **\$15.4** over the same period.

Source: Eccles, Ioannou and Serafeim, *Management Science*, 2014

Source: Eccles, Ioannou and Serafeim (London Business School) in *Management Sciences*.

<sup>1</sup> Gordon Clark, Andreas Feiner and Michael Viehs (The University of Oxford and Arabesque), « From the Stockholder to the Stakeholder : How Sustainability can drive Financial Outperformance », March 2015.

<sup>2</sup> Selon les études « Giving in numbers » produites par le Chief Executive for Corporate Purpose (CECP) qui fournit de l'analyse comparative des investissements sociaux des entreprises, en partenariat avec les entreprises. Le CECP possède une base de données représentant plus de 500 entreprises sur près de 15 ans, ayant engagé plus de 250 milliards de dollars en investissements sociaux. Le rapport est adopté par des professionnels de tous les secteurs dans le monde pour comprendre « comment les entreprises investissent dans la société, avec des sujets allant de l'argent et en nature / produit, le bénévolat et les dons des employés et la mesure de l'impact ».

La méta-étude publiée en septembre 2014 par l'Université d'Oxford et Arabesque Partners<sup>1</sup>, reposant sur l'analyse exhaustive de plus de 200 travaux de recherche de sources différentes, a confirmé l'existence d'une corrélation probante entre la conduite de bonnes pratiques en matière de développement durable et la rentabilité économique des entreprises.

Les résultats sont nets : **88 % des plus de 200 études analysées constatent que les sociétés ayant adopté de solides pratiques en matière de développement durable présentent de meilleures performances opérationnelles.** 80 % des travaux de recherche analysés montrent que des pratiques prudentes en matière de développement durable ont une influence positive sur la rentabilité des investissements.

**Les investisseurs demandent désormais aux entreprises une vision de long terme et un « engagement ESG »,** c'est-à-dire environnemental et social, avec des impacts sur la gouvernance de l'entreprise. « *La RSE est devenue un facteur différenciant pour accueillir des capitaux en private equity*<sup>2</sup> » estime ainsi Mme Anne-Catherine Husson-Traoré de Novethic<sup>3</sup>.

Il pourrait se produire un **alignement des intérêts des parties prenantes, des investisseurs professionnels et de l'intérêt général, grâce à l'engagement de ces mêmes investisseurs. Les actionnaires sont donc également des acteurs de la responsabilisation de l'entreprise.** En 2017, plus de la moitié des motions présentées lors des assemblées générales des 250 premières entreprises américaines concernaient des thèmes sociaux et publics. Le prix Nobel d'économie 2016, Oliver Hart, et Luigi Zingales ont démontré que le choix de sociétés « propres », qui se sentent responsables des dommages provoqués par leur activité, est plus efficace et plus rentable de celui de sociétés « sales »<sup>4</sup>.

La généralisation de la RSE et de l'intégration des critères ESG est désormais **une question de rentabilité financière.**

---

<sup>1</sup> « From the stockholder to the stakeholder », 2014.

<sup>2</sup> *Forme privée d'investissement dans des entreprises, généralement non cotées, souhaitant financer leur développement par un apport de capitaux non-publics.*

<sup>3</sup> *Audition du 4 février 2020.*

<sup>4</sup> « Companies should maximize shareholder welfare not market value », *Journal of law, finance and accounting*, 2017.

Ainsi, le plus puissant de ces fonds, **BlackRock**<sup>1</sup>, constate la rapide montée en puissance des critères extra-financiers dans la gestion dite classique<sup>2</sup>. L'étude de son *think-tank*, le BlackRock Investment Institute (BII), explicitement intitulée « *Sustainability, the future of investing* » (Soutenabilité, le futur de l'investissement) montre une croissance plus rapide des actifs ESG, liés à des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, que les actifs traditionnels. Toutefois, seuls 2,5 sur les 7 000 milliards de dollars d'actifs de ce fonds géant prennent en considération ces critères. En effet, faute de mandat explicite en ce sens, l'investisseur ne peut exclure certains secteurs d'activité de ses investissements.

Les entreprises les plus rentables ne sont donc plus celles qui sont tournées vers le profit pour le profit<sup>3</sup>. « *Loin d'être seulement extra-financière, la participation de l'entreprise au bien commun est devenue un élément de compétitivité en soi, un facteur stratégique différenciant* » pour l'Institut de l'entreprise<sup>4</sup>. Nul doute que la crise sanitaire n'accroisse cette tendance en récompensant notamment les entreprises qui ont mis, lorsqu'elles le pouvaient, leurs moyens de production à la disposition de l'intérêt général.

Une enquête<sup>5</sup> conduite par France Stratégie<sup>6</sup> auprès de 8 502 entreprises de plus de 20 salariés a souligné l'existence d'un **lien positif** avec la performance économique, qu'elle soit mesurée par le profit (résultat net d'exploitation) par tête, l'excédent brut d'exploitation par tête ou la valeur ajoutée par tête : « *on trouve un gain de performance économique imputable à la RSE de 15 % mesuré par le profit par tête ou par l'excédent brut d'exploitation. Mesuré par la valeur ajoutée par tête, ce gain est un peu inférieur mais reste positif et égal à 10 %. Au total, l'écart de performance entre les*

---

<sup>1</sup> Fondé en 1988, ce fonds gère 1 232 fonds actionnaires de plus de 17 000 sociétés, répartis dans plus de 100 pays pour un montant de près de 6 960 milliards USD d'actifs fin septembre 2019.

<sup>2</sup> Selon son site : « Il est aujourd'hui reconnu que les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) peuvent influencer sur la performance à long terme d'une entreprise. Les investisseurs sont donc de plus en plus nombreux à chercher à intégrer les données de développement durable dans leurs processus d'investissement classiques. En élargissant l'accès aux données et aux connaissances sur les risques et opportunités ESG dans les processus d'investissement, nous pouvons devenir des investisseurs plus efficaces ». Leur politique d'intégration des critères ESG est consultable sur le lien suivant : <https://www.blackrock.com/fr/intermediaries/literature/publication/blk-esg-investment-statement-web.pdf>

<sup>3</sup> En référence à l'ouvrage de l'économiste britannique John Kay : « *Other's people money. The real business of finance* », 2015.

<sup>4</sup> « *L'entreprise post-RSE : à la recherche de nouveaux équilibres* », Félix Torres, novembre 2018.

<sup>5</sup> Elle s'appuie sur l'enquête *Changements organisationnels et informatisation (COI 2006)*, pilotée par le Centre d'étude de l'emploi (CEE) en partenariat avec notamment l'Insee, la Dares, la Drees et la DGAFP.

<sup>6</sup> « *Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité ; Évaluation et approche stratégique* » Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye, en collaboration avec Patricia Crifo, Université Paris-Ouest Nanterre et École polytechnique, France Stratégie, janvier 2016.

entreprises qui introduisent des pratiques RSE et celles qui ne le font pas est en moyenne de **13 %**. Cet écart de performance peut être dû soit à un effet direct de la mise en place des pratiques RSE, soit à un effet indirect lié à une plus grande efficacité organisationnelle ou à une attractivité renforcée de ces entreprises auprès de salariés plus motivés donc plus productifs ».

**La RSE constitue désormais un avantage comparatif pour une économie nationale.** Les résultats des entreprises françaises en la matière classe notre pays à la **3<sup>ème</sup> position** au sein de l'OCDE. Selon une étude<sup>1</sup> réalisée par le Médiateur des entreprises et EcoVadis<sup>2</sup>, la France se classe **3<sup>ème</sup> sur le podium du classement mondial des entreprises dans le domaine de la RSE, après la Suède et la Finlande.**

Avec un score moyen de 51/100 (contre 43,8/100 lors de la 1<sup>ère</sup> édition et 48,3/100 pour la 2<sup>ème</sup>), les entreprises françaises toutes tailles confondues arrivent en 3<sup>ème</sup> position de l'ensemble des pays passés en revue pour leur niveau de management de la RSE. Selon l'étude, elles ont développé le niveau « adapté » aux enjeux environnementaux et sociaux mais également sur l'éthique, thème au taux de progression le plus fort entre 2016 et 2018.

Si les scores globaux – regroupant l'environnement, le social et l'éthique – augmentent pour chacun des groupes (France, OCDE, OCDE hors France, BRICS), les entreprises françaises présentent de bien meilleures performances que la moyenne des BRICS (37,3/100) et sont largement au-dessus de la moyenne OCDE (46,5/100). Il est à noter que les performances moyennes s'améliorent dans toutes les zones depuis la dernière édition de l'étude. La France démontre néanmoins la plus forte progression (+6% contre 4% ailleurs dans l'OCDE et 1% pour les BRICS).

**La France concentre un nombre élevé d'entreprises dites exemplaires.** Ainsi, près de 16 % des entreprises de l'Hexagone ont obtenu un score « exemplaire », contre seulement 6 % pour le groupe OCDE et 1% pour les BRICS. Le pourcentage des PME & ETI françaises, en situation de management de la RSE « incomplète » a fortement diminué en 6 ans, en passant de 56 % à 30 %.

70 % des PME/ETI et 75 % des grandes entreprises françaises disposent désormais d'un système de gestion de la RSE « adapté », voire « exemplaire ». La

<sup>1</sup> « Comparatif de la performance Responsabilité Sociale & Environnementale (RSE) des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS ». Au total, 20 804 entreprises – dont 2 996 françaises – ont été évaluées entre 2016 et 2018, sur l'environnement, le social et l'éthique.

<sup>2</sup> EcoVadis est une plateforme mondiale d'évaluation et de mutualisation des performances RSE utilisée par plus de 55 000 entreprises de toutes tailles dans 150 pays. EcoVadis combine un système d'information et un réseau d'experts pour mettre à disposition de ses clients acheteurs et fournisseurs des notations simples, fiables et comparables couvrant 198 catégories d'achat et 21 indicateurs (des « émissions de CO2 » au « travail des enfants »). 70 % des entreprises du CAC40 et plus de 300 grands groupes internationaux utilisent EcoVadis pour cartographier les risques, couvrir les exigences de prévention anti-corrupcion et de devoir de vigilance et encourager l'innovation sur toute la chaîne de valeur.

part d'entreprises de niveau « exemplaire » a été multipliée par trois pour les grandes entreprises et par neuf pour les PME/ETI depuis la première édition. Les performances RSE des grandes entreprises restent supérieures à celles des PME/ETI, malgré le fort taux de progression de ces dernières.

Le retard relatif des entreprises françaises par rapport aux autres pays de l'OCDE sur la maîtrise des enjeux éthiques, de la prévention de la corruption à la gestion responsable des données, souligné dans les deux éditions précédentes, est désormais rattrapé. De 37,8/100 lors de la première édition (2012-2014), le score moyen éthique des entreprises françaises est à présent à 45,5/100, et atteint donc un score moyen égal à celui de l'OCDE. Cependant, 44 % des entreprises françaises présentent encore un système de RSE « inexistant » ou « incomplet » sur ces sujets, prouvant qu'ils demeurent les enjeux où la France a le plus de progrès à faire.

45 % des entreprises françaises ont été évaluées au moins deux fois par EcoVadis, 33 % dans les BRICS et 38 % dans le reste de l'OCDE. Les entreprises réévaluées obtiennent en moyenne un meilleur score que celles évaluées pour la première fois : 54,4/100 en moyenne pour les entreprises évaluées plus d'une fois, contre 44,9/100 en moyenne pour celles examinées pour la première fois.

En moyenne, les fournisseurs français du secteur transport et logistique obtiennent un score plus élevé que leurs homologues des BRICS et de l'OCDE. Ce secteur reste, néanmoins, en retrait par rapport à la performance générale.

*Source : étude Médiateur des entreprises – ECOVADIS, édition 2019.*

### **La RSE permet également aux PME de réaliser des économies et le gaspillage évité se traduit par une augmentation de la marge.**

Comme l'a fait remarquer Mme Diane Simui, adjointe au commissaire général au développement durable<sup>1</sup>, « *réduire les consommables et les rejets afin de diminuer l'empreinte environnementale permet de gagner sur les coûts de production en améliorant les marges* », ce qui, encore davantage dans le contexte économique de l'après-crise sanitaire, se révèle économiquement avantageux. Ainsi, avec l'application « *TPE et PME gagnantes sur tous les coûts* » développée avec le concours de l'ADEME à destination des entreprises de moins de 250 salariés dans les secteurs de l'industrie, optimiser les flux énergie, matières, déchets et eau dans un établissement permet à l'entreprise d'économiser entre 180 euros (80 % des 49 entreprises testées en 2016) et 300 euros (pour 60 % d'entre elles) par an, le retour sur investissement étant inférieur à moins d'un an pour 78 % des entreprises.

<sup>1</sup> Audition du 27 avril 2020, réalisée en visioconférence.

## 2. Une responsabilité sociétale de l'entreprise parfois imposée aux PME

### a) Une relation ambivalente

Excepté la **conviction personnelle du chef d'entreprise**, les PME se sont progressivement converties à la RSE sous l'influence d'une double contrainte extérieure, d'une part des grandes entreprises qui se doivent d'imposer la RSE à leurs parties prenantes, donc aux PME qui sont **leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants**, et d'autre part des fonds d'**Investissement socialement responsable** qui financent les PME<sup>1</sup>.

En 2003, Novethic<sup>2</sup> constatait que la RSE se résumait, dans les PME, au **mécénat local** et en 2012, l'INSEE<sup>3</sup> notait que si 9 % des grandes entreprises n'avaient jamais entendu parler de la RSE, 40 % des PME l'ignoraient. Elles manquent de temps, de ressources financières et de compétences appropriées pour pouvoir gérer les questions de RSE.

### Un énorme progrès a depuis été accompli.

En effet, l'enquête Ecovadis de mars 2015<sup>4</sup> a souligné les **bonnes performances des PME françaises en matière de RSE**. Elles obtiennent un score moyen de 43,19 sur 100 contre 41,92 pour les PME des pays de l'OCDE et 36,27 pour celles des économies émergentes des BRICS<sup>5</sup>. Le Guide publié en février 2017 par le MEDEF et Ecovadis s'intitule significativement : « *Cap vers la RSE pour les TPE/PME, c'est possible !* ».

D'après l'étude conduite en mars 2018 par Bpifrance Lab « *Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE* »<sup>6</sup> auprès de 1 154 dirigeants de PME-ETI, ces derniers entretiennent une **relation ambiguë** avec la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). S'ils en partagent largement l'esprit, ils en regrettent les **lourdeurs administratives** (comme les questionnaires des donneurs d'ordres ou d'organismes certificateurs) et en questionnent la **sincérité**, notamment de la part des grandes entreprises, relevant le glissement de certains engagements vers le *greenwashing*.

---

<sup>1</sup> « La RSE et les PME, analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », Rim Oueghlissi, *Revue française de gestion* 2013/7 (n° 236), pages 163 à 180.

<sup>2</sup> « Benchmark européen des outils d'évaluation responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME ».

<sup>3</sup> « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà répandue », *Insee première*, n° 1421.

<sup>4</sup> *Évaluant 12 000 entreprises entre 2012 et 2014.*

<sup>5</sup> Acronyme anglais pour désigner un groupe de cinq pays qui se réunissent depuis 2011 en sommets annuels : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud (en anglais : Brazil, Russia, India, China, South Africa).

<sup>6</sup> L'étude complète est consultable avec le lien suivant : <https://www.bpifrance-lelab.fr/Analyses-Reflexions/Les-Travaux-du-Lab/Une-aventure-humaine-Les-PME-ETI-et-la-RSE>.

L'échantillon de 1 154 répondants se répartit entre les **convaincus** (25 % des répondants) : pour eux, la RSE est un levier de compétitivité, ils voient cette démarche comme une opportunité d'affaires ; les **socio-engagés** (20 % des répondants) : pour eux, la RSE est un moyen de fédérer les hommes mais pas nécessairement une opportunité de développement ou un axe de différenciation ; les **sceptico-favorables** (30 % des répondants) : ils n'ont pas de convictions fortes au sujet de la RSE, ils y sont néanmoins plutôt favorables ; les **sceptico-réfractaires** (25 %) : la RSE reste pour eux une contrainte supplémentaire qui s'ajoute au fardeau déjà bien lourd du dirigeant de PME-ETI.

Les dirigeants de PME n'ont pas une vision imprécise de la RSE : 75 % voient ce thème de façon positive, même si une étude de Barclays au Royaume-Uni en octobre 2017 pointait que 87 % des PME manquaient encore de vision sur les conséquences positives de leurs actions RSE. Cette dernière n'est pas liée à l'âge du dirigeant : dès lors qu'ils sont convaincus, ils ont la volonté de mettre en place des critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance), à condition qu'ils soient adaptés à la taille et à la réalité de leur entreprise. Le résultat net n'est pas le seul horizon du dirigeant de PME. Ils sont aussi très concernés par les sujets de l'amélioration du climat social et de la création d'emplois régionaux.

Selon l'étude, 90 % des dirigeants interrogés affirment adhérer à l'esprit RSE, mais ils ne sont pas adeptes de cette sémantique qu'ils jugent trop floue et trop connotée « grandes entreprises ». Interrogé sur la finalité de son entreprise, un seul dirigeant s'est limité à l'unique proposition d'être rentable. Si, certes, 99 % estiment que leur première responsabilité est d'abord d'assurer la bonne santé économique de leur entreprise, ils sont presque autant à penser qu'il s'agit également d'améliorer le bien-être des salariés (98 %), de créer de l'emploi (94 %), de protéger la planète (94 %) et de s'impliquer dans la communauté locale (93 %).

Cependant, seules 50 % des PME ont entamé une démarche complète de RSE (un nombre plus important a mis en place des actions ponctuelles), dont 25 % ont une démarche structurée autour d'un plan d'actions. Les freins sont d'abord opérationnels. Les dirigeants ne savent pas forcément par où commencer ni quoi mettre en place.

Leur RSE est davantage pragmatique, tournée vers le concret et très liée aux enjeux prioritaires de leur domaine d'activité<sup>1</sup>.

« PME et TPE ne se retrouvent pas dans la RSE telle qu'elle est utilisée par les grandes entreprises » estime ainsi M. Philippe Kunter, directeur du développement durable et de la RSE à Bpifrance, « il existe une rupture entre l'image projetée et la réalité vécue. Pour les PME, des actions modestes, concrètes et

---

<sup>1</sup> Ainsi, les entreprises de services privilégieront les questions liées au bien-être au travail et à la participation des parties prenantes aux décisions, quand les entreprises de transports axeront leurs efforts sur la qualité/sécurité et la réduction de leurs émissions carbone.

cohérentes sont préférables. Il faut du temps aux PME pour intégrer la RSE et certaines la considère encore comme périphérique »<sup>1</sup>.

*b) Les accélérateurs de la RSE dans les PME*

Parce qu'elles constituent le maillage territorial le plus dense, l'intégration des PME dans les analyses extra-financières constitue un enjeu fondamental.

Pour atteindre cet objectif, plusieurs incitations sont concevables selon le Commissariat général au développement durable<sup>2</sup> :

- Une approche réglementaire, en ouvrant les dispositions de la directive RSE à ces entreprises mais en allégeant au maximum leurs obligations avec une déclaration de performance extra-financière (DPEF) au format simplifié, basée sur quelques éléments intéressant les actionnaires, les investisseurs, les citoyens ou encore la puissance publique (emplois, artificialisation, consommation d'eau, ...). Ce sont souvent des informations déjà communiquées qui pourraient faire l'objet d'une publication consolidée ;

- Un engagement RSE en contrepartie d'un engagement financier d'un investisseur privé ou public pourrait aussi être une conditionnalité à la mise à disposition de fonds. Il en irait ici de la responsabilité des actionnaires et des administrateurs dans l'intérêt de l'entreprise ;

- Un soutien en ingénierie technique de l'État ou de ses opérateurs et partenaires pour engager un diagnostic RSE et des mesures dans les thématiques sociales, environnementales et de gouvernement de l'entreprise ;

- enfin, une élaboration par les professionnels concernés de référentiels RSE, en lien avec l'État.

(1) Les accélérateurs privés

Dans les PME, la révision de 2018 du code AFEP-MEDEF, qui recommande, compte-tenu de « l'importance des enjeux de RSE », « l'intégration d'un ou plusieurs critères de RSE dans la rémunération variable des dirigeants », ne trouve pas à s'appliquer. La diffusion de la RSE emprunte d'autres voies : la relation client-fournisseur, d'une part, le devoir de vigilance, d'autre part qui sont les deux faces de l'intégration de la problématique RSE dans la sous-traitance.

(a) La relation client-fournisseur

La RSE se diffuse dans les PME par le biais des relations interentreprises et particulièrement dans la relation entre donneurs d'ordre

---

<sup>1</sup> Audition du 26 février 2020.

<sup>2</sup> Réponse du 27 avril 2020 au questionnaire de la Délégation.



et fournisseurs, lesquels sont des parties prenantes des entreprises soumises aux obligations légales ou non de rapportage extra-financier. **Elles se reposent en cascade sur leurs sous-traitants, qui sont souvent des PME**, lesquelles sont impactées indirectement sur le plan opérationnel ou financier. « *Les grandes entreprises veulent désormais savoir ce que font leurs sous-traitants de rang 1, 2, 3 et plus mais ont du mal à le savoir au-delà du rang 3* » estime Nicole Notat, de l'agence Vigeo<sup>1</sup>.

Pour la première fois, en 2019, Bpifrance, PwC et l'Observatoire de la RSE (Orse) ont lancé une grande enquête<sup>2</sup> auprès des fournisseurs, qui sont presque toujours des PME. Les principaux enseignements sont les suivants :

**1) La RSE est un passage obligé dans la relation donneurs d'ordre - fournisseurs, tendance renforcée par la loi sur le devoir de vigilance**

Plus de 70 % des fournisseurs interrogés sont régulièrement sollicités par leurs clients sur les sujets de RSE. Depuis l'entrée en vigueur de la loi sur le devoir de vigilance (*voir ci-dessous*), un tiers des entreprises se disent davantage sollicitées sur ces sujets.

**2) Les demandes en matière de RSE se concentrent au moment de l'appel d'offre :** dans 79 % des situations, les sollicitations des donneurs d'ordre en matière de RSE se font au stade de l'appel d'offre. 20 % des répondants ont déclaré être sollicités par leurs clients en matière de RSE en cours ou en fin de contrat.

**3) Des TPE-PME majoritairement convaincues de l'intérêt économique d'une démarche RSE :** 61% des fournisseurs reconnaissent que les demandes RSE de leurs clients les conduisent à améliorer leur offre et processus et peuvent représenter une source de nouvelles opportunités. 49 % d'entre eux initient une démarche de certification, et ce, même si le client ne l'exige pas.

**4) Des sollicitations qui conduisent les fournisseurs à structurer leur gouvernance de la RSE :** 60 % des entreprises répondantes n'ont pas de personnes dédiées aux questions RSE, et ce, ni à temps partiel, ni même en complément d'autres responsabilités. L'enquête révèle que les clients s'intéressent également à la performance sociale et environnementale de leurs fournisseurs de rang 2 (70 % des clients souhaitent avoir des informations sur ces derniers).

---

<sup>1</sup> Audition du 3 décembre 2020.

<sup>2</sup> L'enquête « RSE : la parole aux fournisseurs ! » a été administrée par Bpifrance auprès d'entreprises françaises entre avril et juin 2019 mais également relayée par quatre partenaires : le Medef, Coop de France, la FEP et les SCOP du BTP. Plus de 600 entreprises ont répondu à l'enquête, dont 91 % de représentants de TPE et PME. La grande majorité des répondants (87 %) sont les dirigeants de leur organisation. Les fournisseurs interrogés ont des clients de toutes tailles et peuvent avoir de 10 à plus de 1 000 clients différents. À noter que près du tiers (28 %) des PME-TPE du panel ont entre 100 et 499 clients. Plus de la moitié de ces entreprises (52 %) ont un unique client représentant 20 % ou plus de leur chiffre d'affaires et 9 % des entreprises répondantes ont un client représentant plus de 50 % de leur CA.

5) *Des questionnements RSE encore trop génériques et pas suffisamment centrés sur les enjeux matériels des fournisseurs* : 38 % des fournisseurs soulignent que la pertinence des sollicitations RSE n'est pas au rendez-vous. Les principales raisons identifiées pour expliquer l'inadaptation de certaines sollicitations révèlent des carences dans l'allocation de moyens financiers et humains (en temps et compétences) du côté des donneurs d'ordre.

6) *La RSE est une condition importante d'accès aux marchés, mais a encore peu d'impact sur les prix de vente* : 79 % des fournisseurs expliquent qu'ils ne parviennent pas à valoriser leurs performances RSE au travers des prix de vente de leurs produits ou services. Plus de la moitié des fournisseurs répondants ont déclaré que les clients ne reconnaissent pas leur performance RSE à travers le maintien des contrats et l'obtention de nouveaux marchés.

7) *Une évolution positive de la relation donneurs d'ordre - fournisseur, mais un manque de cohérence avec d'autres enjeux majeurs pour les fournisseurs* : si 49 % des fournisseurs soulignent des améliorations dans la relation donneurs d'ordre - fournisseurs ces dernières années, ils déplorent néanmoins trop peu d'avancées sur les sujets suivants : la pression à la baisse sur les prix (87 %), les clauses contractuelles déséquilibrées (72 %), le non-respect des délais de paiement (59 %) et la modification unilatérale du contrat (36 %).

8) *Les fournisseurs souvent laissés sans accompagnement face aux demandes des donneurs d'ordre* : 87 % des fournisseurs ne sont pas accompagnés par leurs clients dans leurs démarches RSE. Les entreprises qui à ce jour accompagnent leurs fournisseurs dans leurs démarches RSE, mettent en place diverses initiatives : la définition d'un plan d'actions pour accompagner l'instauration de mesures RSE (39%), les réunions de suivi sur la mise en place de mesures RSE (39%), les ateliers sur les sujets RSE (26%), ou encore la dispense de formation (13%).

9) *Les fournisseurs appellent à plus de transparence* : plus de la moitié des fournisseurs ressent un manque de communication et de transparence des clients, notamment le fait que la pondération des critères RSE ne soit pas communiquée lors des appels d'offres des clients (65 %), et que les clients ne fassent pas de retours suite aux réponses RSE apportées (51 %).

10) *L'exemplarité des donneurs d'ordre est fortement attendue, en matière d'achats mais aussi plus globalement en termes de cohérence sur leurs engagements responsables* : 63 % des fournisseurs sondés n'estiment pas leurs clients comme matures concernant les thématiques RSE. Ce constat rejoint le **sentiment de dissonance, pour 66 % des fournisseurs, entre les exigences RSE des clients en matière d'achats et leurs propres pratiques RSE**, notamment concernant la loyauté des pratiques commerciales, les relations et les conditions de travail, les matières premières et les circuits

courts, ou encore les questions d'éthique. Plus de 20 % des fournisseurs ont expliqué avoir déjà refusé une commande de la part d'un client en raison de leurs pratiques sociales et environnementales.

(b) Le devoir de vigilance

L'effondrement, en avril 2013, de l'immeuble du Tana Plaza, au Bangladesh, entraînant la mort de plus de 1 000 salariés, ou encore le recours au travail forcé sur les chantiers de la Coupe du monde de football au Qatar, ont provoqué une **prise de conscience** de l'Europe sur les conditions de travail des **sous-traitants des grands groupes industriels européens**.

Adoptée en 2017, bien accueillie par l'opinion publique mais fortement contestée par les organisations patronales qui craignaient une baisse de compétitivité pour les entreprises, la loi sur le devoir de vigilance **oblige** les grandes sociétés françaises et étrangères ayant une forte implantation sur le territoire à mieux **prendre en compte les risques ESG dans toute leur chaîne de valeur et dans le monde entier**. Elle permet aussi aux victimes potentielles des dommages causées par ces entreprises ou leurs filiales d'avoir un meilleur recours à la justice.

Depuis 2019, les plans de vigilance que doivent publier les grandes entreprises concernées sont devenus opposables.

**LA LOI DU 27 MARS 2017 RELATIVE AU DEVOIR DE VIGILANCE  
DES SOCIÉTÉS MÈRES ET DES ENTREPRISES DONNEUSES D'ORDRE**

Afin de responsabiliser davantage les entreprises internationales sur l'activité de leurs **filiales** et de leurs **sous-traitants** implantés à **l'étranger**, en particulier dans **des pays en développement**, la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, oblige certaines entreprises, à établir et à mettre en œuvre de manière effective **un plan de vigilance**.

Ce dernier doit comporter « *les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle [...], directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation.* »

Dans le plan doivent figurer (article L.225-102-4 du code de commerce) :

- une **cartographie des risques** destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;
- des **procédures d'évaluation** régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale

établie, au regard de la cartographie des risques ;

- des **actions adaptées d'atténuation** des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un **mécanisme d'alerte** et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;
- un **dispositif de suivi** des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Les entreprises concernées sont les sociétés anonymes et sociétés en commandite par actions qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, **au moins 5 000 salariés** en leur sein et dans leurs filiales directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins 10 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger.

La loi comporte un volet judiciaire. Le manquement aux obligations de publication et de mise en œuvre effective du plan de vigilance engage la **responsabilité** de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice que l'exécution de ces obligations aurait permis d'éviter, selon les règles de la responsabilité civile de droit commun. La décision judiciaire peut être diffusée ou affichée et son exécution peut être ordonnée sous astreinte (article L. 225-102-5 du code de commerce).

- (2) Les mesures volontaristes en matière d'égalité femmes-hommes dans les entreprises

L'égalité professionnelle constitue l'une des dimensions de la RSE.

Ayant constaté que, plus de 46 ans après la proclamation du **principe « à travail de valeur égale, salaire égal »**, les salaires des femmes étaient toujours inférieurs de 9 % à ceux des hommes pour le même travail, et **la France occupant la 129<sup>ème</sup> place sur 144 pays**, la ministre du Travail a proposé la création d'un **index de l'égalité salariale femmes-hommes**. Inspiré par le succès du logiciel suisse Logib<sup>1</sup>, et malgré l'échec d'une tentative comparable en 2010<sup>2</sup>, il a été consacré par l'article 104 de la loi

<sup>1</sup> Décrit sur le site du Bureau fédéral de l'égalité entre les hommes et les femmes : <https://www.ebg.admin.ch/ebg/fr/home/prestations/outil-d-autocontrôle--logib.html>.

<sup>2</sup> L'article 99 de la loi du 9 novembre 2010 avait institué une sanction financière à l'encontre des entreprises d'au moins 50 salariés qui n'auraient pas conclu d'accord d'égalité professionnelle ou, à défaut d'accord, qui n'auraient pas défini les objectifs et les mesures constituant un plan d'action pour obtenir l'égalité professionnelle. Ce montant ne pouvait dépasser 1 % de la masse salariale des rémunérations et gains bruts versés par l'entreprise. Ce dispositif avait cependant été très largement dévoyé par le décret d'application du 7 juillet 2011 qui prévoyait une importante latitude laissée à l'entreprise, laquelle se voyait offrir la possibilité de présenter un plan d'action unilatéral, à défaut d'accord relatif à l'égalité professionnelle.

n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

Cet index a été mis progressivement en œuvre<sup>1</sup>. Chaque année, avant le 1<sup>er</sup> mars, les entreprises concernées doivent publier sur leur site internet la note globale de l'index. Elles devront également la communiquer, avec le détail des différents indicateurs, à leur Comité social et économique (CSE) ainsi qu'à l'inspection du travail (Direccte). Précisé par le décret n°2019-15 du 8 janvier 2019, l'index<sup>2</sup>, calculé sur 100 points, regroupe de 4 à 5 indicateurs selon que l'entreprise fait moins ou plus de 250 salariés<sup>3</sup>

Si l'entreprise obtient moins de 75 points, elle devra mettre en œuvre des **mesures de correction** pour atteindre au moins 75 points, dans un **délaï de 3 ans**. Les entreprises qui ne publieront pas leur index ou ne mettront pas en œuvre de plan de correction s'exposeront d'une **pénalité financière, jusqu'à 1 % de la masse salariale**. Un délai pourra toutefois être accordé en cas de difficultés économiques. Au 1<sup>er</sup> mars 2023, toutes les entreprises qui n'auraient pas atteint l'objectif seront passibles de ces pénalités financières.

**Si la réduction des écarts de salaires est un objectif nécessaire, il ne peut résumer à lui seul la promotion des femmes dans l'entreprise. Il reste à définir les outils permettant d'apprécier la réalité des responsabilités confiées aux femmes.**

Tel a été l'objet de la loi Copé-Zimmermann de 2011<sup>4</sup> qui a fixé un **objectif à atteindre en 2017 de 40 % de l'un des deux sexes au sein des conseils d'administration et de surveillance pour les entreprises cotées** et pour celles de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires dépasse 50 millions d'euros. La loi du 4 août 2014 a étendu cette obligation dans les conseils d'administration des entreprises de plus de 250 salariés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020. **Les grandes entreprises du CAC 40 qui n'appliquent pas** la proportion de femmes imposée par la loi Copé-Zimmermann dans

---

<sup>1</sup> Il s'est appliqué aux entreprises d'au moins 1 000 salariés depuis le 1<sup>er</sup> mars 2019, puis celles d'au moins 250 salariés à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2019 et enfin celles d'au moins 50 salariés depuis le 1<sup>er</sup> mars 2020.

<sup>2</sup> Les données à prendre en compte figurent dans la base de données économiques et sociales des entreprises (BDES) ou font partie des obligations légales.

<sup>3</sup> Ces indicateurs sont : l'écart de rémunération femmes hommes, l'écart de répartition des augmentations individuelles, l'écart de répartition des promotions (uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés), le pourcentage de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, le nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations.

<sup>4</sup> Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

leurs CA sont celles qui ne sont pas soumises à la réglementation française du fait de leur **domiciliation juridique à l'étranger**<sup>1</sup>.

**L'effet de la loi a été indéniable.** À l'issue des assemblées générales de 2018, les conseils d'administration et de surveillance des sociétés du SBF 120 comptaient 43,3 % de femmes. Cependant, en deçà du SBF 120, **la proportion diminue avec la taille de l'entreprise**<sup>2</sup>, ce qui montre *a contrario* l'effet positif d'une mesure contraignante<sup>3</sup>.

La loi, et la pression de la société, ont provoqué une **prise de conscience** des entrepreneurs, et conduit à la révision du code Afep-MEDEF en juin 2018. Cette nouvelle version **recommande** d'assigner au conseil d'administration la tâche de s'assurer « *que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs mettent en œuvre une politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des instances dirigeantes* ». De même, le « *vade-mecum sur la féminisation des instances dirigeantes* »<sup>4</sup> publié en mars 2019 par l'Afep prône une « *politique volontariste : il faut forcer le système* » en « *imposant* » des candidatures féminines, repérant et soutenant les talents féminins<sup>5</sup>, faisant évoluer la culture d'entreprise, les mentalités et les règles du jeu.

Dans ce sens, l'article 188 de la loi PACTE renforce les prérogatives du conseil d'administration, en le chargeant de déterminer un processus de sélection qui garantira jusqu'à son terme la présence d'au moins une personne de chaque sexe parmi les candidats. Cette disposition est toutefois non contraignante.

Cependant, l'article 189 de la loi PACTE va beaucoup plus loin et beaucoup plus vite, puisqu'il prévoit que **lorsque le quota de 40 % de femmes dans le conseil d'administration n'est pas respecté**, ce n'est plus la

---

<sup>1</sup> Lafarge Holcim (Suisse) s'accommode d'un conseil féminisé à seulement 8,3 %, Technip (Royaume-Uni) à 21,4 %, Airbus (Pays-Bas) à 25 %, Gemalto (Pays-Bas) à 30%, Arcelor-Mittal (Luxembourg) 33,33 % et STMicroelectronics (Suisse) à 33,3 % en 2019.

<sup>2</sup> Selon l'Association femmes experts-comptables, pour les entreprises du marché réglementé d'Euronext (561 sociétés), la proportion est, en 2017, de 34,77 % pour les Big Caps du compartiment A, 30,60 % dans les Mid Caps du compartiment B et 28,34 % dans les Small Caps du C. Par ailleurs, sur le marché Alternext Paris qui regroupe 164 sociétés, non soumis à la loi, le pourcentage a peu bougé avec un taux de 17 %.

<sup>3</sup> À défaut des 40 % de femmes dans un conseil d'administration, les nominations au conseil d'administration auraient été invalidées et le versement de jetons de présence, suspendu.

<sup>4</sup> Consultable sur le lien suivant : [https://www.afep.com/wp-content/uploads/2019/07/VADE-MECUM-Afep\\_F%C3%A9minisation-des-instances-dirigeantes\\_2019.pdf](https://www.afep.com/wp-content/uploads/2019/07/VADE-MECUM-Afep_F%C3%A9minisation-des-instances-dirigeantes_2019.pdf)

<sup>5</sup> Avec le programme « Board Women Partners » lancé en juin 2007 par Marie-Claude Peyrache, première femme à entrer au Comex de France Télécom où elle a dirigé plusieurs services, tant en France qu'à l'étranger, et Véronique Préaux-Cobti, fondatrice et directrice de Diafora et présidente d'honneur de Grandes Écoles au Féminin, en partenariat avec l'Afep.

nomination des administrateurs qui est considérée comme nulle mais **l'ensemble des délibérations auxquelles ils avaient participées**. Ce dispositif s'est étendu aux ETI<sup>1</sup> au 1<sup>er</sup> janvier 2020, alors que celles-ci ne sont manifestement pas toutes prêtes.

**Dans ce domaine de l'égalité professionnelle, la loi et le droit souple se sont combinés.**

### **3. Une RSE hors de portée des PME**

#### *a) La complexité de la RSE, un frein pour les PME*

Peu de PME ont engagé une démarche formalisée de RSE. Celle-ci est **redoutablement complexe** et **hors de portée** d'une entreprise de cette taille, *a fortiori* pour les TPE, notamment en raison de son coût.

#### (a) La complexité administrative de la RSE

Le cadre déclaratif posé par l'article L.225-10-2 du code de commerce a été victime de son succès et sujet à une inflation de ses thèmes, au nombre de 42 initialement mais qui auraient pu être portés à 56.

Ainsi, comme le soulignent les entreprises de l'Afep<sup>2</sup>, « depuis la Loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) du 15 mai 2001, le législateur n'a eu de cesse de créer à la charge des sociétés françaises de nouvelles obligations de rapportage en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE). Pendant plus de 15 ans, ces obligations se sont surajoutées les unes aux autres. Les entreprises françaises se trouvent désormais confrontées à une complexité considérable du rapportage, due à l'empilement de ces textes sans mise en cohérence d'ensemble ».

---

<sup>1</sup> Sociétés d'au moins 250 salariés permanents et qui présentent un montant net de chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

<sup>2</sup> « Vers une rationalisation du reporting RSE. Propositions des entreprises de l'Afep », octobre 2019.

**L'évolution de la réglementation française a été la suivante :**

Texte	Document affecté	Champ d'application	Contenu
Loi « NRE » du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, (article 116)	Information sociale et environnementale (au sein du rapport de gestion)	Sociétés cotées	Informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.
Loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (« Loi Grenelle 2 », articles 225 et 224)	Rapport de responsabilité sociétale des entreprises (au sein du rapport de gestion)	Sociétés cotées et grandes sociétés non cotées (+ de 500 salariés avec un total de bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros.)	Informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable. Liste de 43 informations
Loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte	Rapportage en matière d'enjeux climato-énergétiques, d'économie circulaire et de gaspillage alimentaire		Liste prévue à l'article R.225-105 du Code de commerce
Ordonnance du 19 juillet 2017, décret du 9 août 2017 (transposition de la directive européenne de 2014	«Déclaration de performance extra-financière » (au sein du rapport de gestion), qui remplace le rapport de responsabilité sociétale des entreprises	Exercices ouverts à partir du 1 <sup>er</sup> /09/2017. Périmètre plus restreint que loi Grenette 2 pour les sociétés cotées : grandes sociétés cotées (+ de 500 salariés / total de bilan supérieur à 20 M euros ou chiffre d'affaires supérieur à 40 M d'euros). Périmètre inchangé pour les sociétés non cotées : grandes sociétés non cotées (+ de 500 salariés / total de bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 M d'euros). Publication volontaire possible.	Informations sur le plan social, environnemental et sociétal. Article L. 225-102-1 du Code de commerce. Analyse des risques conduisant à ne présenter des informations que sur les thématiques à risque significatif.

Source : Rapport « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable », Patrick de Cambourg, mai 2019.



Le principal défaut de ce dispositif était de **ne pas favoriser une analyse de matérialité moderne**, c'est-à-dire devant identifier les thématiques pertinentes pour chaque entreprise à partir de référentiels existants en tenant compte de l'avis des parties prenantes. En effet, « *les entreprises devaient répondre d'abord à un 'questionnaire public', la liste des 42 items, qui va s'avérer plus ou moins utile pour répondre ensuite à des questionnaires privés, les sollicitations des investisseurs et des agences de notations extra-financières, mais sans avoir été incitées en amont à développer une réflexion autour de la notion de pertinence, ou de matérialité* »<sup>1</sup>.

L'ordonnance du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises et son décret d'application du 9 août 2017, ont fait évoluer le dispositif de rapportage extra-financier, dans le sens de la **simplification**.

Les entreprises formalisent désormais une « **déclaration de performance extra financière des entreprises** » (DPEF) et la liste des items évolue en rajoutant, notamment, deux autres items sur le changement climatique<sup>2</sup>.

En outre, ces textes ont introduit la notion de « **matérialité** » ou de « **pertinence** », qui subordonne la publication des informations spécifiques sur le plan social, sociétal et environnemental à leur pertinence au regard des principaux risques ou des politiques de l'entreprise considérée. La réglementation française **n'a pas prévu**, malgré certaines préconisations administratives, **une mutualisation du référentiel sectoriel au sein d'une ou plusieurs fédérations professionnelles**, laquelle « *permettrait de soulager les entreprises rétives à la lourdeur de l'analyse de matérialité et d'objectiver la hiérarchisation des enjeux* »<sup>3</sup>.

Cependant, ce mouvement de simplification a été de courte durée. En effet, trois nouvelles obligations d'information ont ainsi été récemment ajoutées :

- La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel impose aux sociétés concernées de communiquer sur les mesures prises en faveur des **personnes handicapées** ;

---

<sup>1</sup> « Le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises », Inspection générale des finances, Inspection générale des affaires sociales, Conseil général de l'environnement et du développement durable, mai 2016.

<sup>2</sup> Les mesures prises pour l'adaptation aux conséquences du changement climatique et les objectifs de réduction fixés volontairement à moyen et long terme pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et les moyens mis en œuvre à cet effet.

<sup>3</sup> Rapport précité.

- La loi du 23 octobre 2018 relative à la lutte contre la fraude impose aux sociétés concernées de communiquer sur les effets de leur activité quant à la **lutte contre l'évasion fiscale** (principaux risques liés à l'activité ; procédures de diligence raisonnable ; indicateurs clés de performance) ;
- la loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous impose aux sociétés concernées de mentionner les moyens pris en faveur de la **lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable**.

Ainsi, en deux mois, l'article L. 225-102-1 du code de commerce a été complété à trois reprises, le rendant de plus en plus complet, voire touffus. Si chaque ajout peut résulter d'une juste préoccupation, il en résulte pour les entreprises de nouvelles contraintes d'information parfois difficiles à remplir.

**Proposition : instaurer un moratoire sur les informations exigées dans le cadre du rapportage extra-financier.**

La mise en œuvre de ce nouveau référentiel par les grandes entreprises a fait l'objet d'une étude<sup>1</sup> du MEDEF, réalisée par deux cabinets d'audits entre mai et juillet 2019. Cette phase de transition, un an seulement après la réforme de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), montre, outre un **accroissement du volume<sup>2</sup> des informations publiées**, que les entreprises « *ont souvent profité de l'exercice pour initier ou renforcer leur démarche d'intégration et de transversalité de la RSE, notamment à travers la formalisation du modèle d'affaires de manière pédagogique et souvent appuyée par un schéma et l'identification des risques et opportunités avec une implication accrue de la gouvernance dans ce processus* ». Ces mesures ont donc contribué à **modifier la gouvernance des grandes entreprises**.

Il faut noter la prise de conscience au niveau européen d'une multiplication de ces demandes d'informations, avec la création fin 2018 du « *European Corporate Reporting Lab* » dans le cadre de l'EFRAG (*European*

<sup>1</sup> L'étude porte sur 102 sociétés sélectionnées principalement parmi le SBF120, de droit français et qui ont publié des DPEF de manière obligatoire ou parfois volontaire (cas de certaines filiales cotées) à la date de l'étude (ce qui exclut notamment certaines sociétés aux clôtures décalées) : <https://www.medef.com/uploads/media/node/0011/20/11260-medef-ey-deloitte-bilan-dpef-9-juillet-2019-final.pdf>

<sup>2</sup> La recherche de matérialité et de simplification est limitée par les attentes précises des parties prenantes (notamment organismes de notation extra-financière) et la recherche de conformité à des référentiels et la continuité avec l'information publiée lors des exercices précédents.

*Financial Reporting Advisory Group*) dont le rôle est de catalyser les innovations dans le domaine du rapportage des entreprises au sein de l'Union européenne, en facilitant le dialogue entre les entreprises, les utilisateurs et les autres parties prenantes concernées. Le « Lab » vise à se concentrer dans un premier temps sur l'information extra-financière et ses pratiques, en lien avec les recommandations de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD)<sup>1</sup>, ce qui a été la mission du premier groupe de travail créé en février 2019.

C'est la raison pour laquelle l'Afep milite en faveur d'une **rationalisation du rapportage RSE** et les entreprises qui la composent ont fait des propositions en ce sens en octobre 2019<sup>2</sup>. Pour ces entreprises, la RSE : *« peut encore gagner en clarté et en lisibilité, objectif commun à toutes les parties concernées, que ce soient les entreprises assujetties ou les destinataires de ces informations. Il est donc urgent d'opérer un exercice de simplification de manière à donner au marché non pas une information sans cesse plus volumineuse, mais une information lisible et pertinente adaptée à l'activité de la société et à son environnement »*.

Peu de temps après, en novembre 2019, l'AMF a publié son 4<sup>ème</sup> rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées<sup>3</sup>, qui souligne que *« mettre en œuvre le principe de matérialité et de concision de la déclaration de performance extra-financière s'avère être un exercice délicat. De la même façon, assurer la cohérence d'ensemble de la DPEF via la mise en perspective des différents piliers de la déclaration de performance extra-financière implique de dépasser la seule logique de conformité réglementaire pour y associer une démarche plus stratégique, dans l'esprit de ce que vise cette nouvelle réglementation »*.

Enfin, le point noir des informations extra-financières mises en ligne reste leur **faible audience**. Selon une étude<sup>4</sup>, 77 % des entreprises ne savent pas ni la qualifier, ni la quantifier et parmi celles qui la connaissent, seule la moitié est satisfaite. Alors que la RSE nécessite une forte mobilisation interne, les efforts ne sont pas à la hauteur de leurs attentes : *« compte-tenu des efforts engagés par les équipes RSE, notamment en termes de ressources*

---

<sup>1</sup> La TCFD a été créée par le G20 lors de la COP21 pour définir des recommandations concernant la transparence financière des entreprises en matière de climat. Présidée par Michael Bloomberg, son rapport final publié en juin 2017 précise les éléments de rapportage climat attendus dans les documents de référence des entreprises pour 4 piliers : la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et métriques utilisés.

<sup>2</sup> Voir : <https://afep.com/wp-content/uploads/2019/10/reporting-RSE-simple.pdf>

<sup>3</sup> Consultable sur le site de l'Autorité des Marchés Financiers : <https://www.amf-france.org/Publications/Rapports-etudes-et-analyses/Gouvernement-d-entreprise?docId=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2F61824ca2-b735-455c-b23d-6132d5ce4fed>

<sup>4</sup> « Pratiques de reporting et rapports extra-financiers : première mise ne œuvre de la DEF, freins et leviers », 7<sup>ème</sup> édition, juillet 2019.

*humaines, le développement de l'audience de leurs parties prenantes est un futur chantier à mettre en œuvre ».*

(b) Le coût financier important de la RSE

Par rapport aux labels qui n'offrent que de faibles garanties, la déclaration de performance extra-financière est **certifiée par un tiers indépendant**. Elle a cependant un **coût**.

Cette collecte de l'information est **très coûteuse pour les entreprises, à qui l'on demande de remplir des dizaines de questionnaires par an**. Ceci favorise les grandes sociétés qui disposent de plus de ressources pour répondre à ces demandes, au détriment des PME. Une telle accumulation exerce également une pression indirecte sur les entreprises en les obligeant à utiliser de manière concomitante les principaux cadres de *reporting* identifiés par les investisseurs et ainsi à multiplier le nombre d'informations publiées – **alors même que certains cadres de reporting peuvent ne pas être toujours pertinents pour elles**.

L'autre inconvénient de la **multiplicité des agences de notation qui ont chacune leur méthodologie propre, est de mettre la RSE encore davantage hors de portée pour les PME**. Ce constat était dressé par l'Autorité des marchés financiers dès 2010<sup>1</sup> et il est identique dix ans après : *« les agences de notation extra-financière adoptent des méthodes d'analyse ainsi que des échelles de notation distinctes et pondèrent sensiblement différemment les critères retenus, ce qui peut induire in fine des notations qui ne sont pas comparables ».*

Le rapport des trois inspections sur le rapportage sur la RSE des entreprises de mai 2016 a souligné que celui-ci s'échelonne de quelques milliers d'euros pour une petite société ayant peu de sites, n'opérant qu'en France, à **plusieurs millions d'euros** pour une grande société cotée, multi-sites, multinationale et faisant vérifier les informations qu'elle publie. Paradoxalement, **l'effort financier que doit fournir une société pour produire son rapportage RSE est décroissant avec la taille**.

Une autre étude, menée en 2011 pour le compte de la direction générale du marché intérieur de la Commission européenne, avait fait état de coûts par employé variant de 3 à 13 € pour les grandes entreprises et de 68 à 212 € pour les entreprises de taille moyenne. La mission des inspections l'estimait, en 2016, pour les grandes entreprises s'étage entre 1 et 96 €, soit un coût moyen par tête de 24 €, et pour les petites entreprises cotées et non cotées entre 5 et 313 €, soit **un coût moyen de 74 €**.

---

<sup>1</sup> *Recommandation AMF n° 2010-13.*

Les coûts semblent très variables s'agissant des labels privés dans le domaine extra-financier. Ainsi, pour le label B-Corp : « *les frais de certification vont de 500 euros par an (pour les entreprises réalisant jusqu'à 150 000 euros de chiffre d'affaires annuel) à 10 000 euros par an (pour les entreprises réalisant jusqu'à 50 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel), sur trois ans* », selon son Délégué général, M. Augustin Boulot, tandis que le label Lucie prévoit un tarif allégé pour les entreprises de moins de 10 salariés. Les outils d'auto-diagnostic des démarches RSE sont fréquemment en ligne et donc gratuits.

Ces coûts sont principalement constitués par la **vérification**<sup>1</sup> des informations non financières par un **organisme tiers indépendant** (OTI) lequel fiabilise les données, apporte de la crédibilité aux rapports et constitue un garde-fou dans l'application du principe « appliquer ou expliquer ».

Ces OTI sont eux-mêmes accrédités par le COFRAC<sup>2</sup>, qui dispose de **8 évaluateurs techniques** qualifiés dans le domaine de la vérification des performances extra-financières RSE des entreprises. Ces évaluateurs techniques sont majoritairement des experts RSE, consultants indépendants, mais « *certaines d'entre eux travaillent au sein d'OTI accrédités, l'évaluation d'accréditation reposant sur le principe d'évaluation par les pairs* »<sup>3</sup>. Au 17 décembre 2019, **seulement 28 OTI étaient accrédités** dont 24 sont des Commissaires aux Comptes (soit 85 %).

Toutefois, pour M. Frédéric Coirier, président-directeur général de POUJOULAT et co-président du METI<sup>4</sup>, « *la RSE ne doit pas être considérée seulement comme un coût pour une entreprise mais une opportunité pour se différencier et être attractive pour ses clients et salariés* ».

#### *b) La tour de Babel des labels*

**Les référentiels normatifs en matière d'information extra-financière sont multiples** : référentiels à vocation universel, initiatives privées des places financières, initiatives ciblées sur certaines causes,

<sup>1</sup> Cette vérification doit comporter une attestation de présence de l'ensemble des informations prévues à l'article R. 225-105-1 du code de commerce ; un avis motivé sur la sincérité des informations, et, le cas échéant, les explications relatives à l'utilisation de la dérogation « appliquer ou expliquer » ; les diligences mises en œuvre par l'organisme tiers indépendant dans le cadre de sa mission de vérification. Celles-ci sont significativement plus importantes pour l'avis de sincérité (vérifications sur échantillons) et d'implantation multi-sites de l'entreprise.

<sup>2</sup> Association privée de loi 1901 née de la fusion en 1994 du Réseau national d'essai et du Bureau national de la métrologie, le Cofrac a été désigné comme l'« instance nationale d'accréditation » par le décret n° 2008-1401 du 19 décembre 2008 relatif à l'accréditation et à l'évaluation de conformité pris en application de l'article 137 de la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie, conformément aux dispositions du Règlement (CE) 765/2008 encadrant les activités d'accréditation en Europe. Il comptait fin 2018 plus de 3 600 accréditations.

<sup>3</sup> Réponse du 10 janvier 2020 au questionnaire adressé par votre Délégation.

<sup>4</sup> Audition du 17 décembre 2020.

notamment la diminution de CO2, référentiels sectoriels, classements privés ...

### **Les labels sont logiquement très divers.**

Ces labels sont souvent demandés par les consommateurs, pour les rassurer « *dans l'immédiateté, alors qu'un label crédible et sérieux nécessite des années pour sa construction et pour qu'une filière puisse y répondre* » selon Mme Cécile Mul, PDG de Gazignaire<sup>1</sup>, entreprise spécialisée dans la culture et la transformation de plantes à parfum et engagée contre le travail des enfants et le travail forcé au sein de « l'Alliance 8.7 »<sup>2</sup>.

La norme publique la plus utilisée en matière de RSE est la norme **ISO 26000 : 2010 « responsabilité sociétale »** définie comme la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

Elle a été créée par l'association française de normalisation (Afnor) et élaborée par un groupe de travail d'environ 500 experts issus de 99 pays et de 42 organisations internationales après cinq ans de concertation, entre 2005 et 2010, avec des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail. Les conditions de son élaboration représentent donc un « consensus international ». Elle contient des lignes directrices et non des exigences. **Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO.** Selon l'Afnor, elle permet en revanche « *de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale* ».

Pour M. Alain Jounot, responsable du département RSE de l'Afnor, « *les PME n'ont pas besoin d'une norme ISO adaptée à leur taille mais d'un accompagnement : l'ISO 26000 leur donne des ingrédients mais ne dit pas comment les mélanger ; c'est le rôle des filières professionnelles* »<sup>3</sup>, à l'exemple de la filière agroalimentaire qui a souhaité décliner, depuis janvier 2020, une norme spécifique, ISO/TS 26030, la France ayant été leader dans cette première déclinaison sectorielle de la norme générale ISO 26000<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Audition du 27 février 2020.

<sup>2</sup> En référence à la cible du Programme de développement durable pour 2030 des Nations-Unies, l'Alliance mondiale pour éradiquer le travail forcé, l'esclavage moderne, la traite des êtres humains et le travail des enfants a été lancée le 21 septembre 2016.

<sup>3</sup> Audition du 26 février 2020.

<sup>4</sup> Ce texte est issu d'une initiative d'acteurs de la région Nouvelle Aquitaine.

Toutefois, la norme ISO 26000 date de 2010. Depuis, la RSE s'est enrichie des objectifs de développement durable (ODD) des Nations-Unies ou de nouveaux concepts, comme notamment les entreprises à « raison d'être » ou l'importance croissante de l'économie circulaire.

**Proposition : engager une initiative européenne visant à actualiser la norme ISO 26000, afin notamment de prendre en considération les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations-Unies de 2015.**

**Les pouvoirs publics français** ont créé également d'autres labels publics : pour « *l'égalité professionnelle* » (depuis 2004), pour la « *diversité* » (depuis 2008), les deux combinés au sein de « *l'alliance* » (depuis 2015), pour les « *relations fournisseurs et achats responsables* » (depuis 2012, adossé à la norme ISO 20400 :2017, relative aux achats responsables), pour le « *handicap* » (depuis la loi PACTE, adossé à une norme Afnor à venir). La Plateforme RSE expérimente actuellement des labels sectoriels, par branche professionnelle.

**Au niveau européen**, existe depuis 1995 un système de management environnemental et d'audit (EMAS), révisé par un règlement de 2009<sup>1</sup> dont le fonctionnement est précisé par une décision de la Commission de 2013<sup>2</sup>. Centré sur les enjeux environnementaux<sup>3</sup>, il nécessite une stratégie et un plan d'action répondant aux principaux enjeux environnementaux, la réalisation d'un audit et la validation d'une déclaration environnementale par un vérificateur accrédité. Il intègre explicitement et entièrement les exigences de la norme ISO 14001, mais s'en distingue par son principe de transparence obligatoire. L'enregistrement EMAS vaut vérification du volet environnemental du rapportage extra-financier et permet une réduction de la taxe sur les activités polluantes<sup>4</sup>. Il ne concerne cependant qu'une trentaine d'entreprises en France.

**Au niveau mondial**, les **Objectifs de développement durable** (ODD), promus par le **Global Compact**, auquel 1 200 entreprises françaises ont adhéré, y compris quelques PME, qui ont entrepris un « tour de France »

<sup>1</sup> Règlement (CE) n° 1221/2009 du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS), abrogeant le règlement (CE) n° 761/2001 et les décisions de la Commission 2001/681/CE et 2006/193/CE.

<sup>2</sup> Décision 2013/131/UE de la Commission du 4 mars 2013 établissant le guide de l'utilisateur présentant les étapes nécessaires pour participer à l'EMAS conformément au règlement (CE) n° 1221/2009 du Parlement européen et du Conseil concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS).

<sup>3</sup> À savoir : l'efficacité énergétique, la production de déchets, l'utilisation rationnelle des matières, la biodiversité, la consommation d'eau, les émissions atmosphériques.

<sup>4</sup> Article 266 nonies du code des douanes.

pour « *partager des bonnes pratiques concrètes* », ce référentiel apparaît trop général. Selon la Plateforme RSE « *un approfondissement est nécessaire pour identifier les contributions effectives [des entreprises] aux cibles [des ODD]* ». Ce référentiel, s'il est simple, contient « *des orientations trop générales pour constituer un référentiel d'évaluation* ». Les investisseurs l'utilisent toutefois de plus en plus, tout en manquant de données et de méthodes pour orienter leurs choix.

D'autres initiatives privées ont davantage vocation à **réfléchir à la RSE ou à mettre en commun leurs bonnes pratiques** : *Accounting for sustainability*<sup>1</sup>, l'Association française des entreprises pour l'environnement<sup>2</sup>, la plateforme *Reporting 3.0*<sup>3</sup> ou encore la certification (label) *B-Corp*<sup>4</sup>.

On note, dans ces initiatives, **une prépondérance américaine, qui participe du *soft power*, et cherche à imposer ses standards mondiaux, notamment aux entreprises européennes, quand bien même ces dernières sont en avance en matière de RSE.**

Par ailleurs, les organismes qui élaborent ces référentiels proposent également d'accompagner les entreprises à les obtenir, moyennant rémunération. « *Il s'est créé un marché, de la RSE à la définition d'une raison d'être pour une entreprise, qui est la contrepartie de la complexité administrative ou privée* » estime ainsi M. Frédéric Coirier, président-directeur général de POUJOLAT et co-président du METI<sup>5</sup>.

Enfin, « **l'antilabel** » est constitué par les pratiques de « *name and shame* », qui consistent à rendre public le nom des entreprises qui ne respectent pas leurs obligations réglementaires. Courant dans les pays anglo-saxons, cette pratique reste restreinte en France au non-respect des délais de paiement. Ils sont publiés sur le site internet de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes du ministère de l'Économie et des finances<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> *Think-tank britannique, créé sous l'égide du Prince de Galles en 2004, afin que les acteurs financiers prennent le virage du développement durable et amorcent une réflexion intégrant les risques et opportunités liés aux enjeux environnementaux et sociaux.*

<sup>2</sup> *Créée en 1992, elle regroupe une quarantaine de grandes entreprises françaises et internationales de tous les secteurs de l'économie souhaitant mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et leur gestion courante.*

<sup>3</sup> *Lancée en 2012 par l'allemand Ralph Thurm, bénéficiant d'une expérience, notamment, au sein de Deloitte et de la GRI, notamment constituée d'entreprises et de cabinets appartenant aux « Big 4 », les quatre plus grands groupes d'audit financier au niveau mondial : Deloitte Touche Tohmatsu, EY (Ernst & Young), KPMG, PwC (PricewaterhouseCoopers).*

<sup>4</sup> *Lancée en 2007 par l'ONG américaine « B-Lab », afin de faire évoluer le système économique avec un angle citoyen, cette certification est accordée aux entreprises ayant des objectifs extra-financiers sociaux et/ou environnementaux en adéquation avec les critères comptables et de transparence requis.*

<sup>5</sup> *Audition du 17 décembre 2020.*

<sup>6</sup> *Voir <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/sanctions-delaiss-paiement>*



c) *La multiplication des agences de notation extra-financière*

Les principales agences de notation extra-financière sont américaines. Alors que l'Europe est pionnière en matière d'ESG, on a assisté à la **mainmise progressive de groupes américains** sur un marché fragmenté entre petits acteurs indépendants.

En 2017, *Morningstar* a acquis 40 % du capital du néerlandais *Sustainalytics*, *Institutionnal Shareholder Service* a pris le contrôle de l'allemand *Oekom* en mars 2018, après avoir repris le suédois *Ethix SRI Advisor* en 2015 et certaines activités du suisse *South Pole* en 2017. Les agences de notation financière classiques se sont également positionnées sur ce créneau porteur. *Standard&Poor's Global Ratings*, qui avait acquis le britannique *Trucost* en 2016, a lancé en 2019 une offre d'évaluation ESG à destination des entreprises. Enfin, le rachat de *VigeoEiris* par *Moody's* en avril 2019 permet à l'agence d'information financière accéder au portefeuille d'activités et de services parmi les plus importants d'Europe. Les américains *MSCI*, *Bloomberg* et *Refinitiv* (ancien Thomson Reuters) sont également présents sur le marché. *RobecoSAM* appartient depuis 2013 au conglomérat japonais *Orix* depuis 2013.

En juin 2019, le *London Stock Exchange* a racheté *Beyond Ratings*, agence de notation française, créée en 2014, spécialisée dans l'intégration de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans la notation de risque crédit. Cette agence de taille modeste était considérée jusqu'à alors comme l'un des fleurons de la dynamique française sur la finance durable, ayant même été l'un des coproducteurs de la « *Feuille de route de la finance durable pour la France* »<sup>1</sup>, publiée par les Principes pour l'Investissement Responsable, avec l'initiative de Paris, *Finance for Tomorrow* fin 2018.

**Les places financières de Paris, Londres et Luxembourg font en effet de la finance durable un axe important de leur attractivité** « *mais avec des niveaux variables d'engagement et de crédibilité qui nuisent à la lisibilité de l'action globale* »<sup>2</sup>. Le contrôle des agences de notation extra-financière constitue l'un des aspects de cette compétition.

Dans ce marché foisonnant, les investisseurs étant de plus en plus demandeurs de données extra-financière, deux agences sont à distinguer :

- **Qivalio**, première agence européenne d'analyse intégrée financière et extra-financière, issue du rapprochement<sup>3</sup> en mars 2017, entre *Spread Research*, agence française de notation crédit agréée par l'ESMA, et

---

<sup>1</sup> <https://www.unpri.org/fiduciary-duty-in-the-21st-century-france-roadmap/3843.article>

<sup>2</sup> « *Europe de la finance durable : la compétition prime sur la coopération !* », *NOVETHIC*, 24 mai 2019.

<sup>3</sup> *Avec le soutien financier de plusieurs investisseurs institutionnels français (AG2R La Mondiale, Apicil, BpiFrance, Eiffel Investment Group, Groupama Rhône-Alpes Auvergne, Klésia, Siparex et SMABTP) qui en sont devenus les actionnaires de référence.*

*EthiFinance*, agence de notation extra-financière à l'origine du **Gaïa Rating**, qui propose une **méthodologie adaptée aux spécificités des PME-ETI cotées** ;

- **EcoVadis**, plateforme collaborative qui permet à 450 entreprises dont 70% de PME d'évaluer la performance environnementale et sociale de 50 000 fournisseurs, afin de réduire les risques en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et d'encourager les éco-innovations au sein de leur chaîne d'approvisionnement. Son indice de performance/risque est fondé sur un échantillon de 33 000 entreprises dont 5 300 françaises (dont 80 % de MPE et d'ETI).

**Il n'existe aucune agence européenne de rating en dépit du vœu formulé par la Commission européenne après la crise de 2008.** Or, « *l'information extra-financière est en train de devenir une ressource stratégique* », estime Mme Delpine Lalu, directrice de la RSE et des fondations du groupe AG2R La Mondiale<sup>1</sup>. Les serveurs de ces agences, situés aux États-Unis récupèrent ces informations économiques d'une grande portée. L'Union européenne doit **prendre, ou ne pas perdre, le leadership** dans ce domaine. Ce sujet doit devenir un **enjeu de souveraineté économique européenne**.

Au demeurant, l'Autorité des marchés financiers estime que la création d'une agence publique européenne aurait « *peu de valeur ajoutée par rapport aux informations déjà fournies par les agences existantes et qu'elle n'améliorerait pas le niveau d'information des investisseurs institutionnels* » et semblerait « *prématurée, les bénéfices n'apparaissant pas clairement, à ce stade* ». **Pour l'AMF, la priorité est d'obtenir « une plus grande transparence, notamment des méthodologies, de la gouvernance, de la gestion des conflits d'intérêt et du modèle de rémunération des agences existantes »**<sup>2</sup>.

d) Un « *rapportage intégré* » encore plus hors de portée des PME

Le **rapportage intégré**<sup>3</sup> tente d'agrèger données financières et extra financières. Il est de plus en plus pratiqué par les entreprises. **La pandémie mondiale a également montré l'interconnexion forte entre risques extra-financiers et financiers.** Et il est de plus en plus clair qu'une économie durable va de pair avec la protection sanitaire et sociale des populations et le respect de l'environnement.

L'objectif des entreprises est de **redonner confiance** aux investisseurs en communiquant plus clairement sur la création de valeurs sur le long terme, de faire valoir leurs performances financières, mais aussi sociales, environnementales et de gouvernance. Il permet de promouvoir le

---

<sup>1</sup> *Audition du 4 janvier 2020.*

<sup>2</sup> *Réponse au questionnaire de votre Délégation, en date du 30 avril 2020.*

<sup>3</sup> *Appelé également rapportage du développement durable (sustainability reporting) ou rapportage RSE (corporate responsibility reporting).*

développement durable en prouvant aux parties prenantes que mettre en place de bonnes pratiques en matière de RSE n'est pas un frein à la croissance financière, et qu'au contraire, c'est un moyen de générer de la valeur ajoutée à l'entreprise.

Le concept est promu par l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC)<sup>1</sup>, association internationale créée en 2010 qui rassemble des entreprises pilotes, des investisseurs, des promoteurs de normes de rapportage et les grandes firmes d'audit. Pour l'IIRC, le rapportage intégré se base sur six différents types de capitaux qui permettent de définir la valeur d'une entreprise : les capitaux financier et manufacturier, les capitaux naturel et social ainsi que les capitaux humain et intellectuel.

Le programme pilote de l'IIRC, qui associe les entreprises et les investisseurs, implique une centaine de participants, mais très peu de Français. Seuls Danone et Vivendi y ont recours. On compte environ 3 000 rapports intégrés publiés chaque année à l'échelle **mondiale**.

Même sans utiliser ce cadre, les grandes entreprises françaises se distinguent pour la prise en compte cette information intégrée. Ainsi, selon une étude du cabinet KPMG de 2017<sup>2</sup>, **90 % des entreprises françaises** appartenant au « G 250 », qui recense les 250 premières entreprises mondiales, prennent en considération, dans une démarche de « **rapportage intégré** » le risque climat dans leurs rapports annuels, contre une moyenne mondiale de 25 %.

Toutefois, **il n'existe pas de consensus sur la notion précise de rapportage intégré et les normalisateurs privés divergent sur son contenu**. Pour certains, ils ne doit pas inclure d'états financiers ; en revanche, pour d'autres, il s'agit d'une combinaison des états financiers et du rapport de développement durable : « *globalement, bien que plusieurs concepts sous-jacents se chevauchent, aucune définition cohérente et convergente de l'information non*

---

<sup>1</sup> <https://integratedreporting.org/>

Lancé en 2010 par le Prince de Galles avec des partenaires internationaux, sous le nom de *International Integrated Reporting Committee*. Le *Prince's Accounting for Sustainability Project* (A4S) a assuré le secrétariat de l'IIRC jusqu'en janvier 2012.

L'IIRC se définit comme « une coalition mondiale de régulateurs, d'investisseurs, d'entreprises, de normalisateurs, de la profession comptable et d'ONG. Ensemble, cette coalition partage le point de vue selon lequel la communication sur la création de valeur des entreprises devrait être la prochaine étape dans l'évolution du reporting d'entreprise ». Sa mission est de créer le cadre international de rapportage intégré internationalement accepté qui obtient des organisations des informations importantes sur leur stratégie, leur gouvernance, leurs performances et leurs perspectives dans un format clair, concis et comparable. Le cadre est destiné à soutenir et à accélérer l'évolution de l'information d'entreprise, reflétant les évolutions de la gouvernance financière, des commentaires de la direction et de l'information sur la durabilité. L'IIRC a produit un « document de travail » en 2011. Le principal public visé par les rapports intégrés est constitué d'investisseurs afin de faciliter leur allocation de capital financier.

<sup>2</sup> « *Corporate Responsibility Reporting 2017* ».

*financière n'est observée parmi les sources de réglementations / réglementations non contraignantes et les parties prenantes importantes »<sup>1</sup>.*

Au total, **la définition peu claire de l'information non financière repose sur des concepts assez vagues.**

*e) L'évaluation des évaluateurs*

**Faute de référentiel de notation extra-financière commun, chacune de ces agences a développé sa propre méthodologie. Ce faisant, les grandes entreprises peuvent « faire leur marché » afin de trouver la notation la plus adaptée à ses intérêts, au risque d'affaiblir la crédibilité de sa démarche RSE.**

Dans ce contexte, **les évaluateurs ont à leur tour été évalués par les entreprises**, lesquelles ont constaté que *« la diversité de ces organismes, disposant chacun de leur propre méthode d'évaluation, pose le problème d'une charge de travail importante pour les entreprises afin de faire face à ces nombreuses sollicitations. En outre, la diversité des approches ne permet pas toujours de dégager des enseignements convergents ».*

Le Medef et l'Afep, en partenariat avec le Cliff et le C3D, ont ainsi réalisé, au premier trimestre 2018, une enquête auprès de 58 entreprises du SBF 120, afin qu'elles puissent évaluer, de façon anonyme, les pratiques de huit principales agences de notation<sup>2</sup>.

Il en est résulté, dans une étude publiée en janvier 2019<sup>3</sup>, **une note moyenne de 11,12/20**, le panel d'entreprises estimant que l'*« ensemble des organismes dispose donc de marges de progrès ».*

L'étude pointe en particulier le fait que ces agences de notation *« proposent aux entreprises des prestations payantes de conseil, que ce soit directement ou indirectement via des tiers recommandés »*, ces pratiques étant perçues par les entreprises comme *« sources de conflits d'intérêts potentiels »*. Par ailleurs, les agences de notation réfutant *« l'idée de transparence totale sur leurs méthodologies, leurs critères d'évaluation et pondérations détaillées, afin de préserver la spécificité de leur modèle »*. Les entreprises évaluées considèrent que cette attitude qu'ils qualifient de *« boîte noire »* ne leur permet pas de connaître les *« règles du jeu »* et les obligent à **recourir à des cabinets de conseils** pour les aider à remplir efficacement les questionnaires, ce qui alourdit d'autant le coût de la *compliance*. En outre, la stabilité des critères

---

<sup>1</sup> « Reporting financier des sociétés du CAC 40 : multiplicité des règles et hétérogénéité », Hervé Stolowy, Luc Paugam et Emmanuel Da Costa, présenté aux 8<sup>ème</sup> états-généraux de la recherche comptable, 10 décembre 2018.

<sup>2</sup> EcoVadis ; CDP (distinction faite entre le questionnaire « Changement climatique », d'une part, et les questionnaires « Eau » et « Forêt », d'autre part, afin de visualiser le nombre d'entreprises répondant aux différents questionnaires) ; FTSE, pour son indice FTSE4Good ; MSCI ; Oekom research ; RobecoSam, pour son indice DJSI ; Sustainalytics ; Vigeo Eiris.

<sup>3</sup> « Initiative Medef-Afep-Cliff-C3D sur les relations entre entreprises et organismes de notation extra-financière : Synthèse des résultats et recommandations ».

d'évaluation et de leur pondération sont réclamés par les entreprises afin de permettre la comparaison de leur performance sur la durée, d'éventuels changements des règles du jeu nécessitant leur information préalable pour pouvoir être anticipés.

Ainsi, **la méthodologie de l'évaluation RSE semble pêcher à plusieurs niveaux :**

- Alors que toutes les informations demandées sont en principe publiques, les entreprises doivent se charger de remplir les questionnaires *« ce qui constitue une contrainte lourde et sans aucune valeur ajoutée »*. Cette **charge de travail importante** a un effet dissuasif : elle *« conduit de nombreuses entreprises à se poser la question de l'intérêt d'investir autant de temps dans une notation dont elles ne savent pas avec certitude si elle recueille l'intérêt des investisseurs »* ;

- Certaines **particularités de la législation française -et de la société française-**, comme en matière de non-discrimination à l'embauche, **ne sont pas prises en considération**<sup>1</sup> ;

- Il **manque un temps d'échange et un délai raisonnable de réponse**. Certaines évaluations sont effectuées sans que l'entreprise puisse réagir à un pré-rapport, lui permettant de signaler des éléments erronés ou incomplets, les délais impartis pour étudier le pré-rapport sont trop courts et de manière générale, *« le dialogue avec l'analyste difficile, voire inexistant »* ;

- *In fine*, **les entreprises n'obtiennent pas toujours leur évaluation détaillée** ainsi que leur classement au sein de leur secteur, certaines évaluations ne sont pas faciles à exploiter car présentées sans éléments explicatifs suffisants ou sans hiérarchisation des constats effectués, alors que l'évaluation détaillée et définitive devrait être *« systématiquement et à titre gracieux communiquée à l'entreprise, afin de lui permettre d'en tenir compte pour progresser »*.

En définitive, les entreprises recommandent à la Commission européenne de demander aux organismes de notation extra-financière de se doter à leur tour d'un **code de bonne conduite** soumis au principe « se

---

<sup>1</sup> Par exemple, le code Afep Medef retient, conformément aux recommandations européennes, la règle des 12 ans pour déterminer le seuil à partir duquel un administrateur n'est plus considéré comme indépendant. Certaines agences se réfèrent systématiquement au standard anglo-saxon plus strict de 9 ans et attribuent des mauvais scores aux entreprises françaises qui sont pourtant en conformité avec ce code. De même, pour la prévention de la non-discrimination liée à l'origine ethnique, la quantification requise par les organismes de notation est inadaptée dans la mesure où la loi française interdit la constitution de fichiers en la matière. Enfin, pour le calcul de la proportion des administrateurs indépendants, la loi française impose la désignation d'administrateurs salariés, considérés par nature comme non indépendants ; ils ne sont pas toujours exclus du décompte pour calculer la proportion des administrateurs indépendants.

conformer ou expliquer »<sup>1</sup> et un **cadre juridique** « leur imposant des exigences minimales en matière de **transparence** ».

## **B. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR LA TRANSFORMATION DE SA NATURE**

### **1. Une transformation engagée par les entrepreneurs**

*a) Un mouvement international, commun aux économies capitalistes*

Théorisée par Milton Friedman puis par Michael Jensen et William Meckling en 1976, l'idée selon laquelle **la maximisation de la valeur de l'entreprise au profit de ses actionnaires serait son seul objectif** a profondément influencé la pratique managériale et les systèmes de gouvernance et de rémunération de l'entreprise.

Toutefois, comme l'a relevé M. Antoine Frérot, président de l'Institut de l'entreprise : « *deux critiques principales sont adressées au modèle « actionnarial » : d'une part, il a créé des inégalités ; d'autre part, en ne servant pas de manière équilibrée les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise, il conduit celles-ci à se désengager de l'effort collectif. D'où la nécessité d'affirmer aujourd'hui que l'entreprise n'a pas un seul objectif mais plusieurs : elle doit non seulement maximiser le profit des actionnaires, mais aussi l'intérêt de ses clients, salariés et fournisseurs, ou encore des territoires, voire des générations futures – avec, naturellement, la nécessiter d'arbitrer en permanence entre ces objectifs qui peuvent être parfois contradictoires* »<sup>2</sup>.

L'approche ultralibérale de l'entreprise n'était pourtant pas la seule. Il existe en effet une longue **généalogie du capitalisme social dans le patronat français**. Dès 1972, Antoine Riboud, PDG de Danone, expliquait, aux Assises nationales du CNPF le 25 octobre 1972 à Marseille que « *la croissance économique, l'économie de marché a transformé, bouleversé le niveau de vie du monde occidental. C'est indiscutable. Mais le résultat est loin d'être parfait. D'abord, cette croissance n'était pas porteuse de « justice » ; trop nombreux sont encore ceux qui se trouvent en dessous d'un seuil acceptable de bien être, que ce soit dans le cité ou dans l'entreprise* ». Pour la première fois, un grand capitaine d'industrie admettait que « **la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen** ».

---

<sup>1</sup> Plutôt que d'appliquer des lois contraignantes, les organismes de régulation définissent un code qui énumère les règles auxquelles les entreprises doivent se conformer ; si elles ne s'y conforment pas, elles doivent expliquer publiquement pourquoi. Le but est de laisser le marché décider si un ensemble de normes est approprié pour une entreprise donnée. Dans la mesure où une entreprise peut s'éloigner de la norme, cette approche rejette l'idée d'une règle obligatoire pour tous. Si les investisseurs derniers n'acceptent pas les explications, ils vendront leurs actions, créant ainsi une « sanction de marché », plutôt qu'une sanction juridique.

<sup>2</sup> Audition, réalisée en visioconférence conjointement avec la Délégation à la prospective, le 7 mai 2020.

Il prônait ainsi une fois les revendications des groupes de pression connues de « *planifier avec eux les changements que cela va impliquer* » pour la politique des entreprises. Pour M. Antoine Frérot, « *c'est parce qu'une entreprise est utile qu'elle est prospère et pas l'inverse* »<sup>1</sup>.

Validant *a posteriori* ce discours, la crise financière de 2008 et la crise climatique ont fait émerger une nouvelle approche de l'entreprise au sein des économies capitalistes.

Lorsqu'en 1999, lors du Forum économique mondial de Davos, Kofi Annan, alors Secrétaire général de l'ONU a lancé une initiative intitulée *Global Compact* (Pacte mondial), il ne s'est plus exclusivement adressé aux États, mais, pour la première fois, a invité « *les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de dix valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la pauvreté* ».

La notion d'entreprise responsable a reçu depuis le soutien de dirigeants économiques notamment aux États-Unis.

C'est ainsi que le *Boston Consulting Group*, cabinet international de conseil en stratégie, a proposé<sup>2</sup> en octobre 2017 de substituer au TSR (*total shareholder return*), indicateur de pilotage des sociétés fondé uniquement sur la valeur<sup>3</sup>, le TSI (*total societal impact*), s'inspirant d'un article de la *Harvard Business Review* au titre explicite<sup>4</sup>. Alors qu'il était jusque-là considéré que « *tout effort pour adresser les enjeux sociétaux, y compris les impacts négatifs créés par les entreprises, relevait du domaine de l'État ou des ONG (organisations non gouvernementales)* », ce rapport du BCG considère désormais que : « *les parties prenantes exercent de plus en plus de pression sur les entreprises pour qu'elles deviennent sensibles à leurs impacts et à des enjeux sociétaux majeurs comme l'inclusion par l'emploi ou la maîtrise du réchauffement climatique* ». La RSE ne peut plus se contenter d'inciter les entreprises à réduire leurs impacts négatifs mais doit aussi les encourager à augmenter leurs impacts positifs.

Lors de la réunion annuelle de 2017 à Davos, 140 chefs d'entreprise membres du Conseil économique international du Forum économique mondial (CIB) ont publié un **pacte intitulé « *Compact for Responsive and Responsible Leadership* »**. Le document déclare que « *la société est mieux servie par les entreprises qui ont aligné leurs objectifs sur les objectifs à long terme*

---

<sup>1</sup> Audition précitée du 7 mai 2020.

<sup>2</sup> Dans un rapport de Douglas Beal, Robert Eccles, Gerry Hansell, Rich Lesser, Shalini Unnikrishnan, Wendy Woods et David Young, « Total Societal Impact: A New Lens for Strategy », BCG Report, October 2017.

<sup>3</sup> Le TSR représente l'ensemble de la valeur créée sur une période donnée, composée de trois segments : la variation du cours, les éventuelles émissions d'actions gratuites et les versements de dividendes.

<sup>4</sup> Joseph L. Bower and Lynn S. Paine, « The Error at the Heart of Corporate Leadership: most CEOs and Boards believe their Main Duty is to maximize Shareholder Value; its not », *Harvard Business Review*, May & June 2017.

de la société », et identifie les objectifs de développement durable (ODD) des Nations-Unies comme feuille de route pour cet alignement.

Le 12 janvier 2018, Larry Fink, fondateur du plus grand gestionnaire d'actifs au monde, **BlackRock**, adressait une lettre aux patrons des entreprises dont la société de gestion est actionnaire indiquant que : « *pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers, mais également montrer comment elle apporte une contribution positive à la société. Les entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de leurs parties prenantes, dont les actionnaires, les salariés, les clients et les communautés dans lesquelles elles opèrent* ».

Cette déclaration de BlackRock, qui représente 6 000 milliards de dollars d'actifs sous gestion, soit plus de deux fois le PIB de la France et est le premier actionnaire d'une société américaine sur cinq, fut saluée par l'éditorialiste financier du New York Times Andrew Ross Sorkin, comme un « *moment décisif pour Wall Street, de ceux qui soulèvent des questions liées à la nature intrinsèque du capitalisme* ».

Le 19 août 2019, le **Business Roundtable** a franchi une étape supplémentaire en remettant en cause sa déclaration de principe de 1997 selon laquelle le but premier des dirigeants était de satisfaire les intérêts des actionnaires. Ce lobby des grandes entreprises américaines<sup>1</sup> a publié une « **déclaration sur l'objet de la société** » (*Statement on the Purpose of a Corporation*) qui appelle à repenser le but même de l'entreprise. Selon la « *norme moderne en matière de responsabilité d'entreprise* », la valeur actionnariale de l'entreprise ne doit plus être l'objectif principal de l'entreprise.

#### DÉCLARATION SUR L'OBJET DE LA SOCIÉTÉ DU BUSINESS ROUNDTABLE

Les Américains méritent une économie qui permet à chaque personne de réussir par le travail et la créativité et à mener une vie de sens et de dignité.

Nous croyons que l'économie de marché est le meilleur des moyens de créer de bons emplois, une économie forte et durable, de l'innovation, un environnement sain et des opportunités économiques pour tous.

L'entreprenariat joue un rôle vital dans l'économie par la création d'emplois,

<sup>1</sup> La Business Roundtable est fondée en 1972 par John Harper, PDG du groupe Alcoa, et Fred Borch, PDG de General Electric pour faire pression sur les politiques publiques du Gouvernement fédéral des États-Unis. Elle regroupe plus de 150 dirigeants et PDG des plus grandes entreprises américaines représentant 5 000 milliards de dollars de chiffre d'affaires, 10 millions de salariés, un tiers de la capitalisation boursière américaine. En 2010, elle s'est fortement opposée à la Securities and Exchange Commission (SEC) qui adopta la règle *shareholders access to proxy*, qui visait à donner plus de pouvoir aux actionnaires dans la proposition et la nomination des administrateurs de grandes sociétés. Le président de la Business Roundtable, John Castellani s'est publiquement et fortement opposé à cette règle qui fut finalement abandonnée après un lobbying intense et des poursuites judiciaires.



pour favoriser l'innovation et pour fournir des biens et des prestations de service essentiels.

L'entrepreneuriat fabrique et vend des produits de consommation, des équipements de fabrication et des véhicules, soutient la défense nationale, fait cultiver et produire de la nourriture, fournit des soins de santé, produit et livre de l'énergie, offre des services financiers, de communication et autres qui soutiennent la croissance économique.

Bien que chacune de nos entreprises serve son propre objectif, nous partageons un engagement fondamental concernant toutes les parties prenantes.

Nous nous engageons à :

*Créer de la valeur pour nos clients.* Nous allons plus loin que la tradition des entreprises américaines en ouvrant la voie ou en dépassant les attentes des clients

*Investir dans nos employés.* Cela commence par une rémunération équitable et la fourniture d'avantages importants. Cela comporte également le soutien à la formation et à l'éducation qui aident à développer de nouvelles compétences pour un changement rapide du monde. Nous voulons favoriser la diversité et l'inclusion, la dignité et le respect.

*Traiter équitablement et éthiquement avec nos fournisseurs.* Nous nous engageons à être de bons partenaires pour les autres sociétés, petites et grandes qui nous aident à remplir nos missions.

*Soutenir les communautés dans lesquelles nous travaillons.* Nous respectons les gens de nos communautés et protégeons l'environnement en adoptant des pratiques durables dans toutes nos entreprises.

*Générer des valeurs de long terme pour les actionnaires,* qui fournissent le capital qui permet aux entreprises d'investir, se développer et d'innover. Nous sommes attachés à la transparence et à un engagement efficace avec les actionnaires.

Chacune de nos parties prenantes est essentielle. Nous nous engageons à offrir de la valeur à tous, pour le succès futur de nos entreprises, de nos communautés et de notre pays.

*Traduction : Délégation aux entreprises du Sénat*

Peu de temps auparavant, *Les Échos* avaient publié, le 20 juillet 2019, une tribune<sup>1</sup> signée par l'ancien dirigeant de la Banque mondiale, Bertrand Badré, aujourd'hui PDG de *Blue Like an Orange Sustainable Capital*, et six dirigeants d'entreprises et de conseil, soulignant que les « exigences sociétales sans précédent » impliquaient que « pour les dirigeants, placer et incarner pro-

<sup>1</sup> « Dirigeants d'entreprise, engagez-vous pour sauver la planète » Bertrand Badré (PDG de *Blue Like an Orange Sustainable Capital*), Nathalie De Gaulle (Comex 40 du Medef), Aurélie Motta-Rivey (présidente de Societer, maison de conseil aux dirigeants en « sustainable leadership ») et Mathilde Oliveau (présidente de Sensible, maison de stratégie éditoriale pour dirigeants).

*activement l'engagement sociétal au cœur de la stratégie est devenu une condition sine qua none de performance durable ».*

En France, Blandine Mulliez, Présidente de la Fondation Entreprendre, François Asselin, Président de la CPME, Geoffroy Roux de Bézieux, Président du MEDEF, et Philippe Royer, Président des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens ont signé une tribune commune<sup>1</sup> invitant « *les entrepreneurs qui le souhaitent et le peuvent à **tourner résolument leur entreprise vers le service du Bien commun**, à dépasser les intérêts particuliers pour œuvrer à un développement qui associe esprit d'entreprise, épanouissement des salariés, profitabilité, pérennité, innovation, intégration des plus fragiles et respect de la planète* », ce chemin empruntant « *la responsabilité sociale d'entreprise et la déclinaison de leur raison d'être* ».

Dans le même sens et à l'initiative de CSR Europe<sup>2</sup>, 200 dirigeants de grandes entreprises européennes ont publié, à l'occasion du Sommet sur les Objectifs de développement durable (ODD) début mai 2019, un appel pour « *Une nouvelle donne pour l'Europe : une Europe avec une vision durable partagée pour le futur* », adressé à la future Commission européenne, pour « *lancer de nouveaux business models* » et « *accélérer la transformation nécessaire pour combattre la crise climatique actuelle* ».

Enfin, Klaus Schwab, organisateur du **Forum économique de Davos** a placé l'édition 2020 sur le thème « *Des parties prenantes pour un monde cohérent et durable* ». Dans une interview au Financial Times, du 13 janvier 2020, il expliquait son « *rêve pour Davos : amener les gros investisseurs à ne financer que des investissements qui ne nuisent pas à l'environnement* ». Il prône également une « *nouvelle théorie de l'entreprise qui remplacerait celle de Milton Friedmann où l'actionnaire est roi* ». Ce nouveau mode de pensée donnerait aux entreprises un rôle de « *citoyenneté mondiale qui ferait d'elle l'actionnaire de notre avenir mondial* », quand elles luttent contre le changement climatique ou travaillent à préserver les océans.

Aujourd'hui, **la RSE est devenue mainstream**<sup>3</sup>. Ce terme est cependant polysémique et signifie autant une actualité qui s'impose qu'une mode qui peut passer...

---

<sup>1</sup> « L'économie du Bien commun, réponse aux défis de notre pays ! », *La Tribune*, 10 décembre 2019.

<sup>2</sup> « CSR Europe est le premier réseau commercial européen pour la durabilité et la responsabilité des entreprises. Avec nos membres corporatifs et nos organisations nationales de RSE, nous unissons, inspirons et soutenons plus de 10 000 entreprises aux niveaux local, européen et mondial. Nous accompagnons les entreprises et les secteurs industriels dans leur transformation et leur collaboration vers des solutions pratiques et une croissance durable. Nous sommes pour le changement systémique ; par conséquent, à la suite des ODD, nous voulons co-construire avec les dirigeants et les acteurs européens une stratégie globale pour une Europe durable 2030 » source : site internet.

<sup>3</sup> En marketing, il désigne le marché grand public, la tendance majeure de consommation, la plus grande partie de la demande et s'adresse donc au plus grand nombre de consommateurs potentiels.

*b) Le temps long des managers l'emporte sur le temps court des actionnaires*

Le mouvement qui porte cette nouvelle conception de l'entreprise est marqué par la prise de conscience de ses impacts sur un monde non plus infini mais fini, et par **la réintroduction de préoccupations de long terme** sur celles de court terme.

La tendance des entreprises est de prendre des mesures rapides afin de prioriser les investissements quantifiables. Une conciliation entre les deux horizons temporels est toutefois possible comme l'ont démontré en 2015 les chercheurs de l'Université du Connecticut<sup>1</sup>, car le « *long terme est le seul lieu de réconciliation des intérêts contradictoires* », selon M. Pascal Demurger, directeur général de la MAIF<sup>2</sup>.

La mise en œuvre des mesures soulève la difficulté d'agir à long terme. Les mesures à long terme sont difficilement quantifiables et souvent sous-évaluées. Il est donc parfois laborieux de faire valoir ce type de mesures auprès des investisseurs et des parties prenantes.

En outre, **la RSE est l'instrument d'un rééquilibrage du pouvoir entre entrepreneurs et actionnaires**. Sous l'influence de l'école de Chicago, et avec la financiarisation de l'économie, « *on a assisté à une grande déformation de l'entreprise qui a occulté la relation manager – salarié au profit de celle entre le manager et l'actionnaire, au sein de la corporate governance* » selon M. Armand Hatchuel, professeur à l'école des Mines Paris Tech<sup>3</sup>.

## **2. Une transformation susceptible de bouleverser la notion de l'entreprise**

*a) Une transformation pensée par des universitaires et soutenue par des chefs d'entreprises*

La transformation épistémologique des entreprises a été pensée par des universitaires, mis en forme dans le **rapport Notat – Sénard de mars 2018<sup>4</sup>** et exportée dans la loi PACTE. L'objectif de ces travaux, menés dans le cadre de l'École des Bernardins à partir de 2009, était notamment de « *refonder une pensée non individualiste de l'entreprise, renforcer le pouvoir de*

---

<sup>1</sup> « Long-Term Thinking in a Short-Term World » Ravia Souder, Greg Reilly et Rebecca Ranucci, Network for Business Sustainability, 24 février 2015.

<sup>2</sup> Audition du 4 février 2020.

<sup>3</sup> Audition du 3 novembre 2020.

<sup>4</sup> Consultable sur le lien suivant :

[https://minefi.hosting.augure.com/Augure\\_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFB-A-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise\\_objet\\_interet\\_collectif.pdf](https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFB-A-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise_objet_interet_collectif.pdf)

*valorisation du travail et restaurer l'autonomie du management par rapport à la finance* »<sup>1</sup>.

La déconstruction de cette déformation de la vision de l'entreprise est passée par la remise en cause de l'axiome selon lequel l'actionnaire était fondé à demander aux managers de s'aligner sur leur seul intérêt<sup>2</sup>, du seul fait de la propriété des actions de la société qui supporte juridiquement l'entreprise. Celle-ci **n'appartient pas qu'aux seuls actionnaires**.

Pour recréer de la coopération là où l'individualisation affaiblit le dynamisme de l'entreprise et conduit au déclin de *l'affectio societatis* et à la perte du sens du travail, la réflexion met l'entreprise à distance de l'actionnaire, lui fixe des objectifs nouveaux et sociétaux, et invite même à distinguer l'actionnaire financier « liquide » qui ne donnerait pas accès à la gouvernance de l'entreprise et l'actionnaire s'engageant aux côtés de l'entreprise sur le long terme et ayant accès à sa gouvernance.

Mieux, ce nouveau regard ne cantonne pas « *l'entreprise au seul rôle d'un agent économique mais souligne sa contribution à la civilisation et à ce titre responsable des bienfaits et des dérives de cette dernière* » selon M. Armand Hatchuel<sup>3</sup>. Cette nouvelle conception de l'entreprise permet d'organiser sa responsabilité tout en préservant sa force innovante.

Le rapport Notat-Sénard considère l'entreprise comme un **objet d'intérêt collectif** et affirme que « *chaque entreprise a donc une raison d'être non réductible au profit* ». Dans le même sens, un rapport du **Club des Juristes** d'avril 2018, piloté par M. Antoine Frérot, a porté sur « *le rôle sociétal de l'entreprise* ». Un autre, de novembre 2018, de **l'Institut de l'entreprise** a évoqué **la participation de l'entreprise au bien commun**, notion qui a valu à M. Jean Tirole le prix Nobel d'économie en 2014.

Conformément aux engagements du Gouvernement, ces propositions sont venues alimenter le projet de loi du Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), présenté en conseil des ministres le 18 avril 2018.

#### *b) Le triple apport de la loi PACTE*

Bien que le Conseil d'État ait rappelé dans son avis sur le projet de loi PACTE que les entreprises pouvaient d'ores et déjà agir dans un but autre que leur strict objet social<sup>4</sup>, la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la

---

<sup>1</sup> « Management et financiarisation. Des entreprises déformées », Olivier Favereau et Armand Hatchuel, *Cadres-CFDT*, septembre 2011.

<sup>2</sup> Notamment par l'attribution aux managers de stock-options afin qu'ils deviennent à leur tour actionnaires de l'entreprise.

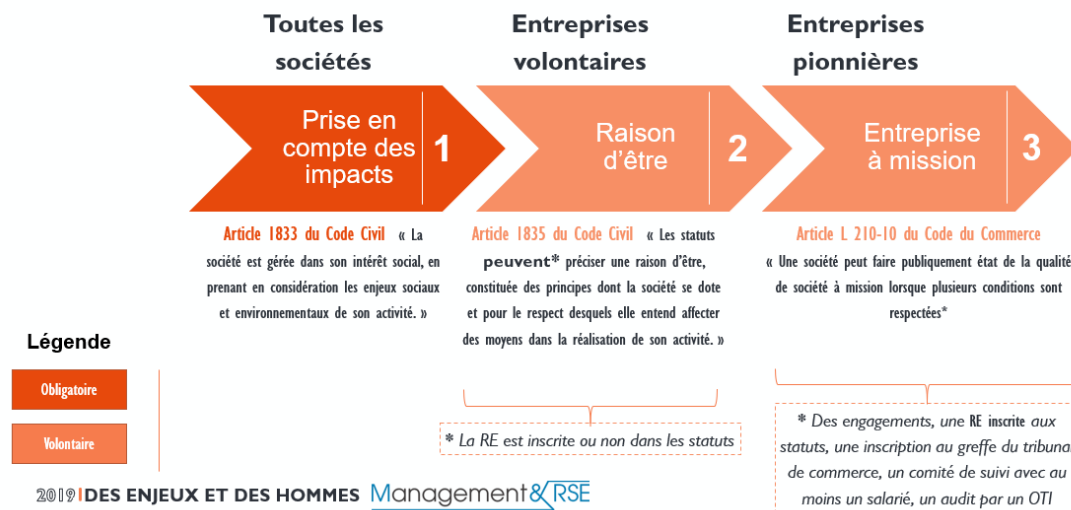
<sup>3</sup> *Audition 5 novembre 2019*.

<sup>4</sup> « Si l'article 1832 assigne au contrat de société une finalité principale consistant dans la recherche, dans l'intérêt commun des associés, d'un bénéfice ou la réalisation d'une économie, c'est-à-dire d'un avantage patrimonial direct ou indirect, le droit positif ne

croissance et la transformation des entreprises a apporté de substantielles modifications au statut juridique de l'entreprise, certaines de ses dispositions modifiant des articles du code civil inchangées depuis 1804.

La loi PACTE comporte **un dispositif en trois étages**, le premier obligatoire et universel, les deux suivants optionnels et facultatifs, mais non sans incidences juridiques et sur la gouvernance de l'entreprise.

## Le continuum de la loi PACTE : repenser l'implication de l'entreprise dans la société



En optant pour un degré de précision faible, le législateur a laissé les entreprises elles-mêmes compléter et préciser les conséquences pour la gouvernance des entreprises de modifications juridiques. **Alors que la RSE a conduit à normer, à standardiser, l'entreprise retrouve un espace de liberté et de créativité pour définir elle-même son projet, en contrepartie d'une responsabilité sur l'accomplissement de sa mission.**

Pour accompagner les entreprises dans leurs démarches, l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises et le Collège des directeurs du développement durable (C3D), que les rapporteurs ont

réduit pas le contrat de société à ce seul objectif ». Il observe ainsi qu'indépendamment même de l'existence de législations sectorielles qui peuvent par exemple conduire des sociétés commerciales à poursuivre : « un but (...) autre que le seul partage des bénéfices » (article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire), nombre d'entreprises de droit français ont d'ores et déjà choisi d'agir en ce sens, sans que le code civil y fasse obstacle ».

auditionné, ont publié, le 15 janvier 2020, un « **guide pratique sur la mise en œuvre de la loi PACTE** »<sup>1</sup>, issu de nombreuses auditions de praticiens.

La portée législative et doctrinale de la modification de l'article 1844 du code civil fait, selon M. Armand Hatchuel<sup>2</sup>, fait de la RSE « *une obligation et un enjeu et non plus un choix 'éclairé' ou un reporting passif : il définit une 'norme de bonne gestion' qui s'impose au dirigeant (ou au CA). La RSE devient une dimension de l'activité et non pas un simple 'risque' à limiter : il s'agit d'enjeux qui doivent être toujours présents (comme la prise en compte des dettes de l'entreprise). Sur le plan doctrinal, il contribue à introduire 'l'activité (de l'entreprise)', 'la gestion' comme notions différentes de la de la 'société' constituée par les associés ; 'l'entreprise' entre ainsi indirectement dans le code des sociétés où elle n'existait pas* ».

- (1) Toutes les entreprises doivent prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité

Au-delà de sa portée symbolique, la modification de l'article 1833 du Code civil, inchangé depuis 1804, relatif à l'objectif d'une société, ajoutant, d'une part, qu'elle est « *gérée dans son intérêt social* » et, d'autre part, qu'elle doit « *prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* », reconnaît **pour la première fois dans notre droit le principe d'une interaction entre l'entreprise, quelle que soit sa taille et son statut juridique, et l'intérêt général**. L'entreprise doit s'interroger sur ses impacts, positif (qu'est ce qui irait mieux dans le monde sans mon entreprise) et négatif (qu'est ce qui manque à l'humanité si mon entreprise n'existe pas).

La première modification aligne le droit avec la pratique, en consacrant la notion jurisprudentielle d'intérêt social de l'entreprise. **La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux** permet de surmonter la contradiction entre des référentiels et des dispositions législatives qui demandent à prendre en considération toutes les parties prenantes et un Code civil qui ne connaissait qu'une seule partie prenante, les associés. Bien que l'étude d'impact ait évoquée la définition de l'intérêt social dont la reconnaissance avait été évoquée dans le rapport Viénot de 1995<sup>3</sup>, la loi s'abstient de donner une définition juridique de ce concept.

La deuxième modification de l'article 1833 introduit la notion de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux, **applicable à**

---

<sup>1</sup> « Loi PACTE et raison d'être : et si on passait à la pratique », *présenté le 15 janvier 2020*.

<sup>2</sup> *Audition 5 novembre 2019*.

<sup>3</sup> « L'intérêt social peut ainsi se définir comme l'intérêt supérieur de la personne morale elle-même, c'est-à-dire de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinctes notamment de celles de ses actionnaires, de celles de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise », *selon le « Rapport sur le « Le Conseil d'Administration des Sociétés Cotées »*.

**toutes les entreprises quelles que soient leur taille.** Le Conseil d'État, dans son avis du 14 juin 2018, avait toutefois prévenu que : « *ce choix pourrait être de nature à pénaliser des petites structures, dotée d'une faible capacité d'expertise, alors que les grandes entreprises sont plus à même d'affronter les risques de conformité notamment en matière environnemental* », mais cet avertissement n'a pas été entendu. Cette notion n'est pas définie dans le Code civil mais elle est présente dans le Code de commerce (article L. 225-102-1) ainsi que dans les référentiels évoqués supra en matière de RSE, et notamment le rapportage extra-financier. La notion de prise en considération suggère une obligation de moyen et non de résultat. Enfin, les conséquences notamment juridiques devront être précisées par la jurisprudence future.

La troisième modification, applique, dans le Code de commerce, cette nouvelle obligation au conseil d'administration et au directoire, impliquant **une nouvelle gouvernance de l'entreprise**, puisque ces deux organes devront « *monter en compétence* » sur les enjeux sociaux et environnementaux, comme le souligne le rapport de l'ORSE et du C3D, alors que **jusqu'à présent, ces thématiques ne sont pas au centre des préoccupations et délibérations des instances dirigeantes de l'entreprise.**

L'Institut français des administrateurs<sup>1</sup> a ainsi estimé que « *bien que le référentiel extra-financier, centré autour des chaînes de valeurs, soit gazeux, son rapportage doit être validé par le conseil d'administration* »<sup>2</sup>. Ainsi, moins de 20 % des conseils d'administration ont consulté ou entendu des experts des enjeux climatiques et les enjeux climatiques ne sont pas un sujet revu régulièrement, selon 58 % des administrateurs<sup>3</sup>. De même, 81 % d'entre eux déclarent que le conseil ne dispose pas de comité chargé du suivi des enjeux climatiques. Plus préoccupant, quasiment aucun conseil (93 %) ne s'est vu présenter une analyse prospective de la résilience de l'entreprise dans des scénarios climatiques 2 °C et seulement 18 % des conseils ont consulté ou entendu des experts des enjeux climatiques<sup>4</sup>. Enfin, seuls 12 % des conseils

---

<sup>1</sup> Association qui regroupe 4 000 administrateurs d'entreprises de toute taille et de tous secteurs.

<sup>2</sup> Audition de Mme Françoise Malrieu du 14 janvier 2020.

<sup>3</sup> Enquête réalisée avec Carbone 4 sur « Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques » (octobre 2019). Pour 42 % des conseils d'administrations qui évoquent fréquemment le sujet, ils le font d'abord dans le cadre d'une mise à jour de la cartographie des risques (47 %).

<sup>4</sup> Interrogée sur les raisons d'un tel retard, Mme Malrieu indiquait : « Il y a un premier élément d'explication : au cours des trois dernières années, les conseils d'administration ont été encombrés par une vague d'obligations nouvelles qui se sont imposées aux entreprises, cotées ou pas, de la loi Sapin 2 sur la corruption au RGPD en passant par un nouveau rôle du comité d'audit. Autre élément d'explication : si les entreprises ont commencé à prendre en considération les sujets environnementaux, elles ne font pas nécessairement remonter aux conseils d'administration toutes les initiatives qu'elles prennent en la matière. N'arrivent en discussion au *board* que les dossiers qui font l'objet de suivi de décisions stratégiques. Il faut par ailleurs rappeler que le climat est un sujet systémique et que, depuis deux ou trois ans, les problèmes systémiques explosent : Brexit, et plus généralement contexte géopolitique, réglementation supra nationale, risques de

d'administration ont introduit des objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants.

**Les administrateurs de société demandent donc plus d'information et de formation.**

(2) Une raison d'être à définir

Les entreprises peuvent désormais se doter d'une raison d'être. Cette définition comme son inscription dans les statuts de l'entreprise sont optionnels et la notion de raison d'être n'est pas définie par la loi. Elle renvoie toutefois à la RSE. Elles ont en effet les mêmes finalités : faire prévaloir le long terme, mesurer les impacts de l'entreprises, faire évoluer sa gouvernance.

S'il n'est pas simple de définir la raison d'être on peut approcher cette notion dans sa dimension négative : elle n'est **pas une démarche marketing**, alors qu'elle est trop souvent gérée par les services de communication de l'entreprise, mais **un sujet stratégique** dont le conseil d'administration doit s'emparer ; elle n'est pas une simple définition sans conséquence mais doit induire une transformation profonde de l'entreprise. En effet, si cette dernière « fait semblant », ne joue pas le jeu, instrumentalise la raison d'être ou présente de fortes incohérences entre la raison d'être qu'elle a défini et son fonctionnement concret, **la sanction risque d'être extrêmement forte**, non sur le plan juridique (encore qu'il existe certaines incertitudes) mais pour la **réputation** et **l'image** de l'entreprise, lesquelles sont des valeurs désormais prépondérantes.

Plusieurs spécialistes du sujet ont proposé les définitions suivantes :

« un engagement collectif dans l'inconnu et pour un futur souhaitable »<sup>1</sup> ;

« un Pacte moral entre l'entreprise et toutes ses parties prenantes »<sup>2</sup> ;

« la raison d'être désigne une ambition d'intérêt général qu'entendent poursuivre les dirigeants »<sup>3</sup> ;

« la contribution que l'entreprise souhaite donner à la société compte tenu de son activité et de ses impacts sociaux et environnementaux, en mobilisant ses parties prenantes »<sup>1</sup> ;

---

cybersécurité, etc. La question du climat doit aujourd'hui être envisagée comme un sujet stratégique ». *Source : Françoise Malrieu : « Les boards doivent envisager le climat comme un sujet stratégique » Les Echos, 6 novembre 2019.*

<sup>1</sup> « La mission de l'entreprise responsable », *Blanche Segrestin & Kevin Levillain, Mines Paris Tech. Presse des mines, Octobre 2018.*

<sup>2</sup> « La marque employeur est au cœur de la raison d'être des entreprises », *Didier Pitelet, JDN Hénoc Consulting, juillet 2019.*

<sup>3</sup> « À quoi sert la "raison d'être" dans les entreprises ? », *Jean-Florent Rérolle, Morrow Sodali, et Bertrand Valiorgue, IAE Clermont Auvergne. Harvard Business Review, juillet 2019.*



« la raison d'être exprime l'utilité sociale de l'entreprise au-delà des intérêts propres des actionnaires et des salariés »<sup>2</sup> ;

« une expression de l'utilité sociale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire ».

Pour Armand Hatchuel<sup>3</sup>, « si l'entreprise, par son activité et sa gestion, se distingue de la société dont elle émane, alors le chef d'entreprise doit pouvoir définir l'ensemble des objectifs et des engagements de l'entreprise vis-à-vis de tous ceux qui la constituent et qui acceptent de confier leur sort à ses dirigeants (actionnaires, salariés, filiales sous contrôle) ou dont elle affecte le devenir (clients, fournisseurs, territoires...) et dont elle attend la confiance, l'investissement et la mobilisation indispensables à son propre développement (effets de synergies, de symbioses, de structuration etc...) ».

**La définition de la raison d'être sera celle qu'en feront les principaux concernés, les entreprises.** Elle devrait **changer profondément la RSE au point d'en faire une notion centrale de toute entreprise.** **Demain, les entreprises qui n'auront pas de raison d'être devront justifier cette absence.**

Puisque désormais toute entreprise doit prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux, la différenciation entre entreprises jouera sur la définition d'une raison d'être, son inscription dans les statuts, les outils permettant d'en vérifier la réalité. Si jusqu'à présent « chacun a mis derrière le terme "RSE" la portée qu'il souhaitait lui attribuer – certains ont en effet été questionnés leur business model pour qu'il soit en phase avec une société soutenable, d'autres, l'ont cantonné au mécénat, à un exercice de conformité », entendu comme l'ensemble des processus permettant de s'assurer du respect des normes applicables à l'entreprise ainsi que des valeurs de celle-ci par ses membres. La loi PACTE devrait inciter les entreprises « à passer à un niveau de durabilité dit "fort" : ne pas seulement pallier aux éventuels impacts négatifs de leurs activités mais les changer profondément pour que ces impacts finissent par disparaître », selon l'ORSE et le C3D, dont le guide doit aider les entreprises à se doter d'une raison d'être

**Cette évolution correspond au demeurant aux attentes des principales parties prenantes** de l'entreprise que sont les consommateurs et clients, les salariés, les investisseurs. En donnant un sens à l'entreprise, la raison d'être peut renouveler le dialogue social et renforcer l'engagement des collaborateurs dans l'entreprise.

Enfin, se doter d'une raison d'être pourrait même **permettre à l'entreprise de se protéger d'une OPA hostile** : « pour lutter contre une vision

---

<sup>1</sup> « Des enjeux et des hommes », Agnès Rambaud-Paquin et Martin Richer, Fondateur de Management & RSE Source : compte-rendu de réunion ORSE - C3D, rapport précité.

<sup>2</sup> « Loi PACTE et raison d'être : et si on passait à la pratique », précité.

<sup>3</sup> Audition du 5 novembre 2020.

*court-termiste, la financiarisation accrue des sociétés et un intérêt social réduit à l'intérêt des actionnaires les plus activistes, les entreprises ont désormais à leur disposition une nouvelle arme d'une efficacité inégalée car très simple - une modification des statuts votée en assemblée générale extraordinaire - et d'une mise en œuvre relativement aisée. Il suffira ensuite que les dirigeants l'opposent aux éventuels initiateurs d'une offre publique en arguant d'une incompatibilité « existentielle » entre cet initiateur et la raison d'être statutairement adoptée »<sup>1</sup>, selon une analyse doctrinale<sup>2</sup>, qui demandera à être validée par la jurisprudence.*

(3) La société à mission, une nouvelle catégorie d'entreprise responsable

Avec cette nouvelle catégorie d'entreprises, serait créé, à côté de l'action publique, de l'économie sociale et solidaire et de l'économie de marché une quatrième voie, **l'économie responsable**, laquelle parviendrait à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux.

Inspiré d'exemples étrangers et notamment américains de la *Benefit Corporation* ou de la *Social Purpose Corporation*, la société à mission est **une entreprise qui entend aller, de manière volontaire, « au-delà de la RSE »**, comme l'a indiqué Mme Geneviève Ferone Creuzet du cabinet Prophil, auteur d'une étude comparative internationale<sup>3</sup>, ce qui la rapproche d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire.

D'avantage qu'un label, l'entreprise qui choisit le statut de société à mission doit ensuite pouvoir **démontrer sa sincérité** et que la raison d'être se déploie **concrètement** dans l'entreprise fait l'objet d'un certain **contrôle** : « elle sera poussée par les parties prenantes à prouver que sa raison d'être est impactante à travers au moins trois leviers opérationnels indissociables : la déclinaison d'engagements pour mettre en œuvre concrètement la raison d'être ; une intégration dans la gouvernance afin de montrer que la raison d'être est suivie au plus haut niveau de l'entreprise mais également en impliquant les salariés (et éventuellement les parties prenantes externes) ; le développement d'un système d'évaluation pour s'assurer de la bonne exécution de la raison d'être » selon l'ORSE et C3D.

Si l'entreprise qui s'est déclarée société à mission ne respecte pas ces critères, elle devra supprimer cette qualité de tout document public.

Pour ses promoteurs, l'entreprise dotée d'une raison d'être est plus agile pour répondre aux fortes variations de la demande, en dépit de la modification de son actionnariat, et pour pérenniser ses engagements

---

<sup>1</sup> « Se prémunir des OPA hostiles », par Isabelle Bufflier et Aurore Haas, *La Tribune*, 8 août 2019.

<sup>2</sup> Comme le suggère le professeur Antoine Gaudemet dans un article publié dans le *Bulletin Joly Sociétés* de janvier 2019.

<sup>3</sup> « Les entreprises à mission ; panorama international des statuts hybrides au service du bien commun ».

sociétaux. Ainsi, dans le contexte de l'épidémie sanitaire, « sans la société à mission, les investissements en faveur d'une réelle robustesse industrielle seraient aisément remis en cause par une gouvernance exclusivement financière »<sup>1</sup>.

## C. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR SON ACTIVITÉ

### 1. Les entreprises du tiers secteur

#### a) L'économie sociale et solidaire

Les entreprises coopératives font partie de l'**économie sociale et solidaire** (ESS), qui désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de **coopératives, mutuelles, associations, ou fondations**, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de **solidarité** et d'**utilité sociale**.

Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques.

Elles bénéficient d'un cadre juridique renforcé par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Elle a ouvert en particulier le champ de l'ESS aux sociétés commerciales respectant ses principes<sup>2</sup> et a facilité la reprise des entreprises par les salariés<sup>3</sup>.

L'économie sociale et solidaire représente 2,4 millions de salariés, soit 14 % de l'emploi salarié privé. Les entreprises de l'ESS ont créé 71 100 emplois entre 2010 et 2018<sup>4</sup>. Cependant, cette forte contribution de l'ESS à la croissance de l'emploi privé (**un quart de l'emploi entre 2010 et 2016**) a été stoppée après 2017 (avec la suppression de 16 100 emplois, principalement dans le secteur associatif) et la suppression des contrats aides combiné à la baisse des dons consécutive à la réforme fiscale.

Les demandeurs d'emploi qui souhaitent devenir des entrepreneurs de l'économie solidaire bénéficient du soutien de **France Active**, qui collecte de l'épargne, apporte des conseils pour bâtir une stratégie de financement, des financements adaptés aux besoins et permet d'accéder à un réseau

---

<sup>1</sup> « Covid-19 : les vertus des entreprises à mission », Armand Hatchuel, *Le Monde*, 23 avril 2020.

<sup>2</sup> Le but poursuivi ne doit pas être le seul partage des bénéfices, la gouvernance doit être démocratique ; enfin, la société doit constituer une réserve statutaire impartageable, dite fonds de développement. Cette disposition a été mise en application par le décret n° 2015-858 du 13 juillet 2015, qui définit les statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'ESS.

<sup>3</sup> Le décret n° 2014-1758 du 31 décembre 2014 permet en particulier la création des sociétés coopératives et participatives (SCOP) d'amorçage pour les salariés repreneurs d'entreprise.

<sup>4</sup> « Note d'analyse de la conjoncture de l'emploi dans l'ESS entre 2010 et 2018 », Observatoire national de l'ESS, novembre 2019.

unique d'acteurs économiques et financiers. Pour son président, M. Pierre-René Lemas<sup>1</sup>, avec cette institution « *chaque entrepreneur peut apporter des réponses aux besoins sociaux, accompagner la transition énergétique ou environnementale, réduire les inégalités en créant de l'activité et des emplois* ».

Du fait de ces caractéristiques, l'ESS bénéficie d'un accès privilégié à la commande publique, afin de promouvoir des achats publics socialement responsables, et d'outils de financements particuliers<sup>2</sup>, dont une dotation de 100 millions d'euros en 2015, dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir, gérée par le groupe Caisse des Dépôts.

#### *b) L'entreprise solidaire d'utilité sociale*

L'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » dit « agrément ESUS » créé par la loi relative à l'Économie sociale et solidaire de 2014 a eu pour objectif de favoriser le développement des entreprises solidaires. Cette modification vise essentiellement à clarifier le périmètre des entreprises éligibles : seules les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) peuvent désormais en bénéficier.

L'agrément ESUS est une « porte d'entrée » pour les entreprises ESS recherchant un accès au financement à partir de la collecte d'épargne solidaire à l'instar notamment des encours collectés par l'épargne salariale.

L'agrément ESUS permet également aux investisseurs d'une entreprise solidaire d'utilité sociale d'accéder au volet solidaire des dispositifs de réduction d'impôt dédiés au financement de certaines catégories de PME, comme le dispositif dit « Madelin » ou IR - PME<sup>3</sup>.

De nombreuses structures sont agréées de droit, comme les structures d'insertion par l'activité économique, les régies de quartier, les entreprises adaptées ou les organismes financiers solidaires.

L'agrément a connu quelques difficultés pour se développer, du fait de la complexité d'interprétation de certains critères, de délais de délivrance de la part de l'administration ou encore de la difficulté d'accès pour certaines entreprises, les sociétés coopératives notamment. L'article 105 de la loi PACTE a clarifié la définition de la poursuite de l'intérêt social, élargi l'agrément ESUS aux acteurs de la promotion culturelle et simplifié les modalités d'appréciation de l'impact des activités d'utilité sociale sur le modèle économique des entreprises candidates à l'agrément. « *Le risque est*

---

<sup>1</sup> *Audition du 12 décembre 2019.*

<sup>2</sup> *Décrits sur le site de la BPI au lien suivant : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/divers/financements-dedies-aux-projets-leconomie-sociale-solidaire-ess>*

<sup>3</sup> *Il s'agit d'un mécanisme permettant de profiter d'une réduction d'impôt sur le revenu en cas d'investissement dans le capital d'une PME. En 2018, la réduction d'impôt a été portée de 18 % à 25 % des sommes engagées dans la limite d'un plafond de 50 000 € pour une personne seule et de 100 000 € pour un couple soumis à une imposition commune.*

toutefois de simplifier, non pas le label lui-même, mais son obtention par des structures qui seraient moins exigeantes en matière d'impact social ou environnemental. Faute de garde-fous suffisants, tant du côté du contrôle de l'État, que de l'accompagnement au montage de dossiers, cela aurait un effet contreproductif, puisque la qualité du label ESUS existant pourrait s'en trouver dégradée » selon la Chambre Régionale de l'économie Sociale et Solidaire d'Île-de-France<sup>1</sup>.

Grâce à cet assouplissement, 1 700 entreprises, dont 70 % d'associations, seraient agréées ESUS en 2019, contre 1 000 environ en 2017.

c) *Le secteur coopératif et mutualiste*

Cette catégorie d'entreprises responsables « ne communique pas sur la RSE car elle le fait sans le dire en faisant prévaloir les valeurs qu'elle défend » selon Mme Caroline Naett, secrétaire générale de Coop<sup>2</sup>. On recense plus de 23 000 entreprises coopératives françaises, présentes dans la plupart des secteurs d'activité, employant 1,3 million de salariés et représentant plus de 300 milliards d'euros de chiffre d'affaire cumulé. Le poids du secteur coopératif en France est supérieur à la moyenne européenne.

**Certaines coopératives ont une taille nationale voire mondiale**, comme la banque BPCE, deuxième acteur bancaire en France, avec 105 000 collaborateurs, 30 millions de clients dans le monde, et 24 milliards d'euros de chiffres d'affaire, qui se définit comme « un modèle de banque coopérative universelle au service de ses clients et de l'économie », ou encore le Crédit agricole, 10<sup>ème</sup> banque mondiale, avec 10 millions de sociétaires.

**Historiquement, le mouvement coopératif s'est d'emblée tourné vers l'intérêt général** et toutes les parties prenantes, les impératifs économiques étant subordonnés à la réalisation de finalités plus sociales et plus solidaires.

Les 3<sup>ème</sup><sup>3</sup> et 7<sup>ème</sup> **engagements de l'Alliance Coopérative Internationale**<sup>1</sup> énoncés en 1995 se réfèrent à la responsabilité sociale et

---

<sup>1</sup> Site internet, article 29 mai 2019.

<sup>2</sup> Audition du 17 décembre 2019. Coop, créée en 1968 d'abord sous le nom de Groupement national de la coopération (GNC), assure la promotion des valeurs et principes coopératifs et de défendre les intérêts des coopératives auprès des pouvoirs publics.

<sup>3</sup> « Les membres contribuent de façon égale au capital de leur coopérative et la dirigent démocratiquement. Au moins une partie de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Ils reçoivent habituellement une rémunération limitée, le cas échéant, sur le capital souscrits comme condition d'adhésion. Les membres répartissent les excédents pour une ou plusieurs des raisons suivantes : le développement de la coopérative, éventuellement par l'établissement de réserves, dont au moins une partie est indivisible, ce qui profite aux membres dans la proportion de leurs transactions avec la coopérative et soutient d'autres activités approuvées par les membres ».

sociétale de l'entreprise coopérative, qui applique le principe « *un homme, une voix* » et non « *une action, une voix* ». Celle-ci s'inscrit dans le temps, au service de l'intérêt général, et au-delà de la génération de ses actuels dirigeants et salariés. **L'entreprise coopérative « n'est pas prédatrice et refuse les coups de court terme »** selon la secrétaire générale de Coop. « *Des engagements réciproques et durables se nouent entre la coopérative et ses membres qui sont à la fois associés et clients, producteurs ou salariés* », comme le prescrit la **Charte des engagements réciproques entre la coopérative et ses membres**, de 2010.

La formule coopérative n'appartient pas au passé. Elle mixte en effet le salariat classique et l'auto-entrepreneuriat. Le recours à l'organisation coopérative pour les travailleurs indépendants qui dépendent économiquement des plateformes, telle Uber, est préconisé par un récent rapport<sup>2</sup>. Il propose le recours au statut hybride et innovant **d'entrepreneur salarié associé (ESA) de coopérative d'activités et d'emploi (CAE)**, créé par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, et précisé par un décret du 27 octobre 2015.

Une autre formule, qui montre que le modèle coopératif se réinvente, est la **société coopérative d'intérêt collectif**, créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001<sup>3</sup>.

## 2. Les activités engagées des entreprises du secteur marchand

**Les entreprises recourent largement au mécénat.** Cette pratique relève largement de la communication. Pour les entreprises, ces actions permettent de véhiculer une bonne image, en externe auprès du grand public, mais aussi en interne auprès des salariés. Pour les pouvoirs publics, il constitue un apport appréciable de financement de grands projets culturels, comme un récent colloque organisé au Sénat l'a rappelé<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> « Tout en mettant l'accent sur les besoins de ses membres, la coopérative travaille pour le développement durable de la communauté au moyen des politiques acceptées par ses membres ».

<sup>2</sup> Rapport « Pour travailler à l'âge du numérique, défendons la coopérative ! » de Jérôme Giusti et Thomas Thévenoud, Fondation Jean Jaurès.

<sup>3</sup> C'est une société anonyme (SA), société par actions simplifiées (SAS) ou société à responsabilité limitée (SARL) qui a décidé de se transformer en SCIC, en adoptant le principe « une personne une voix », met en réserve des excédents à chaque clôture des comptes (au moins 57,5 % du résultat affecté aux réserves impartageables, ce taux pouvant être porté par chaque assemblée générale ou par les statuts à 100 %), qui permet d'associer toute personne physique ou morale de droit privé ou de droit public autour d'un projet commun. Pour se constituer, une Scic doit obligatoirement associer des salariés, des bénéficiaires et un troisième type d'associé selon les ambitions de l'entreprise. Les collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux peuvent devenir associés et détenir jusqu'à 50 % du capital.

<sup>4</sup> « Le mécénat : charge publique ou nécessité ? », colloque organisé le 9 septembre 2019. [https://www.senat.fr/evenement/colloque\\_sur\\_le\\_mecenat.html](https://www.senat.fr/evenement/colloque_sur_le_mecenat.html)

Lors du colloque précité, a été souligné le risque représenté, face à la complexité et à l'instabilité qu'elle engendre, d'une modification du comportement des entreprises. Certaines pourraient privilégier des versements plus proches d'une démarche de parrainage, déliés des critères encadrant les dépenses éligibles à la réduction d'impôt. Or, *« une telle démarche aurait certes pour ces entreprises la simplicité d'une déductibilité en charge, mais instaurerait une relation quasi marchande avec la personne recevant le versement, à rebours de la notion de lien qui préside à l'engagement d'une société dans le mécénat »*<sup>1</sup>.

**Il s'agit davantage d'un investissement sociétal pour l'entreprise qu'une niche fiscale**, comme l'a reconnu le secrétaire d'État auprès du ministre de l'Éducation nationale et de la Jeunesse : *« aujourd'hui, plus d'une entreprise sur trois ne demande pas la déduction fiscale à laquelle elle a droit pour ses dons ! Elles s'engagent parce qu'elles estiment avoir une responsabilité sociétale, parce que les consommateurs l'attendent, et parce que leurs collaborateurs - notamment les jeunes - le leur demandent de plus en plus »*<sup>2</sup>.

*a) Le mécénat d'entreprise*

Le mécénat est un dispositif permettant à une entreprise de verser un don à un organisme, sous forme d'aide financière ou matérielle, pour soutenir une œuvre d'intérêt général ou de se porter acquéreur d'un bien culturel déclaré *trésor national*. En contrepartie, elle peut bénéficier d'une réduction fiscale.

**Le régime fiscal du mécénat d'entreprise est l'un des plus incitatifs au monde.** La loi du 1<sup>er</sup> août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations a permis aux entreprises et aux particuliers de déduire respectivement 60 % et 66 % de leurs dépenses de mécénat de leurs impôts, sous certaines conditions. En particulier, si le mécénat est un soutien matériel, il doit être apporté *« sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »*.

Selon l'Admical, le mécénat n'est pas un acte réservé aux grandes entreprises: *« : 96 % des entreprises mécènes sont des TPE ou des PME. En France, il est encouragé et encadré par de nombreux dispositifs légaux. D'un acte de générosité intuitif, le mécénat peut aussi devenir un véritable outil stratégique, cherchant à optimiser son impact sur la cause soutenue et à créer de la valeur immatérielle pour l'entreprise »*.

**Une entreprise sur dix a été mécène en 2017 pour un budget compris entre 3 et 3,6 milliards d'euros.**

---

<sup>1</sup> Rapport général n° 140 (2019-2020) de M. Albéric de Montgolfier, fait au nom de la commission des finances, déposé le 21 novembre 2019, tome III.

<sup>2</sup> « Nous voulons un cadre plus clair pour le mécénat », *Les Echos*, 29 août 2019.

## LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE EN FRANCE

Entre 2010 et 2016, le nombre d'entreprises ayant déduits des dons de l'impôt sur les sociétés au titre du mécénat a été multiplié par 2,5 passant de 28 000 à 73 500. De la même façon, le montant des dons déclarés par les entreprises est passé de 945 millions d'euros en 2010 à 1,7 milliard en 2016 (multiplié par 1,8). La tendance se poursuit et s'accroît en 2017 puisque les premières données inédites de la DGFIP montrent que les dons déclarés devraient atteindre 2 milliards d'euros pour 82 000 entreprises. Toutefois, 50 % des entreprises mécènes ne déclarant pas leurs dons ou ne les déclarent que de façon partielle, **le nombre total d'entreprises mécènes s'élèverait en 2017 à 9 % pour un budget compris entre 3 et 3,6 milliards d'euros.**

Sans grande surprise, **81 % des grandes entreprises mécènes déclarent leurs dons.** À contrario, les petites entreprises sont peu nombreuses à le faire. C'est le cas de seulement 2,7 % des TPE et de 20 % des PME. La bonne nouvelle réside dans le dynamisme des ETI en matière de mécénat puisqu'elles sont 44 % à pratiquer le mécénat en déclarant leurs dons. Les grandes entreprises restent donc les locomotives du secteur. Alors qu'elles ne représentent que 0,3 % des entreprises mécènes déduisant leurs dons, leur part dans le budget est de 57%. Les ETI représentent 22 % des dons déclarés pour 4 % des entreprises mécènes.

L'engagement des petites et moyennes entreprises s'accroît ces dernières années. Les TPE représentent la catégorie d'entreprise avec la plus forte progression en nombre : elles sont presque trois fois plus nombreuses en 2016 qu'en 2010 ( $\times 2,9$ ). Quant aux PME, elles montrent un grand dynamisme en montant déclaré : elles ont multiplié leurs dons par 2,6 sur cette même période.

Le trio de tête des secteurs les plus soutenus par les mécènes (en termes de budget) reste inchangé. Le domaine du **social** (qui comprend notamment l'aide à la création d'emploi, la défense des droits et l'aide à l'entrepreneuriat social) demeure en haut du classement, représentant 28 % des dépenses de mécénat. Suit le secteur **culture/patrimoine** qui augmente fortement (le budget alloué passant de 15 % à 25 % entre 2015 et 2017) puis celui de l'éducation, en augmentation lui aussi (passant de 14 % à 23 %). Plus loin derrière, la **santé** (11 % des dépenses), bien que ce soit le domaine le plus important aux yeux des citoyens français. L'environnement reste assez peu soutenu (7 % du budget total), tout comme la solidarité internationale (4 %), le sport (2 % du budget alors qu'il est le secteur le plus prisé des mécènes, notamment TPE et PME) et la recherche (qui souffre d'une baisse importante de son budget, seulement 1 %).

Comme en 2015, quel que soit le secteur, la proximité des projets soutenus reste un critère fondamental pour les entreprises mécènes. 89 % d'entre elles soutiennent des projets au niveau local ou régional.

43 % (+16 points) des entreprises mécènes interrogées soutiennent des structures publiques, pour un poids dans le budget de mécénat atteignant 17 %. Sans pour autant abandonner le soutien aux structures privées (associations, fondations,...), les entreprises mécènes sont de plus en plus nombreuses à accorder une partie de leur budget à des structures publiques. 33 % d'entre elles soutiennent à la fois des structures publiques et privées, soit une augmentation de 20 points par rapport à



l'année 2015.

Bien que le mécénat financier reste le plus pratiqué (par 92 % des entreprises mécènes), l'enquête témoigne d'une augmentation significative du **mécénat de compétences**. En effet, 20 % des mécènes y ont recourt en 2017 contre 11 % en 2015, ce qui résonne fortement avec le besoin de sens et d'engagement exprimé par de plus en plus de salariés. Pour ce qui est du mécénat en nature, il est également de plus en plus prisé par les mécènes (39 % en 2017 contre 29 % en 2015) mais ne représente que 3 % des budgets alloués.

Les acteurs du mécénat se professionnalisent en même temps que le mécénat se développe. Ainsi, une plus grande importance est accordée à l'évaluation des projets et à leur impact, notamment dans les grandes entreprises mécènes. Elles sont désormais 17 % à mettre en place une politique d'évaluation contre 12 % en 2015.

Le mécénat irrigue et influence les autres champs d'action de l'entreprise. On constate ainsi que **plus d'un quart (27 %) des entreprises mécènes mettent en œuvre une politique de RSE**, contre 11 % pour les entreprises qui ne sont pas mécènes. Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises mécènes (58 %) mènent parallèlement à leur mécénat des actions de sponsoring, une tendance en hausse de 12 points par rapport aux chiffres de 2015.

Si la grande majorité des mécènes continue d'agir « en régie directe », c'est-à-dire au sein même de l'entreprise, 24 % réalisent leurs actions de mécénat via une structure dédiée (fondation, fonds de dotation).

Alors que la réduction fiscale est souvent perçue comme l'argument principal pour convaincre l'entreprise de devenir mécène, les chiffres montrent une autre réalité : **seules 49 % des mécènes utilisent le dispositif fiscal** (35 % pour l'ensemble de leur mécénat, 14 % en partie).

Dans les années à venir, 85 % des entreprises mécènes déclarent que leur budget consacré au mécénat augmentera (16 %) ou restera stable (69 %). Les entreprises de 250 salariés et plus sont celles qui marquent le plus fortement leur volonté de développer leurs actions de mécénat puisque 39 % d'entre elles pensent en effet augmenter leur budget.

Source : Baromètre « Le mécénat d'entreprise en France » (Admical / CSA, mars 2018)<sup>1</sup>.

Les entreprises mécènes peuvent bénéficier de contreparties, venant s'ajouter au montant de la réduction d'impôt. La valeur de ces contreparties doit demeurer dans une « *disproportion marquée* » entre les sommes données et la valorisation de la prestation rendue. Il est ainsi communément admis que la valeur des contreparties accordées à une entreprise mécène ne doit, ainsi, pas dépasser **25 % du montant du don**, sans, pour autant, qu'un seuil

<sup>1</sup> Enquête réalisée par téléphone du 11 au 27 avril 2018 auprès des personnes en charge du mécénat dans l'entreprise, à partir d'un échantillon de 1003 entreprises représentatives du tissu économique français selon la taille et le secteur d'activité complété par un sur-échantillon de 20 entreprises mécènes.

ne soit véritablement établi. Par ailleurs, ces contreparties ne peuvent pas avoir un impact direct sur les activités marchandes du mécène avec le montant du don.

Les organismes éligibles au régime fiscal du mécénat peuvent, par ailleurs, associer le nom de l'entreprise donatrice aux opérations qu'ils réalisent.

Fort de son succès, et mettant en œuvre certaines recommandations formulées par la Cour des comptes dans son rapport de novembre 2018 sur le soutien public au mécénat des entreprises, le mécénat d'entreprise a toutefois été réformé par la loi de finances pour 2020, le Gouvernement y voyant une **niche fiscale**.

Le taux de la réduction a été abaissé de 60 % à 40 % pour les dons excédant 2 millions d'euros, excepté les dons effectués aux associations d'aide à la personne. La limite alternative des versements a été relevée de 10 000 euros (franchise créée par la loi de finances pour 2019) à 20 000 euros pour les TPE et les PME, avec un plafond alternatif à celui défini à 5 pour mille du chiffre d'affaires. « *Ce système était trop en défaveur des petites entreprises, fortement pénalisées par cette restriction* », a estimé Sylvaine Parriaux, déléguée générale d'Admical, association qui promeut le mécénat auprès des entrepreneurs.

Comme l'avait souligné la commission des finances du Sénat lors du débat budgétaire de l'automne 2019, la question du mécénat d'entreprise aurait dû être envisagée à l'aune de la modification du code civil introduite par la loi dite Pacte qui permet aux entreprises de se doter d'une raison d'être, voire d'adopter le statut d'entreprise à mission. Cette évolution de la législation permet de faire entrer des objectifs sociaux et environnementaux dans l'objet social des entreprises. « *Il peut paraître contradictoire, à l'heure où la loi tente de définir une éthique de l'entreprise, de brider les intentions de celle-ci en matière de mécénat* »<sup>1</sup>.

#### *b) Le mécénat de compétences*

Forme particulière du mécénat en nature, le mécénat de compétences consiste pour une entreprise à mettre à disposition un salarié sur son temps de travail au profit d'un projet d'intérêt général. L'entreprise mécène conserve le **lien de subordination** avec son salarié dont l'accord est nécessaire<sup>2</sup>. Le mécénat de compétences ouvre droit aux avantages fiscaux liés au mécénat d'entreprise<sup>3</sup>. Il représente 13 % du budget du mécénat en France.

---

<sup>1</sup> Rapport général du 21 novembre 2019 n° 140 (2019-2020) précité.

<sup>2</sup> Article L.8241-1 du code du travail.

<sup>3</sup> La loi du 1er août 2003 ne précise rien mais l'administration a répondu à cette question dans une instruction fiscale de 2004 : « Le don sera évalué à son prix de revient, c'est-à-dire rémunération et charges sociales y afférentes. Les dons effectués en application de

La loi de finances pour 2020 a procédé à l'encadrement du mécénat de compétences : les charges devant être prises en compte sont précisées et plafonnées à trois fois le plafond de la Sécurité sociale par salarié (10 824 euros mensuel pour 2020).

Cette forme de générosité recouvre une **forme particulière d'engagement de l'entreprise, avec une forte dimension locale**. On pense en effet aux 193 800 sapeurs-pompiers volontaires mis à disposition par les entreprises où ils sont employés auprès des services départementaux d'incendie et de secours, ou de la mise à disposition par une entreprise de salariés réservistes pendant les heures de travail à titre gratuit au profit de la réserve opérationnelle des forces armées et des formations rattachées relevant du Ministre des Armées, ou encore la réserve opérationnelle de la gendarmerie nationale.

L'introduction d'un plafond dans la loi de finances pour 2020 pour le mécénat de compétences a suscité de fortes interrogations, **aucun élément chiffré n'ayant été fourni par le Gouvernement au Parlement pour évaluer l'impact du mécénat de compétence en matière de dépense fiscale**. L'étude d'impact du Gouvernement indiquait simplement un « *gain non chiffrable* » pour l'État dès 2021, faute de données disponibles. La commission des finances du Sénat estimait ainsi à juste titre, lors du débat budgétaire que l'instauration d'un plafond peut être considérée comme une mesure plus dissuasive pour les entreprises qu'efficace en matière de réduction de la dépense publique.

C'est la raison pour laquelle le Sénat avait, notamment à l'initiative de la présidente de la Délégation aux entreprises, adopté un amendement de suppression de cette réforme.

Selon l'Admical, 20 % des entreprises mécènes utilisent le mécénat de compétences, lequel demeure un dispositif qui nécessite une certaine **ingénierie interne**. Cette complexité reste plus facilement gérable au sein d'entreprise d'une certaine taille.

**Les PME ont donc besoin d'être aidées lorsqu'elles veulent proposer à leurs salariés du mécénat de compétences**. C'est le rôle des associations qui se réunissent au sein du réseau Pro Bono. Lors de leur audition<sup>1</sup>, Mme Céline Laurichesse présidente du Pro Bono Lab et M. Sylvain Reymond, secrétaire général ont indiqué que le mécénat de compétences « *ne pouvait être utilisé par les entreprises comme une mission de transition de carrière, ce qui mettrait la démarche RH en avant reléguant la recherche de l'intérêt général au second plan* », et que les PME avaient besoin d'intermédiaires entre elles et le monde associatif pour appairer les offres et les demandes.

---

l'article 238 bis déjà cité n'étant plus déductibles du résultat fiscal, le montant résultant de cette évaluation devra être réintégré extra-comptablement ».

<sup>1</sup> Audition du 3 décembre 2019.

Le mécénat de compétences est considéré comme un enjeu de **mobilisation des collaborateurs de l'entreprise** : « *la transmission des compétences de l'entreprise aux structures à impact social constitue un investissement citoyen à part entière – comparable aux autres investissements financiers ou en nature – et permet, quel que soit le type d'acteur de l'ESS soutenu, d'imaginer des partenariats mixtes et d'envergure* » selon le panorama du pro bono<sup>1</sup>. Cette pratique contribue à transformer l'entreprise elle-même, qui devient, progressivement : « *un lieu/laboratoire d'innovation sociale en tant que tel. Au lieu de détacher des collaborateurs dans des associations, de plus en plus de formats consistent à accueillir les structures à finalité sociale dans les entreprises, dans une logique d'incubation et conformément à des dynamiques intrapreneuriale* ».

**La démarche pro bono permet ainsi aux entreprises de répondre à des enjeux de société en agissant dans leur cœur de métier.** Elle devrait être, à ce titre, reconnue dans le rapportage extra-financier.

**Propositions : faire du mécénat de compétence un indicateur extra-financier de performance sociale de l'entreprise ; stabiliser et clarifier les règles fiscales (notamment en officialisant le principe de 25 % de contreparties accordées au don en établissant une nomenclature des contreparties possibles).**

### *c) Les fondations d'entreprises*

La fondation d'entreprise est un organisme à but non lucratif créée par une ou plusieurs entreprises pour une durée limitée afin de réaliser une œuvre d'intérêt général<sup>2</sup> selon un programme d'action pluriannuel.

Son régime juridique a été fixé par les articles 19 à 20 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat et la loi n°90-559 du 4 juillet 1990 créant les fondations d'entreprise, précisée par le décret n°91-1005 du 30 septembre 1991 relatif aux fondations d'entreprise.

**La fondation d'entreprise est l'œuvre d'une grande entreprise.** Cette forme est privilégiée par rapport aux autres structures juridiques

<sup>1</sup> « Panorama du pro bono : les chiffres et bonnes pratiques de l'engagement par le partage de compétence en France », édition 2019, Pro Bono Lab.

<sup>2</sup> Il peut s'agir d'une œuvre à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial ou culturel. L'organisme d'intérêt général peut aussi avoir pour objet la mise en valeur du patrimoine artistique, la défense de l'environnement naturel ou la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises.

possibles qui peuvent être utilisées par une entreprise : fondation reconnues d'utilité publique, fonds de dotation<sup>1</sup> et fondations sous égide<sup>2</sup>.

Une étude de février 2018<sup>3</sup> sur 81 % des dotations annuelles des 120 fondations a indiqué que la Fondation Total était devenue la fondation la plus dotée de France, avec 25 millions d'euros de dotation annuelle devant Michelin et EDF. Les dix plus grosses fondations représentent 41 % des dotations annuelles des 120 structures étudiées représentant 250 millions de dotations cumulées. La dotation annualisée moyenne est de 2,5 millions. Il n'existe pas de cohérence entre la dotation, le chiffre d'affaires et les bénéficiaires. Ainsi, la dotation de la Fondation Total est 5 fois plus élevée que celle de la Fondation SNCF et le ratio bénéfice/dotation de la Fondation Carrefour est 15 fois plus élevé que celui de la Fondation Sanofi. Toutefois, ce classement traduit mal l'implication du secteur bancaire, parce que leurs structures sont régionalisées ou éclatées par causes et par pays. Le secteur bancaire ajoute plus de 115 millions de dotations cumulées<sup>4</sup> à ce classement.

---

<sup>1</sup> *Organisme de mécénat destiné à réaliser, ou à aider un autre organisme à but non lucratif à réaliser une œuvre ou une mission d'intérêt général. La dotation initiale pour créer un fonds de dotation est fixée à 15 000 € minimum.*

<sup>2</sup> *Une fondation abritée n'est pas une personne morale. Elle a la personnalité morale de la fondation abritante. Elle peut être créée par une ou plusieurs personnes physiques ou morales. Les fondateurs de la fondation abritée effectuent un don, un legs ou une donation au bénéfice d'une fondation abritante (ou affectataire), déjà existante, qui gère pour leur compte les biens confiés en vue de la réalisation d'une action d'intérêt général. Les biens, droits et ressources affectés à la fondation abritée ne sont pas transférés juridiquement dans un patrimoine distinct de celui de la fondation abritante. Ils constituent des biens propres de la fondation abritante mais sont assortis d'une charge, c'est-à-dire soumis à la réalisation de volontés stipulées par le ou les fondateurs. Les opérations relatives à ces biens, droits ou ressources doivent donc être constatées dans la comptabilité générale de la fondation abritante. La fondation abritée et la fondation abritante sont liées par contrat : la fondation abritée bénéficie des avantages patrimoniaux et fiscaux de la fondation qui l'abrite, notamment la capacité à recevoir des dons et legs ou des donations.*

<sup>3</sup> *« Le Top 10 des fondations d'entreprise en France », par Carenews PRO, publié le 12 février 2018 et mise à jour le 23 novembre 2019.*

<sup>4</sup> *Les cinq premières contributions de fondations et de mécénat du secteur bancaire sont les suivantes :*

- 40 millions BNP Paribas (10 millions de la fondation + 30 millions de mécénat en régie directe ou dans des fondations à l'étranger) ;
- 21 millions Fédération Nationale des Caisses d'Épargne (le mécénat de toutes les caisses) ;
- 20 millions pour Société Générale (mécénat solidarité, mécénat musical et culturel) ;
- 18,4 millions pour le Groupe Crédit Agricole 18,5 (mécénat groupe, filiales comprises) ;
- 16,3 millions pour le réseau des Banques Populaires dont le Crédit Coopératif (engagement sociétal : mécénat direct + fondations et fonds de dotation + partenariats non commerciaux).

L'étude conduite par l'Observatoire de la philanthropie en 2018<sup>1</sup>, qui porte sur l'ensemble des types de fondations<sup>2</sup>, recense **415 fondations d'entreprises en 2018, contre 67 en 2001, représentant 10 % des fonds de dotations** des 4 200 fondations françaises toutes catégories confondues. Leur nombre a augmenté de 21 % pour la seule période 2014-2018, ce qui souligne un fort dynamisme. Par ailleurs, 21 % des fondations abritées (sous l'égide d'une autre fondation) et 21 % des fonds de dotation sont créés par des entreprises.

Leur modèle est distributif<sup>3</sup> à 89 % : la fondation d'entreprise choisit un projet, extérieur à elle, et décide de le soutenir et d'accompagner son développement. Les fonds apportés ayant vocation à être dépensés sans attendre, ce choix reflète le souci des philanthropes d'intervenir sur des besoins immédiats sans attendre un horizon lointain.

Les deux tiers des fondations d'entreprise réalisent plus de 200 000 euros de dépenses par an, un quart d'entre elles dépassant le million d'euros. La culture arrive en tête de l'action des fondations d'entreprise (20 %), suivi de l'action sociale (14 %), la santé et la recherche médicale (12 %) et l'éducation (11 %).

#### *d) La fondation actionnaire*

Le concept de « fondation actionnaire » désigne la détention majoritaire par une fondation des parts sociales d'une entreprise. Par ce mécanisme, **la fondation à but non lucratif contrôle la gestion de l'entreprise, en assure la pérennité, et en reverse les fruits conformément à son objet social d'intérêt général.**

L'entreprise devient ainsi financeur statutaire de la fondation qui la contrôle.

Le modèle des fondations actionnaires, encore peu diffusé en France, pourrait **répondre aux besoins de convergence** entre activité économique et mission d'intérêt général. En effet, les fondations actionnaires possèdent tout ou partie d'une entreprise et soutiennent des causes d'intérêt général. Ce modèle inverse le paradigme de la fondation de droit commun, : « *ce n'est*

---

<sup>1</sup> « Les fondations et fonds de dotation en France de 2001 à 2018 », étude menée en collaboration avec le Bureau des associations et fondations du ministère de l'Intérieur et avec le concours de Viviane Tchernonog, chercheur au Centre d'économie de la Sorbonne/CNRS.

<sup>2</sup> Il existe en France huit dispositifs de fonds et fondations qui correspondent formellement à six statuts juridiques et à deux dispositifs abrités : quatre dispositifs généralistes (Fondation reconnue d'utilité publique (FRUP), Fondation abritée (sous l'égide d'une FRUP Fondation d'entreprise, Fonds de dotation (FDD) et quatre dispositifs spécialisés : Fondation de coopération scientifique, Fondation partenariale, Fondation universitaire sous l'égide d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche Fondation hospitalière (FH).

<sup>3</sup> Au contraire des **fondations opératrices** mettent en œuvre elles-mêmes en direct des activités via des équipes salariées (gestion d'un musée, d'une maison de retraite, d'un hôpital, etc.). Il s'agit d'un modèle plus ancien, hérité du XIXe siècle.

*plus l'entreprise qui alloue une part infime de ses bénéfices à une fondation périphérique, mais la fondation qui détient l'entreprise elle-même, oriente directement ou indirectement sa stratégie, et finance, grâce aux dividendes qu'elle perçoit, des causes d'intérêt général* », selon Virginie Seghers et Geneviève Ferone Creuzet, co-fondatrices de Prophil, cabinet de conseil auteur d'une étude consacrée à ce sujet<sup>1</sup>.

L'autre avantage des fondations actionnaires est qu'elles imposent une **gouvernance stable et durable** en évitant la dispersion du capital ou en protégeant l'entreprise des offres publiques d'achat hostiles.

Ce modèle est relativement répandu en Europe du nord. Le Danemark, la Suisse ou l'Allemagne comptent respectivement 1 350 et entre 500 et 1 000 fondations actionnaires. Parmi ces fondations, on retrouve des fleurons industriels tels que Velux, Bosch, Rolex, Carlsberg, Lego, Bertelsmann et surtout Ikea.

En France, on compte seulement trois<sup>2</sup> fondations reconnues d'utilité publique (FRUP) actionnaires<sup>3</sup>. Parmi elle, la Fondation Pierre Fabre, reconnue d'utilité publique, se donne « *pour mission d'améliorer l'accès aux soins et aux médicaments des populations des pays les moins avancés* ». Le chef d'entreprise a décidé en 2008 de faire don de la majorité des actions de son groupe à la Fondation Pierre Fabre et d'en faire son légataire universel.

L'intérêt de créer une fondation d'actionnaire a été souligné par le rapport de l'Inspection générale des finances de 2017 : d'une part, « *faciliter la transmission d'une entreprise et garantir le maintien de son activité* » et d'autre part « *sanctuariser les valeurs d'une entreprise et lui donner un supplément d'âme* ». Dans ce dernier cas, l'engagement se traduit dans les principes de gouvernance ou dans la nature de l'activité et atteste, selon les chefs d'entreprises concernés, de leur mission d'intérêt général. Or, la transmission de leur entreprise à une FRUP les oblige actuellement à exercer, au titre de cette dernière, une activité d'intérêt général, avec la présence d'un représentant de l'État. Ces exigences constituent pour ces chefs d'entreprise une difficulté, dans la mesure où ils « *cherchent [...] dans la fondation un moyen de pérenniser une entreprise dont ils estiment qu'elle œuvre déjà pour l'utilité publique* ». La FRUP ne semble donc pas être le véhicule juridique adéquat afin d'encourager l'émergence de fondations actionnaires en France.

Pour cette raison, un nouveau cadre législatif, plus favorable à leur émergence, a été proposé par l'article 177 de la loi PACTE. La création du **fonds de pérennité** « *doit permettre de poursuivre le développement économique*

---

<sup>1</sup> « Les Fondations actionnaires, première étude européenne », Prophil, (2015).

<sup>2</sup> « Le rôle économique des fondations », rapport de l'Inspection générale des Finances, avril 2017.

<sup>3</sup> Au titre de l'article 18-3 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, les fondations reconnues d'utilités publiques étaient, avant la loi PACTE, les seules à pouvoir détenir des parts sociales ou des actions d'une société.

*d'une ou plusieurs sociétés commerciales dont il est actionnaire inamovible : les titres de cette ou de ces sociétés, dont il a le contrôle sont inaliénable. En outre, ce fonds de pérennité économique, conformément à la volonté du fondateur, peut réaliser des activités d'intérêt général ou philanthropiques »<sup>1</sup>.*

Néanmoins, certaines particularités fiscales pourraient contrarier la création de ces fonds. En effet, le fonds de pérennité n'étant pas un organisme sans but lucratif, il relève du droit commun de l'impôt sur les sociétés pour les revenus de ses placements, participations et activités<sup>2</sup> et du régime propre aux revenus des titres de participation pour les revenus des titres de société dont il est actionnaire ou associé. De plus, les apports de titres réalisés par les fondateurs des fonds de pérennité sont soumis aux droits de mutation à titre gratuit mais bénéficient de l'exonération partielle à hauteur de 75 % de leur valeur dans les conditions du Pacte Dutreil<sup>3</sup>. Toutefois, ce coût fiscal lié à l'apport de titres « *n'intervient qu'une seule fois par opposition à une transmission successorale répétée entre plusieurs générations* ».

Les activités d'intérêt général mises en œuvre par le fonds de pérennité doivent passer par la création et le financement d'un fonds de dotation. Les dons consentis à ce fonds de dotation relèvent du régime fiscal du mécénat des entreprises, si les activités du fonds de dotation s'inscrivent dans l'intérêt général<sup>4</sup>.

Par ailleurs, l'article 178 de la loi PACTE a modifié l'article 18-3 de la loi n°87-571 du 23 juillet 1987 sur le développement du mécénat, afin de permettre aux FRUP de détenir dans toutes circonstances des titres de sociétés<sup>5</sup>. La fondation indique dans ses statuts comment, en application du principe de spécialité, elle assure la gestion de ces parts ou actions sans s'immiscer dans la gestion de la société.

La fondation d'actionnaire, dont le régime fiscal est complexe, **risque d'être davantage utilisée comme un « *nouvel outil de transmission des titres* »<sup>6</sup> que comme une nouvelle forme d'entreprise responsable et engagée**. Cette forme de transmission d'une entreprise semble être considérée à elle seule comme un acte d'intérêt général, indépendamment de l'activité de l'entreprise et de son comportement en matière de RSE, ce qui constitue une vision réductrice du sujet.

---

<sup>1</sup> Exposé des motifs de l'amendement n°2426 présenté par le rapporteur général du projet de loi, par ailleurs président de la commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale.

<sup>2</sup> « Le fonds de pérennité : Un nouvel instrument juridique hybride de transmission et de détention d'entreprise », Pierre Mangas, Simon Bader, eTaxLawServices, EY, 5 juillet 2019.

<sup>3</sup> Définies à l'article 787B du Code général des impôts.

<sup>4</sup> Tel que défini à l'article 238 bis du Code général des impôts.

<sup>5</sup> Ce qui était auparavant autorisé uniquement dans le cadre d'une opération de cession ou de transmission d'entreprises.

<sup>6</sup> Les Échos, 19 décembre 2019.



## D. L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE PAR SON FINANCEMENT

### 1. L'investissement devient plus socialement responsable

À partir de 2001, des gestionnaires de fonds ont commencé à promouvoir l'investissement socialement responsable et à faire en sorte que l'investissement intègre les problématiques de cohésion sociale et de développement durable.

Après la crise financière de 2008, les investisseurs institutionnels ont adopté progressivement des approches d'intégration des objectifs environnementaux, sociaux et de qualité de gouvernance (ESG) soit en interne, soit en gestion déléguée à travers l'adoption de chartes « **d'Investissement Responsable** », notion définie en 2013 par l'Association de la gestion financière (AFG) et le Forum pour l'investissement responsable (FIR) comme : *« un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable »*.

Les approches de l'ISR dépendent aussi des cultures locales. Le social, par exemple, a traditionnellement été privilégié en France alors qu'en Suisse, en Allemagne ou dans les pays nordiques, l'environnement est mis en avant. En Grande-Bretagne, la gouvernance de l'entreprise est considérée comme essentielle, dans les pays scandinaves et aux États-Unis les valeurs éthiques.

Les investisseurs vont appliquer l'ISR :

- Soit en excluant les entreprises identifiées ne respectant pas certains principes fondamentaux, notamment le non-respect des principes définis par le Global Compact des Nations-Unies, ou en fonction de leur appartenance à certains secteurs : tabac, charbon, pornographie, nucléaire, armes, jeu, OGM, ou encore de certaines pratiques (tests sur les animaux, etc...) (approche d'exclusion).
- Soit en privilégiant, dans leur portefeuille, les entreprises qui, au sein d'un secteur, sont les mieux notées d'un point de vue extra-financier (approches « relatives », dont principalement les approches « *best-in class* »).

D'autres approches « thématiques » se développent, visant directement des investissements dans des entreprises d'un secteur donné ou favorisant certaines pratiques (énergies renouvelables, eau, réduction d'émissions de gaz à effet de serre, emplois...) mais elles constituent une proportion encore marginale des encours.

Les « *investissement à impact* » se fixent un objectif social et/ou environnemental positif et mesurable, au même titre que des objectifs financiers.

**Les considérations environnementales, sociétales et de gouvernance de la RSE jouent un rôle de plus en plus prépondérant dans les stratégies d'investissement des investisseurs institutionnels.**

Selon une enquête<sup>1</sup>, 61 % intègrent actuellement des critères de RSE, et plus de la moitié (55 %) prévoient d'augmenter leur exposition aux stratégies RSE en 2019, la performance et la diversification étant des considérations essentielles. Plus de la moitié d'entre eux (56 %) reconnaissent que les stratégies RSE peuvent conduire à l'obtention de **rendements élevés**<sup>2</sup> ; 43 % déclarent que la prise en compte des critères RSE est tout aussi importante que les facteurs financiers et 20 % des investisseurs y voient un moyen important de générer des performances ajustées au risque sur le long terme.

Cependant, **40 % des investisseurs craignent que les entreprises fassent du « greenwashing »** des données de performance afin d'améliorer leur image auprès du public, malgré la surveillance de l'Autorité des marchés financiers, chargée de veiller au caractère clair, exact et non trompeur de l'information délivrée.

Face aux enjeux que doivent affronter les entreprises, la responsabilisation des actionnaires passe par **l'Investissement Socialement Responsable**, qui représente, en 2016, 26,3 % de la gestion mondiale d'actifs financiers, soit 22 890 milliards de dollars, et 52,6 % des encours européens. **L'Europe concentre ainsi plus de la moitié du marché de l'ISR.** Les assureurs ont joué un rôle prédominant dans cette évolution.

**Les normes qu'ils promeuvent ne sont pas encore complètement standardisées<sup>3</sup> et varient en fonction des préférences « éthiques » de**

---

<sup>1</sup> « Perspectives 2019 : les investisseurs institutionnels s'inquiètent de l'impact de la gestion passive sur le risque systémique », *Next Finance*, décembre 2018.

<sup>2</sup> « L'alpha », ou rendement anormal se calcule en définissant l'alpha de Jensen (1968), issu du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF) de Sharpe (1964), selon lequel il existe un lien entre le rendement espéré et le niveau de risque d'un portefeuille. Plus le risque est élevé, plus le rendement espéré l'est aussi (lié à l'aversion au risque des investisseurs) Si pour un niveau de risque défini, le rendement d'un portefeuille est supérieur au rendement espéré issu du MEDAF, alors le rendement anormal est positif. Un gérant de portefeuille « bat le marché » s'il produit un « alpha positif » dans la formule de Jensen ci-après :

$$\alpha_i = R(i) - [R_f + \beta_i(R_m - R_f)]$$

Cela revient à être capable de choisir en moyenne des actions sous-évaluées (« undervalued stocks ») par rapport à leur niveau de risque, et donc être graphiquement au-dessus de la « Security Market Line » ou ligne de marché de sécurité qui affiche le taux de rendement attendu d'un titre individuel en fonction d'un risque systématique et non diversifiable.

<sup>3</sup> On distingue plusieurs grandes approches de l'ISR :

- la sélection ESG, qui consiste à sélectionner des entreprises pour leurs bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance ;

**chaque investisseur.** En Europe, la grande majorité des décisions « ISR » des investisseurs consiste soit en des stratégies d'exclusion, avec le retrait de leurs investissements des entreprises aux pratiques non conformes à des critères ESG ou dont le secteur d'activité n'est pas considéré éthique (tels que le tabac, les armes ou les jeux d'argent), soit en des stratégies de « *norms-based screening* », en sélectionnant les entreprises en fonction de la conformité de leurs pratiques aux normes et standards internationaux.

Cette dernière méthode étudie la **compatibilité des investissements potentiels et des normes mondiales** comme la protection du climat, les droits de l'homme, les conditions de travail et les plans d'action contre la corruption. Les normes mondiales sont définies par plusieurs organisations: « *Lignes directrices pour les entreprises multinationales* » de l'OCDE, « *Global Compact* » et « *Guiding Principles of Business and Human Rights* », des Nations-Unies.

Elle implique un dialogue avec les entreprises. Certains investisseurs développent des stratégies sophistiquées de production d'information sur les sociétés dans lesquelles ils investissent, l'accès à l'information étant un sujet d'avantage comparatif entre investisseurs. Ce dialogue, et le vote en assemblée générale, ouvrent alors le champ d'action des investisseurs ISR et leur donnent un **rôle en gouvernance d'entreprise**. L'activisme des actionnaires est ainsi perçu comme une stratégie qui permet de faire **le lien entre ISR et RSE**.

La communication sur la prise en compte des critères ESG doit donc être effectuée selon le principe « *comply or explain* », par lequel les sociétés de gestion de portefeuille doivent présenter les informations précisées dans le décret, et si elles ne le font pas (pour tout ou partie), expliquer clairement et librement les raisons de leurs choix.

Le choix de « faire » ou de « ne pas faire » relève de la responsabilité de la société de gestion de portefeuille, autrement dit, de sa stratégie à l'égard de l'intégration des critères ESG dans ses politiques d'investissement et de gestion des risques (le cas échéant), et de son organisation (moyens, processus,...).

La prise en compte des risques liés au climat et plus généralement l'intégration de dimensions ESG dans la gestion financière suppose que les investisseurs institutionnels définissent leurs attentes dans ce domaine, non seulement auprès des organisations à qui ils confient des mandats mais aussi auprès des entreprises dont ils sont actionnaires.

- 
- *l'exclusion, qui peut être normative ou sectorielle ;*
  - *l'approche thématique, qui favorise les investissements dans des entreprises du domaine du développement durable et excluant les entreprises de certains autres domaines ;*
  - *l'engagement actionnarial, qui consiste, pour les investisseurs à exiger, au travers du dialogue ou du droit de vote, une politique de responsabilité sociale et environnementale plus forte de la part des entreprises.*

**Les actionnaires sont donc invités à se réinvestir dans le contrôle des objectifs à long terme des entreprises.**

Les stratégies ISR sélectionnent les entreprises qui contribuent au financement des entreprises « *les plus responsables* ». Ce qui était un **droit** de regard est en passe de devenir un **devoir**.

## **2. La finance durable, un outil de transformation de l'entreprise**

### *a) Un encouragement des pouvoirs publics*

La France a été le premier pays au monde à rendre obligatoire la publication, par les investisseurs, d'informations relatives à leur contribution aux objectifs climatiques et aux risques financiers associés à la transition énergétique et écologique.

Afin d'encourager une finance plus responsable, les investisseurs doivent désormais répondre à certaines obligations de transparence afin de montrer dans quelle mesure ils prennent en considération les critères ESG.

L'article 224 de Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, aussi appelée Grenelle 2, rend obligatoire la publication des modalités de prise en compte des critères ESG pour les sociétés d'investissement à capital variable et les sociétés de gestion. Il a été étendu par l'article 173-VI de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, aux investisseurs institutionnels<sup>1</sup>.

Le décret d'application de cet article<sup>2</sup> ajoute, pour les investisseurs dont les encours ou le bilan consolidé dépassent le seuil de 500 millions d'euros, à cette obligation de publication des modalités de prise en compte des critères ESG, celle des « *moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique* ».

Puis la loi PACTE a introduit l'obligation<sup>3</sup> de proposer au moins une unité de compte constituée de fonds :

- bénéficiant du label ISR (sous la responsabilité du Ministère de l'économie et des finances) ;
- bénéficiant du label Greenfin (sous la responsabilité du Ministère de la transition écologique et solidaire), qui vise à favoriser le financement d'entreprises et d'activités « vertes ») ;

---

<sup>1</sup> Les investisseurs institutionnels regroupent les sociétés de gestion, les sociétés d'investissement à capital variable, les mutuelles, les compagnies d'assurance, les institutions de retraite complémentaire et de prévoyance ainsi que la Caisse des Dépôts et des Consignations.

<sup>2</sup> Décret n° 2015-1850 du 29 décembre 2015 pris en application de l'article L. 533-22-1 du code monétaire et financier.

<sup>3</sup> À l'article L. 131-1-2 du code des assurances.

- investissant dans des entreprises solidaires au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

Selon une étude du Forum pour l'investissement responsable<sup>1</sup>, cette législation met en œuvre le principe du « *comply or explain* » (appliquer ou s'expliquer). **L'obligation de publication permet aux investisseurs de mettre en avant une « politique d'investissement ESG » et incite les autres investisseurs à s'aligner sur ces pratiques ou, le cas échéant, les contraint à expliquer leur choix.** Le législateur a voulu amener les investisseurs à une prise en considération des critères ESG sans les contraindre. Les bonnes pratiques et non les obligations ont été privilégiées.

Dans le cadre du **Plan d'action de la Commission européenne pour une économie plus verte et plus propre**, une obligation de publication semblable à celle de l'article 173 est appliquée dans l'espace communautaire par le règlement (UE) 2019/2088 du Parlement européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers, lequel crée des nouvelles règles de transparence pour les acteurs des marchés financiers et les conseillers financiers.

*b) Une démarche encouragée par les banques centrales*

Ces nouvelles obligations ont pour but d'inciter les investisseurs à contribuer aux ODD définies par les Nations-Unies. **Ces investissements responsables sont devenus dominants ou « conventionnels »** selon Grégoire Cousté, délégué général du FIR<sup>2</sup>.

En effet, l'AFG et le FIR<sup>3</sup> chiffrent le montant des encours Investissement Responsable (IR) en France à 1 458 milliards d'euros<sup>4</sup>, dont 417 milliards d'euros en ISR et 1 042 milliards d'euros en « autres approches ESG ». **Les encours de fonds labellisés ISR sont passés de 55 à 137 milliards d'euros entre 2018 et fin 2019, soit une multiplication par 2,5 en un an.**

La place financière de Paris a développé une expertise en matière d'investissement socialement responsable. Chaque année, les acteurs financiers se réunissent lors du « *Climate Finance Day* » organisé par « *Finance for Tomorrow* », pour faire le bilan de l'avancée du secteur au niveau international, présenter leurs projets innovants et prendre des engagements pour le développement de la finance durable. L'objectif est de « *faire de Paris la référence mondiale de la finance verte et promouvoir la finance*

---

<sup>1</sup> « Article 173-VI : extension du domaine de la lutte contre le changement climatique. Démarche ESG-Climat, du *reporting* à la stratégie, un outil pour mieux investir », septembre 2016.

<sup>2</sup> *Audition du 14 janvier 2020.*

<sup>3</sup> « La Gestion Investissement Responsable : données d'enquêtes à fin 2018 », publié le 11 juillet 2018.

<sup>4</sup> *En tenant compte des démarches d'exclusion, les encours atteindraient 1830 milliards d'euros.*

*durable comme le modèle de référence du système financier*», selon ses promoteurs.

Lors du « *One Planet Summit* » de Paris en décembre 2017, 8 banques centrales et autorités de surveillance ont créé un réseau de banques centrales et d'autorités de surveillance pour l'écologisation du système financier (« *Network for greening the financial system* » ou NGFS). Depuis lors, le NGFS est passé à 42 membres et 8 observateurs, représentant les 5 continents. L'objectif de ce réseau est de contribuer au renforcement de la réponse globale requise pour atteindre les objectifs de l'accord de Paris et de renforcer le rôle du système financier dans la gestion des risques et la mobilisation de capitaux pour des investissements verts et sobres en carbone dans le contexte plus large du développement écologiquement durable. Le NGFS a publié le 17 avril 2019 son premier rapport<sup>1</sup> qui propose des recommandations visant à faciliter le rôle du secteur financier dans la réalisation des objectifs de l'Accord de Paris 2015. En effet, comme l'indique le titre de ce rapport, **le changement climatique est désormais perçu comme une source de risque financier.**

*c) Un nouveau marché : le financement des entreprises « vertueuses »*

La sensibilisation aux enjeux de développement durable a donc permis la naissance **d'un nouveau marché pour la finance.**

Selon le Baromètre de la Finance solidaire, publié par la Croix et l'association Finansol, l'encours total de l'épargne solidaire a atteint, en 2018, 12,6 milliards d'euros et compté 423 000 nouvelles souscriptions. La même année, cet encours total a permis de verser 4,1 millions d'euros en dons à des associations et a généré 367,4 millions d'euros de financement solidaire pour soutenir des projets à vocation sociale et/ou environnementale<sup>2</sup>.

Ainsi, la finance que l'on qualifie de « durable » s'est-elle dotée d'outils qui facilitent l'identification des actifs présentant des critères conformes à ceux voulus par l'investisseur. La **labellisation** des fonds d'actifs durables, via par exemple les « labels ISR »<sup>3</sup> et « Greenfin »<sup>4</sup>, initiée par le Gouvernement, a permis d'apporter une **garantie publique** aux

---

<sup>1</sup> « Un appel à l'action », consultable par le lien suivant :

[https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2019/04/17/ngfs\\_first\\_comprehensive\\_report\\_-\\_17042019\\_0.pdf](https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2019/04/17/ngfs_first_comprehensive_report_-_17042019_0.pdf)

<sup>2</sup> Ce montant représente entre autres, 48 000 emplois créés ou consolidés, 3 050 personnes relogées, 22 600 foyers approvisionnés en électricité renouvelable, dont une partie est reversée pour des projets de microfinance, coopératives agricoles ou entreprises sociales dans les pays en développement.

<sup>3</sup> Encadré par le Ministère de l'Économie et des Finances au moyen du décret n°2016-10 du 8 janvier 2016 relatif au label « investissement socialement responsable ».

<sup>4</sup> Encadré par le Ministère de la Transition écologique et solidaire et créé par le décret n°2015-1615 du 10 décembre 2015 relatif au label « Transition énergétique et écologique pour le climat ».

investisseurs. Le « label ISR » s'appuie sur des critères tandis que le label « Greenfin » est plus restrictif et s'appuie sur « *la qualité verte des fonds d'investissements* » selon le Ministère de la Transition Écologique et Solidaire.

Novethic<sup>1</sup> a analysé huit grands labels européens et souligné **la complexité pour les investisseurs d'avoir une idée claire de ce qu'englobent ces labels**. Tous suivent des critères d'exigences ESG différents : ils se différencient en termes d'exclusion, de seuil minimum d'activités vertes exigé dans le portefeuille ou dans la taxonomie, c'est-à-dire ce que l'on comprend comme éco-activité.

Si le niveau d'exigence de cet écolabel est trop élevé, il risque d'exclure trop de fonds présents sur le marché mais, s'il ne l'est pas assez, cet écolabel n'encouragera pas les investisseurs à être plus exigeants et ne transformera donc pas le marché.

Ensuite, entre l'exclusion totale des énergéticiens traditionnellement fossiles et leur accompagnement vers un développement vert, la Commission européenne devra arbitrer. À l'heure actuelle, **le label Greenfin a la particularité d'exclure les fonds qui investissent dans les énergies nucléaires et fossiles tandis que certains labels<sup>2</sup> préfèrent encourager la transition écologique des entreprises du secteur de l'énergie**. Cela n'est pas sans étonner les investisseurs comme l'évoquait Grégoire Cousté lors de son audition : « *Les investisseurs questionnent parfois la présence de certaines entreprises dans les fonds labellisés et nous leur expliquons que leur actifs sont best-in-class<sup>3</sup> et répondent aux objectifs du fonds* ». Selon lui, ajouter une clause de revoyure à l'écolabel est possible afin d'inclure dans un premier temps ces énergéticiens pour les amener à une démarche plus écoresponsable.

Au-delà des questions de transition écologique, **la finance solidaire** a permis d'inclure des investissements dans des entreprises ayant un impact social fort mais qui n'entraient pas dans les circuits de financement classiques.

---

<sup>1</sup> Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts et des Consignations, est à la fois un média sur le développement durable et un centre de recherche sur l'ISR et la RSE.

<sup>2</sup> Le label « Nordic Swan » prévoit des exceptions aux exclusions pour les entreprises du secteur énergétique capables de démontrer qu'ils concentrent, sur une période de trois ans, plus de 75 % de leurs investissements liés à l'énergie sur les énergies renouvelables et que les énergies renouvelables représentent plus de 50% des revenus issus de la production d'électricité.

<sup>3</sup> Cette approche privilégie les entreprises les mieux notées d'un point de vue extra-financier au sein de leur secteur d'activité, sans privilégier ou exclure un secteur par rapport à l'indice boursier servant de base de départ. Largement utilisée par les gérants français de fonds ISR, elle leur permet de ne pas écarter la répartition sectorielle d'un fonds à celle de son indice de référence, à la différence des approches thématique ESG ou exclusions sectorielles.

d) Une définition rigoureuse de l'investissement responsable pour éviter le « *greenwashing* »

**En matière d'investissement plus qu'en toute autre, la normalisation est essentielle pour surmonter le « *greenwashing* » et le scepticisme des citoyens sur la « *finance verte* ».**

De multiples classifications et interprétations de ce qui est « vert » ou « durable » coexistent aujourd'hui dans les sphères publique et privée<sup>1</sup>. Il n'est pas rare qu'une institution financière propose des produits financiers « verts » incluant le gaz conventionnel comme source d'énergie de transition. Le manque de fiabilité et de standardisation est la raison pour laquelle beaucoup, en particulier sur le marché de détail, restent sceptiques quant à ce qui se trouve sous les produits financiers « verts ».

(1) Une taxonomie européenne

Une **standardisation** au niveau européen pourrait remédier à ce manque de lisibilité. Le **plan d'action pour la finance durable** de la Commission européenne, du 8 mars 2018 prévoit la création d'une taxonomie d'activités bénéfiques pour l'environnement qui servirait de base à la création d'un écolabel. La Commission européenne vise à développer une « compréhension universelle » de ce qui est écologiquement durable partagée par les scientifiques, les gouvernements, les industriels et les individus.

L'enjeu est d'autant plus important que l'Union européenne devrait **consacrer un quart de son budget 2021-2027**, soit 320 milliards d'euros, à l'action en faveur du climat et que le programme « InvestEU », qui devrait s'élever à près de 200 milliards d'euros, réservera explicitement **30 % de ses dépenses aux investissements durables**.

Pour qu'un investissement soit éligible, il devra démontrer qu'il apporte une contribution substantielle à l'un des six objectifs environnementaux<sup>2</sup> de l'Union européenne sans avoir d'impact préjudiciable sur aucun des cinq autres. La taxonomie devrait distinguer trois catégories d'activités : celles qui sont réellement vertes, celles qui permettent une transition en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, et celles permettant de développer les activités vertes.

---

<sup>1</sup> Comme la **Net Environmental Contribution**<sup>TM</sup>, une métrique développée par le gestionnaire d'actifs Sycomore AM, qui englobe l'ensemble des chaînes de valeurs, au-delà du bilan carbone.

<sup>2</sup> Ces objectifs sont :

1. Atténuation des changements climatiques
2. Adaptation aux changements climatiques
3. Eau et ressources marines
4. Économie circulaire
5. Prévention et recyclage des déchets
6. Pollution et écosystèmes sains.



Les émetteurs d'obligations et, plus généralement, les entreprises de plus de 500 salariés devront communiquer sur la part verte ou en transition de leurs activités et investissements, en référence à la future taxonomie. Cette obligation va **bouleverser les méthodes actuelles de rapportage et les dispositifs nationaux existants** « *aujourd'hui c'est à l'entreprise de définir ses choix de rapportage conformément aux modèles développés par les agences spécialisées dans la notation ESG et en donnant la vision la plus positive possible de leur activité. Demain, elles vont vraisemblablement devoir expliquer quelle part de leur chiffre d'affaires est liée à la taxonomie ce qui fera apparaître que le reste ne l'est pas. À terme il sera donc beaucoup plus facile de quantifier quelle part de l'activité de l'entreprise est exposée aux risques climatiques et autres vulnérabilités* »<sup>1</sup>.

Ces mesures sur la taxonomie donnent la possibilité à la finance durable de se généraliser à toute la sphère financière et aux investisseurs de connaître avec précision la « nuance de vert » dans laquelle ils investiront. Le **compromis final du 16 décembre 2019** n'exclut aucune technologie ou secteur spécifique des activités vertes, à l'exception des combustibles fossiles solides, tels que le charbon ou le lignite. La production de gaz et d'énergie nucléaire ne sont toutefois pas explicitement exclues du règlement. Ces activités peuvent potentiellement être qualifiées d'activités « habilitantes », ou transitoires dans le plein respect du principe « *ne pas causer de préjudice important* ». Cet accord devrait contribuer à une profonde évolution du rapportage : « *aujourd'hui c'est à l'entreprise de définir ses choix de reporting conformément aux modèles développés par les agences spécialisées dans la notation ESG et en donnant la vision la plus positive possible de leur activité. Demain, elles vont vraisemblablement devoir expliquer quelle part de leur chiffre d'affaires est liée à la taxonomie ce qui fera apparaître que le reste ne l'est pas. À terme il sera donc beaucoup plus facile de quantifier quelle part de l'activité de l'entreprise est exposée aux risques climatiques et autres vulnérabilités* »<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la Commission européenne travaille à un projet **d'Écolabel européen**, centré sur les thématiques environnementales, pour remédier au risque de confusion pour les investisseurs entre les différents labels<sup>3</sup> et les barrières à la distribution transfrontière qu'ils créent.

---

<sup>1</sup> « Taxonomie : l'Europe met en œuvre son plan d'action sur la finance durable mais bloque sur le nucléaire », *Novethic*, 19 décembre 2019.

<sup>2</sup> « Accord sur la taxonomie : l'Europe met en œuvre son plan d'action sur la finance durable », *Novethic*, 6 décembre 2019.

<sup>3</sup> *Les labels européens se divisent, pour leur part, en deux catégories :*

*Les labels « verts » : Greenfin, Nordic Swan Ecolabel, Austrian Ecolabel, qui sont généralement créés par des institutions environnementales et visent à préserver spécifiquement ces intérêts. À ce titre, l'Europe travaille, dans le cadre de son plan d'action sur la finance durable, à la déclinaison de son EU Ecolabel aux produits d'investissements ;*

*Les labels plus généralistes : label ISR, Towards Sustainability, FNG, Luxflag ESG – créés soit à l'initiative d'institutions financières, soit d'associations professionnelles représentatives du secteur.*

*En Europe, après le label ISR, le label belge Towards Sustainability est le plus utilisé par les acteurs, suivi par le label Luxflag ESG, l'Austrian Ecolabel et la label FNG accordé par Novethic.*

(2) Une doctrine pertinente d'information de l'Autorité des marchés financiers

Sur le plan national, la progression d'un discours commercial et le risque de *greenwashing* ont conduit l'Autorité des marchés financiers à publier, le 11 mars 2020, **une première doctrine d'information des investisseurs.**

Les fonds qui souhaitent mettre en avant des critères extra-financiers comme un élément central de communication devront respecter des standards minimaux précisés par cette doctrine et notamment justifier d'une approche fondée sur un engagement significatif. Ainsi, pour les approches dites « *Best-in Class* »<sup>1</sup>, qui sont les plus utilisées par les gérants, des seuils quantitatifs issus du label ISR français seront utilisés comme référence pour juger du caractère significatif de l'engagement. Pour l'AMF, « *les approches en « sélectivité » devront s'engager sur une réduction minimale de 20 % des émetteurs disposant de la moins bonne note ESG de l'univers d'investissement* ». Pour les autres approches, les sociétés de gestion devront être en mesure de démontrer au régulateur en quoi l'engagement retenu est significatif.

L'AMF met toutefois en garde contre les effets contre-productifs du règlement 2019/2088 du 27 novembre 2019 lequel requiert des informations additionnelles : « *les communications sur la prise en compte de critères extra-financiers pourraient être plus longues et donc accroître le risque de greenwashing. Ainsi, lors de la délivrance d'un agrément pour un fonds, la pratique des services de l'AMF est de proportionner l'information à destination des investisseurs avec la prise en compte effective des caractéristiques extra-financières dans la gestion. Pour illustrer, un produit ne prenant que très peu en compte de tels critères extra-financiers ne devrait pas pouvoir utiliser une dénomination type « ISR » et être commercialisé comme tel* »<sup>2</sup>.

L'AMF devrait bientôt préciser la qualité et la pertinence des données extra-financières utilisées ou la mesure des éventuels impacts des stratégies mises en œuvre ainsi que les modalités de communication des fonds qui prennent en compte dans leur gestion les critères extra-financiers sans en faire un engagement significatif.

*e) Une sensibilisation des épargnants aux efforts des entreprises vertueuses*

**Si les citoyens sont sensibilisés aux enjeux de développement durable, l'objectif suivant serait d'importer cette sensibilisation aux épargnants.**

---

<sup>1</sup> Cette approche constitue un type de sélection ESG consistant à privilégier les entreprises les mieux notées d'un point de vue extra-financier au sein de leur secteur d'activité, sans privilégier ou exclure un secteur par rapport à l'indice boursier servant de base de départ. Elle permet aux gérants français de fonds ISR, de ne pas écarter la répartition sectorielle d'un fonds à celle de son indice de référence, à la différence des approches thématique ESG ou exclusions sectorielles.

<sup>2</sup> Réponse au questionnaire de la Délégation, 30 avril 2020.

Les particuliers représentent 43 % des encours des fonds d'investissement ISR (151 milliards d'euros)<sup>1</sup>. Des marges de progression existent car le FIR relève, par le biais de sondages réguliers<sup>2</sup>, le **fort intérêt des français pour une offre de « produits [financiers] responsables »**<sup>3</sup>.

S'appuyant sur cette appétence, l'article 72 la loi PACTE relatif aux **contrats d'assurance-vie** prescrit qu'ils devront désormais proposer au moins une unité de compte investie dans un fonds solidaire ; un fonds labellisé ISR ; ou un fonds labellisé *Greenfin*. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, les assureurs sont tenus de proposer un des trois fonds dans leur contrat. À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2022, cette obligation sera étendue aux trois fonds et la proportion d'unités de compte du contrat investie dans l'un ou plusieurs des fonds devra être communiquée aux souscripteurs avant la conclusion de ou l'adhésion à ces contrats. L'assurance-vie étant l'un des produits de placement les plus populaires en France, cette mesure devrait favoriser le développement des fonds labellisés. Cependant, pousser les distributeurs à proposer ces fonds ne signifie pas que les épargnants vont les souscrire mais leur visibilité s'en trouvera accrue.

Ces produits financiers pourraient désormais s'étendre vers la **banque de détail** afin de toucher tous les épargnants. Cependant, ils restent peu présentés aux épargnants alors que les banques comprennent dans leur offre des supports d'épargne responsables. De plus, le manque de formation des chargés de clientèle à ce type de produits freine leur déploiement auprès des épargnants. **Les produits ISR, notamment dans leurs détails extra-financiers, sont très complexes à comprendre et à expliquer.**

Afin de développer encore plus fortement une épargne responsable, le FIR propose « *qu'en l'absence de choix contraire de l'épargnant, le support soit par défaut responsable (ISR ou Greenfin), et labellisé comme tel* »<sup>4</sup>. On peut noter que, depuis 2018, au sein de la banque hollandaise ABN Amro, l'investissement responsable est la norme pour les nouveaux clients particuliers ainsi que pour ceux de la banque privée.

**Proposition : Rendre obligatoire, sauf choix contraire explicite de l'épargnant, au sein des contrats d'assurance-vie, un support d'épargne responsable.**

<sup>1</sup> « La Gestion Investissement Responsable : données d'enquêtes à fin 2018 », publié le 11 juillet 2018.

<sup>2</sup> « Les Français et L'ISR », sondage IPSOS pour le FIR et Vigeo-Eiris, 2017.

<sup>3</sup> 70 % des sondés éprouvent un intérêt pour des produits d'épargne intégrant des préoccupations environnementales.

<sup>4</sup> « Assurance vie : comment développer la responsabilité et soutenir la lutte contre le dérèglement climatique », position du FIR, 2018.

f) *Une véritable éthique de la finance qui demande une nouvelle métrique des investissements*

**Les investisseurs socialement responsables ou la finance solidaire affirment rechercher une éthique financière. Cependant, les instruments financiers qu'ils utilisent ne peuvent garantir l'éthique qu'ils revendiquent.**

Les algorithmes financiers sont questionnés par certains, comme Christian Walter, qui mène des travaux sur l'épistémologie de la finance et plus particulièrement sur l'éthique de la finance. Selon lui<sup>1</sup>, « *les modèles financiers ne modélisent pas mais modèlent la finance* », c'est-à-dire qu'ils imposent une certaine vision de la finance. Ces modèles, basés sur la théorie moderne du portefeuille financier d'Harry Markowitz de 1952, font autorité. Ils ont façonné les outils de gestion financière, les modes d'organisations, les normes de régulation et même la façon dont le risque est appréhendé par les investisseurs. En désaccord avec les conclusions de la Commission d'enquête sur la crise financière de 2008 menée aux États-Unis, pour qui « *la crise a été le résultat d'actions ou d'inactions humaines, pas celui de [...] modèles informatiques qui ont déraillé* »<sup>2</sup>, il est nécessaire, selon lui, de questionner les outils de gestion financière qui « *mettent en forme l'action des professionnels* »<sup>3</sup>.

Comme le soulignait Michel Berry en 1983 dans un rapport<sup>4</sup>, les outils de gestion, créés pour aider la prise de décisions humaines, « *engendrent des choix et des comportements échappant aux prises des hommes, parfois à leur conscience* ».

« *La formule qui a tué Wall Street* »<sup>5</sup> illustre excellemment cette thèse. La « copule de Li », formule mathématique de modélisation des risques financiers, a été utilisée de manière incontrôlée par la majorité des investisseurs entre 2001 et 2007. Elle leur permettait de simplifier de façon abusive, malgré les mises en garde de certains universitaires réticents, la mesure des risques liés aux obligations adossés à des actifs<sup>6</sup>, produits financiers en partie responsables de la crise des *subprimes*.

L'alternative de la finance éthique n'en serait pas vraiment une. Une nouvelle métrique des investissements serait dès lors nécessaire. Selon

---

<sup>1</sup> *Audition du 21 janvier 2020.*

<sup>2</sup> « Une éthique de la finance pour aujourd'hui : penser le tournant performatif », *Analyse financière*, n°50, 1<sup>er</sup> trimestre 2014.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> « Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *Michel Berry, Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique, 1983.*

<sup>5</sup> « Recipe for Disaster : The Formula That Killed Wall Street », *Felix Salmon, Wired, 23 février 2009.*

<sup>6</sup> *En anglais, CDO pour « collateralized debt obligations », dont le marché, évalué à 275 milliards de dollars en 2000, représentait 4 700 milliards de dollars en 2006.*

Christian Walter, **l'ISR et la finance solidaire sont fondés sur des choix d'investissement alternatifs à ceux de la finance classique mais utilisent les mêmes modèles financiers, qui n'ont pas été pensés pour mettre en valeur les principes de cette finance.** La Chaire Éthique et Finance de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme travaille sur l'éthique des modèles et l'éthique des normes. Elle est engagée dans le réseau SDSN (« *Sustainable Development Solutions Network* », sous l'égide des Nations Unies) afin de contribuer à une réflexion mondiale permettant, à terme, d'intégrer pleinement les ODD dans les modèles financiers et les normes de régulation.

**Ainsi, l'investissement financier pourrait connaître prochainement une révolution épistémologique d'une ampleur comparable à celle que l'entreprise a connue.**



### III. LES INCERTITUDES ET LES LIMITES DE L'ENTREPRISE ENGAGÉE ET RESPONSABLE

#### A. LES INCERTITUDES DE L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

##### 1. Rendre visible la RSE

###### a) Sensibiliser à la RSE dès l'école

**Les enjeux de la RSE des entreprises et des organisations doivent être davantage visibles au sein de l'éducation nationale.**

On ne peut en effet enjoindre les entreprises à prendre en considération l'intérêt général sans, réciproquement, que certaines institutions publiques, comme l'éducation nationale, continuent d'ignorer l'entreprise alors que celle-ci est devenue, à l'initiative des Nations-Unies, l'une des actrices majeures de la lutte contre le dérèglement climatique.

Certes, un « *Sustainability Literacy Test* » (SULITEST), qui permet, sur le modèle des tests linguistiques (TOEFL, GMAT) de tester les connaissances transverses des étudiants en matière de développement durable est testé depuis 2017 par 650 universités ou grandes écoles.

Suite au « **Manifeste étudiant pour un réveil écologique** », une plateforme « **Pour un réveil écologique** » a été lancée le 5 novembre 2019. Elle contient « *des conseils multiples pour passer à l'action* ». Concrètement, la plateforme offre un guide qui liste les questions à se poser pour analyser la politique environnementale des entreprises ; des conseils pour poser des questions sur la politique de développement durable de l'entreprise lors de l'entretien d'embauche ; un « *guide anti-greenwashing pour analyser les démarches mises en place par les entreprises avec un regard critique* » ; un espace d'échanges entre étudiants et guide pour aider à faire évoluer les formations post-bac.

Grâce au lancement de cette plateforme, le collectif espère donner les moyens aux étudiants et jeunes diplômés de choisir en connaissance de cause leurs futurs employeurs selon leurs politiques environnementales. Selon un étudiant membre de ce collectif : « *une entreprise qui a du mal à recruter, ou qui ne recrute que des jeunes démotivés, est une entreprise vouée à l'échec. Donner à nos camarades les moyens de se mettre au service d'employeurs qui prennent à bras-le-corps la question de la transition écologique, c'est aussi faire pression sur les très nombreuses entreprises qui ne s'y investissent pas sérieusement, et qui vont connaître des problèmes de recrutement croissants* »<sup>1</sup>. **Intégrer les questions environnementales dans la politique de l'entreprise tend donc à devenir de plus en plus un enjeu de premier ordre dans la politique des ressources humaines des entreprises.**

---

<sup>1</sup> Communiqué de presse du 5 novembre 2019 sur le site : <https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/>

Dans ce même objectif, plus de 80 dirigeants d'établissements<sup>1</sup> et 1 000 enseignants et chercheurs, en tête d'une liste de quelque 7 500 signataires, ont lancé, le 14 septembre 2019, un appel à l'État pour qu'il « *initie une stratégie de transition de l'enseignement supérieur positionnant le climat comme l'urgence première* »<sup>2</sup>. Constatant que les enjeux climatiques et énergétiques sont trop peu abordés dans les formations du supérieur en France ce collectif d'enseignants estime que : « *cette situation doit changer radicalement, aucun étudiant, quel que soit son âge, ne doit pouvoir valider une formation dans l'enseignement supérieur sans avoir compris les causes, les conséquences du changement climatique et travaillé, à son niveau, à l'identification de solutions possibles* ».

Quelques grandes écoles ouvrent leurs enseignements à ces enjeux. Ainsi, HEC a annoncé en juillet 2018 la création d'une chaire, financée par le PDG de l'entreprise Best Buy<sup>3</sup>, consacrée à « *la recherche du sens de l'entreprise* ». Sciences Po Paris a fondé une « École du management et de l'innovation » pour « *former les acteurs économiques de demain capables par leur créativité et leur vision entrepreneuriale de transformer l'entreprise et de repenser son rôle dans la société au regard des enjeux de bien commun* »<sup>4</sup>.

**Une telle initiative ne doit pas concerner que les enjeux liés à la préservation de l'environnement et de la diversité biologique et aux changements climatiques dans le cadre des limites planétaires<sup>5</sup> mais devrait également englober l'ensemble des défis ESG auxquels les entreprises et, plus globalement, les organisations<sup>6</sup>, sont confrontées.**

---

<sup>1</sup> Parmi les premiers soutiens de cet appel figurent les directions des grandes écoles et universités les plus réputées : HEC, Mines, Université Paris Saclay, Essec...

<sup>2</sup> « Formons tous les étudiants aux enjeux climatiques : l'appel de 80 dirigeants d'établissements », JDD, 14 septembre 2019.

<sup>3</sup> Hubert Joly, Président Directeur Général de Best Buy, leader mondial de la distribution de produits et services électroniques grand public, qui compte près de 125 000 employés en Amérique du Nord et réalise un chiffre d'affaires annuel d'environ 40 milliards de dollars.

<sup>4</sup> Les objectifs de l'École se présentent ainsi : « aujourd'hui on ne peut penser l'entreprise et l'activité économique sans poser la question de leur impact. En contribuant à la croissance économique d'un territoire, l'entreprise joue un rôle économique mais aussi social et politique de premier plan qui se décline au niveau local, national et transnational. Elle doit de plus en plus concilier les intérêts des actionnaires avec ceux de multiples parties prenantes tout en prenant en compte les grands défis du bien commun ».

<sup>5</sup> Comme le suggère une proposition de loi relative à la généralisation de l'enseignement des enjeux liés à la préservation de l'environnement et de la diversité biologique et aux changements climatiques dans le cadre des limites planétaires, de l'Assemblée nationale (n° 2263), du 25 septembre 2019.

<sup>6</sup> « Responsabilité sociétale des organisations: dynamique européenne et outils internationaux » Avis du Conseil économique, social et environnemental présenté par M. Philippe Saint-Aubin, rapporteur, du mardi 8 octobre 2019.



**Proposition : assurer, dans tous les établissements de l'éducation nationale, un enseignement des enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises et des organisations.**

*b) Sensibiliser les conseils d'administration à la RSE*

La RSE requiert, en outre, une vision de long terme et transversale, portée par **une gouvernance globale**. Ainsi le niveau stratégique doit mobiliser l'ensemble des responsables de la structure : la direction des ressources humaines bien sûr, mais aussi les directions opérationnelles, celle en charge du développement durable, les directions achats, financières.

**La RSE doit d'abord pénétrer dans les conseils d'administration. C'est à ce niveau que l'enjeu climatique doit être traité.** Il est fondamental que le management et les instances dirigeantes de l'entreprise soient pleinement investis dans la démarche RSE, et qu'ils inscrivent ces enjeux comme des priorités stratégiques.

Toutefois, selon une enquête de l'Institut français des administrateurs<sup>1</sup>, **les enjeux climatiques ne sont pas un sujet revu régulièrement au conseil d'administration**, selon 58 % des administrateurs interrogés. Ceux qui évoquent le sujet le font d'abord dans le cadre d'une mise à jour de **la cartographie des risques** (47 %). De même, 81 % des sondés déclarent que **le conseil ne dispose pas de comité chargé du suivi des enjeux climatiques**. Plus préoccupant, quasiment aucun conseil (93 %) ne s'est vu présenter une analyse prospective de la résilience de l'entreprise dans des scénarios climatiques 2 °C et **seulement 18 % des conseils ont consulté ou entendu des experts des enjeux climatiques**. Enfin, seuls 12 % des conseils d'administration ont introduit des objectifs climatiques dans la rémunération variable des dirigeants.

L'un des facteurs d'explication à ce **désintérêt apparent est l'accumulation, au cours des trois dernières années, d'une vague d'obligations nouvelles qui se sont imposées aux entreprises**, cotées ou pas, de la loi Sapin 2 sur la corruption au RGPD en passant par un nouveau rôle du comité d'audit. Les enjeux ESG sont encore trop considérés comme de nouvelles obligations de « *compliance* », un ensemble des processus qui permettent d'assurer le respect des normes. Or, pour Mme Françoise Malrieu, de l'Institut français des administrateurs, « *la question du climat doit aujourd'hui être envisagée comme un sujet stratégique. Le rôle du conseil est d'en*

<sup>1</sup> « Le rôle du conseil d'administration dans la prise en compte des enjeux climatiques » enquête produite avec Carbone 4, décembre 2019.

*discuter comme tel, et d'examiner comment l'entreprise se prépare à prendre en compte ces effets »*<sup>1</sup>.

## **2. Rendre lisible la RSE**

### *a) Un engagement de l'entreprise parfois peu lisible*

L'obligation légale de transparence RSE des entreprises ayant entraîné la production de **rapports très normatifs, souvent abscons, fouillis ou indigestes**, a pu aggraver cette difficulté. Comme l'a déploré Virginie Seghers, du cabinet Prophyl : *« la RSE est malheureusement devenue un exercice souvent imposé, contraint, normatif. La logique de conformité domine, et le sujet passe rarement les portes des conseils d'administration »*<sup>2</sup>.

Les parties prenantes comme les entreprises elles-mêmes ont parfois du mal à évaluer la manière dont l'entreprise assume ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales en raison du foisonnement des référentiels, de la méthodologie pour les établir et pour évaluer les entreprises par des agences de notation qui exercent sur un marché concurrentiel et doivent trouver un modèle économique qui assure leur pérennité.

En effet, *« le déclaratif est davantage formaté par les entreprises pour répondre aux agences de notation, aux investisseurs ou aux ONG que pour s'adresser à ses propres salariés. Le sujet est tendu en raison de malentendus : les entreprises se donnent du mal pour faire du rapportage mais les investisseurs jugent parfois qu'ils ne disposent pas d'informations utiles »* selon Mme Anne-Catherine Husson-Traoré de Novethic<sup>3</sup>.

Pire, *« le référentiel extra-financier centré autour des chaînes de valeurs est gazeux »* juge Mme Françoise Malrieu, de l'Institut français des administrateurs<sup>4</sup>.

En outre, les comparaisons entre entreprises restent difficiles.

La première difficulté résulte du caractère inégal selon les pays de la transposition de la directive n°2014/95/UE, ce qui **rend toute comparaison de l'information extra-financière à l'échelle européenne peu lisible**.

La deuxième vient du fait que **le périmètre de rapportage varie** selon plusieurs facteurs dans une majorité d'entreprises<sup>5</sup>, alors que l'article

---

<sup>1</sup> « Les boards doivent envisager le climat comme un sujet stratégique », *Les Échos*, 6 novembre 2019.

<sup>2</sup> *Audition du 3 décembre 2019.*

<sup>3</sup> *Audition du 4 février 2020.*

<sup>4</sup> *Audition du 14 janvier 2020.*

<sup>5</sup> 83 % dans l'échantillon de 24 entreprises selon le rapport de l'AMF de novembre 2019 : « Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées ».

L. 225-102-1 du code de commerce oblige à publier une déclaration de performance extra-financière sur un périmètre consolidé.

La troisième vient de la **liberté qu'ont les entreprises de présenter l'information extra-financière comme elles l'entendent**, cette absence de standardisation de l'information complexifiant l'utilisation et l'analyse des données, comme la souligné le rapport de Cambourg. Une étude<sup>1</sup> a ainsi recensé la multiplicité de l'appellation des rapports contenant l'information non-financière, recensant au moins 7 appellations différentes<sup>2</sup>. « *En matière d'ESG, chaque entreprise achète un costume sur mesure* », résume Mme Anne-Catherine Husson-Traoré de Novethic<sup>3</sup>.

*b) Une harmonisation nécessaire des référentiels de RSE*

Les autorités publiques ont pris conscience de la nécessité **d'harmoniser** la RSE et l'information extra-financière des entreprises, d'une part en allégeant les obligations et d'autre part en commandant un rapport en vue de **faire converger les référentiels**. La question de la simplification est un préalable à une réelle utilité de la démarche RSE dans les PME-TPE.

En effet, **la mise en œuvre d'une stratégie RSE doit être privilégiée par rapport à une simple démarche de compliance** car « *les indicateurs demandés ne sont pas utiles pour piloter l'activité d'une entreprise car ils sont conçus pour les comparer entre elles sans réellement apporter une solution opérationnelle à leurs besoin. L'entreprise fournit tellement de données qu'elle n'a plus le temps de piloter les données* » analyse ainsi Mme Laurence Vandaele, directrice RSE du groupe Nexans<sup>4</sup>.

Une simplification et une convergence sont nécessaires. Elles s'opèrent dans trois directions.

(1) Une même analyse des risques au niveau européen et français

La modification de l'article L. 225-102-1 du code de commerce en juillet 2017 a ainsi substitué à la liste uniforme d'informations

---

<sup>1</sup> « Reporting non financier des sociétés du CAC 40 : multiplicité des règles et hétérogénéité des pratiques » Stolowy H., Paugam H., Da Costa E., étude présentée lors des 9<sup>èmes</sup> États généraux de la recherche comptable de l'ANC sur le thème « Comptabilité et long terme » du 19 décembre 2019.

<sup>2</sup> Document de référence ou « registration document », Document de référence et rapport financier, Document de référence s'appelant également rapport intégré, Document de référence s'appelant également rapport intégré, rapport financier et développement durable, Document de référence intégrant le rapport intégré, Rapport annuel équivalent à un document de référence et rapport financier, Document de référence incluant la RSE sur la page de couverture.  
Les autres rapports reçoivent également des dénominations très variées : « Rapport intégré, Rapport intégré extrait du document de référence, Integrated report, Rapport RSE, Rapport RSE extrait du document de référence, Sustainability report, Rapport environnement/climat, Rapport RSE/Rapportage intégré, Rapport annuel non financier, Essentiels, Activité ».

<sup>3</sup> Audition du 4 février 2020.

<sup>4</sup> Audition du 5 février 2020.

prédéterminées la notion d'informations pertinentes, fondées sur leur matérialité significative.

La **révision de la DPEF est programmée pour intégrer les changements induits par le règlement européen (UE) n°2017/1129 dit « Règlement Prospectus 3 »**, lequel ne s'applique qu'aux plus grandes entreprises, lorsqu'elles sont cotées et en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé. Les modifications induites par le nouveau règlement a fait l'objet du décret n° 2019-1097 du 28 octobre 2019 modifiant les dispositions relatives aux offres au public de titres.

Visant à simplifier la présentation de l'information pour en améliorer la lisibilité, il prescrit aux entreprises de se concentrer sur leurs facteurs de risques spécifiques en priorisant ceux qui apparaissent les plus probables et dont l'impact serait le plus important. Un nombre maximal de 10 risques identifiés et un nombre limité de pages sont demandés.

Œuvre utile de simplification, cette évolution va toutefois « être à l'origine d'un travail d'application supplémentaire pour les entreprises peu de temps après le changement majeur qu'a représenté l'instauration de la DPEF ». Or, les entreprises françaises ont tendance à hiérarchiser les risques (ce que l'article L. 225-102-1 du code de commerce ne prévoit pas) et présentent l'exhaustivité des risques bruts (conformément à l'ordonnance de 2017) alors que le règlement Prospectus 3 « vise uniquement les risques majeurs exprimés nets des mesures de prévention et de leur mise en place » et prévoit leur hiérarchisation : « se pose alors la question : comment concilier ces deux textes qui donnent des instructions différentes au rédacteur » d'autant que dans son rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées de novembre 2019, l'AMF aborde cette articulation « dans une annexe sans pour autant établir une doctrine claire en la matière autre que le recours à une table de conversion »<sup>1</sup>.

(2) Une meilleure lisibilité des obligations nationales de rapportage.

Dans une deuxième direction, **la législation nationale pourrait être simplifiée et harmonisée** comme l'a proposé un groupe d'entreprises au sein d'un groupe de travail de l'Afep, associant l'AMF, qui s'est réuni entre janvier et juillet 2019. « Le foisonnement des référentiels est une source de complexité pour les entreprises » comme l'a constaté Mme Françoise Malrieu, de l'Institut français des administrateurs<sup>2</sup>.

Pour les entreprises de l'Afep, « Les entreprises françaises se trouvent désormais confrontées à une complexité considérable du rapportage, due à l'empilement de ces textes sans mise en cohérence d'ensemble. La législation

---

<sup>1</sup> « Première année d'application de la DPEF : bilan et perspectives, quels enseignements ? », OREE, février 2020.

<sup>2</sup> Audition du 14 janvier 2020.

*française en matière de rapportage RSE peut encore gagner en clarté et en lisibilité, objectif commun à toutes les parties concernées, que ce soient les entreprises assujetties ou les destinataires de ces informations. Il est donc urgent d'opérer un exercice de simplification de manière à donner au marché non pas une information sans cesse plus volumineuse, mais une information lisible et pertinente adaptée à l'activité de la société et à son environnement.*

*Parachever l'effort de rationalisation supposerait de s'engager au moins dans les trois directions suivantes :*

- ① *Continuer de faire converger les critères de détermination du champ d'application des obligations de rapportage ;*
- ② *Éviter les obligations d'information redondantes ou inutiles ;*
- ③ *Redonner sa cohérence à la réglementation par sa focalisation sur les informations significatives et son renvoi vers des référentiels sectoriels pour harmoniser les indicateurs ».*

**LES PROPOSITIONS DE RATIONALISATION DU RAPPORTAGE RSE  
DES ENTREPRISES DE L'AFEP (OCTOBRE 2019)**

1. Aligner le seuil au-delà desquels les entreprises sont tenues de publier des informations sur la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration.
2. Préciser, lors de la transposition de la directive européenne sur la protection des personnes dénonçant des infractions au droit de l'Union européenne, à qui s'adresse le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, prévu par la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.
3. Préciser la notion de « relation commerciale établie » pour désigner les partenaires que la société doit inclure dans sa démarche RSE issue de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.
4. Harmoniser la définition du « groupe de sociétés » au regard des obligations de rapportage.
5. Renforcer la passerelle entre le bilan des émissions de gaz à effet de serre (BEGES) et la déclaration de performance extra-financière (DPEF) en exonérant les sociétés qui communiquent les informations climatiques exigées par l'article L. 225-102-1 du code de commerce de l'obligation de diffuser, en plus, un BEGES.
6. Supprimer l'obligation de communiquer des informations sur les émissions de trifluorure d'azote (trifluorammine, NF 3) à travers le registre national des émissions, puisqu'elles ne sont pas exigées par le règlement européen.
7. Généraliser, à l'échelle de tout le rapportage extra-financier, la possibilité

pour l'émetteur de s'abstenir de communiquer les informations auxquelles il ne pourrait accéder sans coûts ou délais excessifs, en expliquant les raisons, dès lors que cela n'altérerait pas la justesse globale du rapport.

- 8a. Reformuler la rédaction de l'article R. 225-105, afin de mieux distinguer au titre du I, les informations générales sur les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux de l'activité qu'il conviendrait de renseigner, si c'est pertinent, et les informations plus précises prévues au II. Dans cette perspective, le texte impliquerait, au titre du I, des informations assez générales/transversales, et au titre du II, quelques compléments ponctuels sur certains sujets identifiés par le législateur comme particulièrement dignes d'intérêt, à la condition cependant que ces sujets soient « pertinents ». 8b. Préciser le standard de matérialité afin de faire apparaître clairement le double critère, financier et extra-financier, exigé par l'a direction 2014/95/UE.
9. Subordonner toutes les obligations légales d'information en matière de RSE à faire figurer dans les rapports de gestion, à une exigence de caractère significatif des données, cette exigence de matérialité pouvant être appréciée d'un point de vue financier et sociétal.
10. Permettre le renvoi à des guides sectoriels en vue de l'élaboration des données de la DPEF, ces guides devant s'inscrire dans une démarche de mise en cohérence avec les référentiels internationaux.

(3) Mettre à l'agenda européen la mise en œuvre du rapport de Cambourg

Dans une troisième direction, les préconisations du rapport de Cambourg sur la **normalisation, à l'échelle de l'Union européenne, de l'information extra-financière, dans la sphère publique**, doivent être mises à l'agenda européen et doivent constituer une priorité politique de premier plan.

Cette harmonisation européenne était déjà évoquée par l'article 53 de la loi n°2009-967 du 3 août 2009, dite « Grenelle I », et sa prescription selon laquelle : « *Le Gouvernement soutiendra une harmonisation des indicateurs sectoriels au niveau communautaire* » reste plus que jamais pertinente.

Alors que les normes avaient jusqu'à présent un caractère privé, les entreprises elles-mêmes sont demandeuses d'une initiative publique en faveur de leur harmonisation : « *même s'il convient de laisser une large place à la pratique, nombreux sont ceux qui ont exprimé le désir de voir les règles applicables clarifiées. Les efforts des uns et des autres s'exercent dans une trop grande confusion. Les enjeux pour l'entreprise, ses parties prenantes et la société civile sont trop importants pour qu'une telle confusion perdure* »<sup>1</sup>. L'importance de l'information extra-financière doit désormais se rapprocher du degré de légitimité conféré à l'information financière.

<sup>1</sup> Rapport de Cambourg (mai 2019), précité, p. 201.

Le rapport propose à juste titre que cette normalisation combine proportionnalité (notamment à l'égard de la taille des entreprises), optionalité et exemplarité :

*« Envisager d'abaisser les seuils de manière mesurée, comme certains pays l'ont déjà fait, en franchissant une nouvelle étape et en l'annonçant suffisamment à l'avance. Il s'agit ici de couvrir un pourcentage significatif de l'activité économique, faute de quoi les efforts réalisés ne seraient pas alignés avec les buts poursuivis. Vérifier que les modalités de calcul des seuils sont harmonisées, claires et adaptées. La mission estime qu'une harmonisation en ce domaine est nécessaire. Tirer parti des efforts de taxonomie des activités pour inclure dans le périmètre de l'obligation les activités à risque élevé, quelle que soit la taille des entreprises concernées. La mission estime que la couverture des secteurs à risque doit être systématique.*

*« Le corollaire de la proportionnalité est l'optionalité : il faut encourager les entreprises qui ne sont pas soumises à une obligation d'information extra-financière à la fournir volontairement. La mission est convaincue que les entreprises, même de taille plus petite, ont intérêt à s'engager dans une démarche vertueuse et que l'exemplarité peut avoir un effet d'entraînement. Pour éviter la surcharge réglementaire, il est souhaitable de proposer des systèmes simplifiés optionnels.*

*« La question de la proportionnalité rejoint celle de la matérialité. La mission considère qu'il est proportionné de ne pas exiger d'une entreprise de communiquer sur ce qui n'est pas significatif à son niveau. En revanche, il existe à son sens deux contreparties à cette vision de l'exigence : d'une part, l'entreprise doit expliquer ses décisions en matière de matérialité ; d'autre part, il est souhaitable que les décisions prises soient validées par un contrôle externe.*

*« La mission considère que le chemin à parcourir en peu de temps est considérable. Il faut donc inscrire l'évolution dans une démarche vertueuse et faire en sorte que l'exemplarité constitue le ressort principal de la dynamique souhaitée. Dans ce contexte, la réglementation tour à tour consacre l'évolution et la stimule ».*

*c) Une extension des catégories d'entreprises concernées par l'obligation de transparence*

Deux catégories d'entreprises pourraient se voir appliquer l'obligation de transparence, alors qu'elles sont actuellement exonérées.

(1) Soumettre les SAS à l'obligation de transparence

Un rapport conjoint IGF/IGAS/CGEDD de mai 2016 sur le rapportage sur la RSE des entreprises relevait que **l'exclusion des sociétés par action simplifiée conduisait à n'appliquer la réglementation qu'à une minorité de sociétés non cotées**, 586 entreprises entrant dans le champ du rapportage obligatoire et 1022 en étant exclues, *« ce qui suscite l'incompréhension de la quasi-totalité des entreprises assujetties (soulignant la distorsion de concurrence ainsi créée) ».*

**Cette exclusion ne semble pas légitime.** Le principe de liberté d'organisation statutaire des SAS ne peut justifier leur exonération de

rapportage. La logique de la transparence qui inspire la RSE concerne non les seuls actionnaires mais l'ensemble des parties prenantes. Enfin, comme le relevait le rapport précité, *« la part des SAS appartenant à des groupes étrangers est plus forte que celle des autres catégories juridiques actuellement soumises à la réglementation, 25 % contre 14 %. Inclure les SAS dans le dispositif amoindrirait ainsi les distorsions de concurrence entre les entreprises opérant en France »*. **Une telle inclusion renforcerait la crédibilité de la démarche RSE de l'ensemble de l'économie française.**

(2) Soumettre les EPIC à l'obligation de transparence

Par ailleurs, et comme le souligne le MEDEF dans son document précité sur la RSE, *« si l'État demande aujourd'hui que chaque entreprise prenne en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité, ce qui doit également s'appliquer à lui-même dans un souci d'exemplarité »*.

Le rapport précité des trois inspections, soulignant que les pouvoirs publics avaient choisi d'imposer un rapportage RSE, *« non seulement aux entreprises cotées ou faisant appel public à l'épargne, mais aussi à toutes les entreprises d'une certaine importance »*, ce qui inclut des entreprises publiques de statut société anonyme comme la Poste sont assujetties, *« les établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) comme la SNCF ou la RATP échappent cependant à ce principe d'universalité »*.

**Cette exclusion n'a pas de justification puisque les EPIC ont une activité commerciale**, *« et que leur influence sur leur environnement est de même nature que celle des sociétés anonymes par exemple. L'attention qu'elles doivent porter aux problématiques sociales, environnementales ou sociétales ainsi qu'aux souhaits des parties prenantes doit être aussi grande »*. Il convient donc de mettre fin à cette exception et d'inclure dans le dispositif les entreprises de statut public d'autant plus que celles-ci s'y soumettent déjà de manière volontaire voire souhaitent y être officiellement assujetties.

**Si la France entend conserver son leadership international en matière de RSE il serait logique que l'État soit exemplaire et s'impose les mêmes efforts que ceux qu'il demande au secteur privé.**

**Proposition : renforcer la cohérence du champ d'application de l'obligation de rapportage sur la RSE tout en maîtrisant son étendue par l'inclusion des sociétés par actions simplifiées (SAS) et des établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) et présenter une stratégie à moyen terme d'inclusion dans le rapportage RSE de l'ensemble de la sphère publique.**

La logique de la responsabilité sociétale des organisations voudrait que toutes les entités publiques, quel que soit leur statut (services



administratifs des ministères, établissements administratifs, voire les collectivités locales et leurs propres démembrements administratifs) qui ont, sur leur environnement naturel et humain, une influence au moins aussi importante que n'importe quelle entreprise, soit également soumises à terme à l'obligation de transparence.

**Proposition : élaborer une stratégie publique d'inclusion à moyen terme de l'ensemble de la sphère publique dans la RSO.**

### 3. La RSE brouille les frontières de l'entreprise

a) *La société à mission menace-t-elle l'économie sociale et solidaire ?*

L'étude d'impact de la loi PACTE avait motivé l'exclusion d'un nouveau statut de l'entreprise dans la loi au motif que « *la concurrence avec le cadre de l'ESS présenterait des risques de redondance ou d'illisibilité du paysage juridique* ».

Lors du débat parlementaire, en mars 2019, des acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire avaient considéré que le projet de société à mission était une « *fausse bonne idée* »<sup>1</sup>. Cette innovation risquait, selon les auteurs d'engendrer « *une confusion des genres, entre les acteurs du secteur lucratif « à mission » et ceux du secteur non lucratif, sans contrôle des pouvoirs publics* ». Le Haut conseil à la vie associative n'a pas été associé et les questions posées par des parlementaires sur les conséquences de ce nouveau statut pour le monde associatif n'ont pas reçu de réponse.

Déjà, le rapport Notat-Sénard avait proposé que : « *si l'Économie sociale et solidaire (ESS) a constitué une 'troisième voie' entre l'action publique et l'économie de marché, il semble qu'une autre voie puisse se dessiner, celle d'une économie responsable, parvenant à concilier le but lucratif et la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux* » plaçant de ce fait le secteur de l'ESS « *sur la défensive alors qu'il a gagné idéologiquement* » selon M. Christophe Itier, Haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire et à l'innovation sociale<sup>2</sup>.

« *L'économie sociale et solidaire s'est construite en réaction au capitalisme, mais ce dernier évoluant, notamment avec l'entreprise à impact, l'ESS doit également évoluer* » estime-t-il. Or, « *la société à mission ne cherche pas à émarger au mécénat d'entreprise ou d'obtenir le statut de l'ESUS mais d'avoir un modèle pérenne, source d'avantage comparatif* ».

---

<sup>1</sup> *Le Monde*, 15 mars 2019.

<sup>2</sup> *Audition du 12 novembre 2019.*

M. Jérôme Saddier, le président d'ESS France, la chambre française de l'économie sociale et solidaire<sup>1</sup>, abonde dans ce sens : « *l'ESS est partout autour de nous sans que nous le sachions, c'est le signe de sa réussite. Elle a contribué à créer la banque de détail, la distribution commerciale, les services assurantiels. Elle est en capacité de répondre aux enjeux du développement durable des territoires* ».

Il est vrai au demeurant que certaines entreprises du secteur de l'ESS sont « *peu vertueuses malgré leur statut* » selon M. Christophe Itier : ainsi, certaines banques relèvent de l'ESS tout en continuant à investir dans les énergies fossiles.

Inversement, le risque de *fairwashing* par les grands groupes a également été souligné<sup>2</sup>, « *ceux-ci pouvant constituer des filiales consacrées à des actions sociales et en faire des vitrines pour se montrer socialement responsables, voire pour bénéficier de financements publics* », d'autant plus que « *l'entrepreneuriat social apparaît aujourd'hui comme une nouvelle opportunité d'investissement rentable dans un contexte de dérégulation et de retrait de l'État de ses fonctions sociales* »<sup>3</sup>.

**Dès lors que la raison d'être est aujourd'hui essentiellement perçue par les directeurs de communication des grandes entreprises comme un 'levier de réputation', le paradoxe serait que la société à mission conduise à : « renoncer à faire de la RSE un objectif, un marqueur pour l'ensemble des entreprises et, grâce à ce statut spécifique, faire de quelques sociétés commerciales d'exception une vitrine cachant la grande masse des entreprises pas ou peu engagées dans des démarches de RSE ».**

*b) Le mécénat est-il menacé par l'entreprise responsable ?*

Les rapports entre l'entreprise responsable et le mécénat sont également questionnés.

Pour Mme Delphine Lalu, Directrice de la RSE et des formations du groupe AG2R La Mondiale : « *il existe le **risque** que les grandes entreprises filialisent la RSE dans des sociétés à mission, , demandent un statut fiscal adapté, utilisent le mécénat de compétences, pour créer un biais de concurrence au détriment des PME* »<sup>4</sup>.

Pour M. Frédéric Théret, directeur du développement de Fondation de France, **l'entreprise n'investira jamais, au titre de la RSE, des domaines qui n'ont pas, in fine, une pertinence pour elle**, comme par exemple la

---

<sup>1</sup> Audition du 12 novembre 2019.

<sup>2</sup> Article du Monde précité.

<sup>3</sup> « La société à mission contre la RSE ? » Michel Capron Professeur émérite en sciences de gestion, Université Paris 8, Laboratoire d'économie dyonisien et Université Paris-Est, Institut de recherche en gestion ; dans « L'entreprise à mission. Réflexions sur le projet de loi PACTE », Conférence de recherche du 2 mai 2019 de France Stratégie.

<sup>4</sup> Audition du 25 février 2020.

question de la prison, ou encore la recherche médicale fondamentale. Or, si le mécénat peut s'en charger, ses budgets sont souvent bien moindres. « On aperçoit donc ici le risque d'un intérêt général à deux vitesses, départagé par le critère de lucrativité »<sup>1</sup>. Avec les nouvelles formes de l'entreprise autorisées par la loi PACTE, **le mécénat risque d'être absorbé par la raison d'être ou l'entreprise à mission**. Ainsi, le **Mouvement pour une Économie Bienveillante**, lancé en mars 2018, se propose-t-il de « consacrer l'action philanthropique à la raison d'être de l'entreprise, en faveur d'une cause de son propre secteur ou écosystème, afin de privilégier la logique d'impact et de nourrir le sens de l'action ».

Les deux notions ne se recoupent toutefois pas. Si la RSE procède d'un mouvement **endogène** qui part des métiers et activités de l'entreprise, le mécénat procède d'une logique **exogène** qui part de besoins extérieurs à l'entreprise. La RSE est une démarche structurante interne à l'entreprise, tandis que le mécénat est conjoncturel et peut seulement permettre de « corriger à la marge un monde qui paraît imparfait »<sup>2</sup>. Les pratiques de l'une et de l'autre se rejoignent cependant, même si les frontières sont tennues. Ainsi, la charte du mécénat<sup>3</sup> de l'Admical précise que : « dans le cas d'une entreprise mécène, la politique de mécénat peut être en lien avec le rôle de l'entreprise dans la société, mais pas avec ses objectifs commerciaux ».

Sur le plan de la gouvernance, ce rapprochement peut se manifester par la gestion commune des problématiques RSE et mécénat par des « directions de l'engagement » dans certaines grandes entreprises comme BNP-Paribas, qui associe également une partie des ressources humaines.

La RSE implique une démarche **inclusive** de toutes les parties prenantes tandis que le mécénat peut être le « **fait du prince** » d'un chef d'entreprise, avec un risque juridique<sup>4</sup>. On note cependant que, désormais, le mécénat se rapproche du cœur de métier ou du domaine d'activité de l'entreprise, ce qui constitue un autre facteur de rapprochement de la RSE. La seule différence qui subsiste est le caractère **volontaire** du mécénat tandis que, on l'a vu, la RSE fait désormais l'objet d'une **obligation** légale de rapportage. Pourtant, la distinction entre mécénat et RSE doit demeurer car la pratique du mécénat est encadrée par un corpus juridique rigoureux en raison des réductions d'impôts auxquelles elle donne droit<sup>5</sup> : les bénéficiaires

---

<sup>1</sup> « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », rapport précité.

<sup>2</sup> Nicolas Postel Président du conseil d'orientation du Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, colloque « RSE, place de l'entreprise dans la société : quels engagements de la France ? » de France Stratégie du 6 avril 2017.

<sup>3</sup> Consultable avec le lien suivant : [http://admical.org/sites/default/files/uploads/charte\\_du\\_mecenas\\_admical\\_en\\_ligne\\_0.pdf](http://admical.org/sites/default/files/uploads/charte_du_mecenas_admical_en_ligne_0.pdf)

<sup>4</sup> L'abus de bien social est caractérisé dès lors qu'il s'agit d'un acte contraire à l'intérêt social, fait de mauvaise foi et accompli à des fins personnelles, dans l'intérêt individuel du dirigeant.

<sup>5</sup> Voir notamment le BOI 5 B-17-99 n°186 du 4 octobre 1999 relative aux réductions d'impôts accordées au titre des dons.

doivent avoir un caractère d'intérêt général, et les contreparties que l'entreprise mécène est en droit d'attendre sont nécessairement disproportionnées.

L'instrumentalisation volontaire du mécénat au seul profit de l'entreprise, *« pourrait donner lieu à de l'abus de droit : clientélisme à travers les attributions de subventions, effet d'aubaine par le financement via le mécénat d'une prestation, mécénat de compétences comme alternative à un licenciement onéreux, ou tout simplement opération de greenwashing »* selon le rapport Admical de 2018.

A l'inverse, **le mécénat fait sortir l'entreprise de sa « zone de confort »**, dès lors qu'il ne se limite pas à la culture ou aux loisirs. Il lui permet de se positionner sur des sujets qui sont par essence difficilement monétisables et surtout très innovants et donc risqués : éducation, culture, publics très défavorisés. Le mécénat devient alors un moyen pour l'entreprise de sortir de son cœur de métier et d'appréhender des secteurs et des écosystèmes inhabituels. Cependant, le risque serait d'assister à une répartition des rôles *« entre la RSE qui s'impliquerait sur des causes ayant une pertinence pour l'entreprise du point de vue commercial, et le mécénat qui se chargerait des causes non rentables et des publics non solvables »*. Cette vision pessimiste n'est pas corroborée. Le mécénat se combine avec la RSE afin de toucher un plus grand nombre de parties prenantes de l'entreprise : la RSE permet d'atteindre les premiers cercles concentriques et le mécénat les derniers. Il peut même constituer le « cheval de Troie de l'intérêt général » dans une entreprise réticente et pour des salariés frileux. Le mécénat devient alors un incubateur, un fonds d'amorçage pour des innovations sociales relevant de l'intérêt général qui, lorsqu'elles atteignent une taille critique, pourront ensuite relever de la RSE. Le mécénat préfigure alors la RSE.

**Le mécénat soutient enfin des actions concrètes, tangibles et visibles qui incarnent l'engagement de l'entreprise, et notamment son intégration territoriale.** Pour les PME et TPE, l'enjeu est vital car si le territoire est dépendant de l'entreprise, réciproquement, l'ancrage territorial est souvent essentiel à la survie de l'entreprise.

**Proposition : maintenir, pour le mécénat, un régime juridique et fiscal attractif afin à la fois d'internaliser les préoccupations sociétales dans les entreprises et de renforcer l'ancrage territorial des PME et TPE.**

*c) Les entreprises engagées menacent-elles les associations ?*

**Certaines associations au service de l'intérêt général ont adopté une forme entrepreneuriale développée.**

Les associations ont une utilité sociale majeure comme producteurs de biens et de services. Leur poids dans l'économie dépasse les 80 milliards d'euros, soit 3,5 % du PIB, soit davantage que l'agriculture et l'agroalimentaire réunis, et **1 salarié du privé sur 10 exerce dans une association.**

Ainsi, le **groupe SOS** s'est-il développé, à partir de la lutte contre la toxicomanie (1984), de la prise en charge de l'hébergement et de logement de malades du HIV (1985) et de l'insertion sociale et professionnelle des mineurs (1994), mutualisant leurs fonctions support en 1995, accélérant sa diversification, soit en créant des dispositifs innovants, soit en intégrant des organisations en difficulté ou en quête de croissance. Il s'est investi notamment dans l'insertion par l'activité économique avec les entreprises d'insertion (2001), la petite enfance (2005), le conseil en développement durable (2005), la gestion d'hôpitaux (2008), la finance solidaire (2010), la prise en charge et l'accueil de personnes âgées (2011). Ses nouvelles activités portent sur la prise en charge des personnes radicalisées sortant de prison et sur le maintien des cafés en milieu rural (initiative « 1 000 cafés », visant à rouvrir des lieux de convivialité en milieu rural).

Aujourd'hui, il compte 550 établissements et services et 18 000 salariés. Cette association « *entend démontrer qu'il est possible de créer et pérenniser des activités économiques variées sans pour autant entrer dans une logique de rentabilité économique* » et « *fournir des services d'excellence pour tous, y compris aux plus démunis* ». Pour son président, M. Jean-Marc Borello<sup>1</sup> : « *la frontière entre l'entreprise et le service public s'estompe au regard du principe d'intérêt général* ». Une telle réussite ne doit cependant pas occulter le fait que, selon le Haut Conseil à la vie associative<sup>2</sup> : « *un certain modèle d'associations, celui qui allie en son sein les caractéristiques d'un mouvement social et d'une entreprise, se fait évincer du monde économique* ».

Confrontées à la baisse des dotations publiques, notamment locales, les associations sont confrontées à de nouveaux enjeux économiques. Elles ont dû se structurer, se professionnaliser et attirer de nouveaux talents. Afin de pallier la baisse des subventions, on observe une hausse des revenus liés aux dons, adhésions, et prestations de service (par exemple la formation). Cette tendance s'accélère.

**L'activité de ces « associations entrepreneuriales » se déploie aux frontières du secteur marchand et du secteur non-marchand.** Or, de plus en plus de secteurs d'activité où l'association et le service public étaient en situation de monopole (aide à domicile, accueil de la petite enfance, tourisme

---

<sup>1</sup> Audition du 3 décembre 2019.

<sup>2</sup> Rapport du Haut Conseil à la vie associative : « Rôle et place des associations dans le contexte des nouveaux modèles d'entreprise. Comment répondre aux défis sociétaux ? », 2 juillet 2019.

social...) sont désormais ouverts à la concurrence des entreprises privées à but lucratif.

L'évolution des entreprises à but lucratif et l'intégration de dimensions sociales et environnementales dans leurs objectifs réinterroge la frontière<sup>1</sup> avec le monde associatif non-lucratif et inquiète ce secteur qui craint un « *social washing* » d'entreprises masquant la recherche d'un profit, ou qu'au nom d'un intérêt général devenu l'affaire de tous, un avantage fiscal ne soit recherché (comme bénéficiaire du régime du mécénat<sup>2</sup>). Or, pour le Haut-Conseil, « *l'apparition d'une concurrence lucrative sur des secteurs d'activités non lucratives réduit cette capacité de mutualisation et induit soit une diminution de l'ampleur ou de la qualité du service rendu par l'association, soit une exclusion pure et simple de l'accès auxdits services des personnes ne disposant pas de ressources suffisantes pour pouvoir en bénéficier* ».

**Le public ne fait plus la différence entre une entreprise responsable et une association<sup>3</sup>** à laquelle on demande de plus en plus d'avoir « un impact », comme le label public *French Impact* élaboré en 2018, reprenant un concept développé par les grandes plateformes de financement et d'investissement participatif qui mettent en avant l'impact économique et sociétal des projets qu'elles soutiennent. Confrontée à la promotion de l'entreprise responsable et engagée la préservation, par les associations, de leurs spécificités, leur mode de gouvernance et leur gestion désintéressée, tout en poursuivant leurs missions au profit du plus grand nombre paraît être une « *équation impossible à résoudre* ».

---

<sup>1</sup> On constate « l'apparition entre les sociétés de capitaux et les associations non lucratives, d'une frange dégradée composée de sociétés commerciales, d'abord coopératives, puis d'économie sociale ou agréées ESUS, sans être coopératives, puis à mission, partant du principe selon lequel dans une économie de marché, ce qui doit prédominer c'est la notion d'entreprise, quel que soit son statut et que le régime fiscal doit suivre la "raison d'être" de celle-ci. Bref, tout est dans tout dès lors que le paysage s'uniformise et que la concurrence a le dernier mot », avis précité.

<sup>2</sup> Une disposition va déjà dans ce sens, puisque peuvent bénéficier de réductions d'impôt sur les sociétés, les entreprises mécènes réalisant des dons au profit d'organismes agréés dont l'objet est de fournir des prestations d'accompagnement à des petites et moyennes entreprises (art 238 bis-4 du CGI).

<sup>3</sup> « Dans l'esprit du public, la différence entre une entreprise qui aura un objet social ou environnemental qui fera référence à la définition de l'utilité sociale et une association d'intérêt général qui développera des activités lucratives pour diversifier et renforcer ses ressources, pourra être de plus en plus difficile à opérer. À vouloir à tout prix concilier performance économique et utilité sociale, saurons-nous encore dans quelques années opérer une réelle distinction entre « *entreprise sociale* », « *entreprise à mission* », « *association* », « *fondation* » et « *fonds de dotation* », entre « *activités lucratives avec un but social ou environnemental* » et « *activités non lucratives et d'intérêt général* », entre « *don/générosité* » et « *investissement* » ? Dans une course effrénée à l'innovation associée à l'impact, saurons-nous encore financer les projets non innovants mais indispensables au maintien et au développement du lien social ? », avis précité.

## B. LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DE LA RESPONSABILISATION SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

### 1. Mettre la RSE à la portée des PME

Une première piste, évoquée par le Commissariat général du développement durable, sur laquelle le Gouvernement ne s'est pas prononcé<sup>1</sup>, consisterait à **étendre aux ETI employant plus de 250 employés**, contre 500 actuellement, la Déclaration de performance extra-financière. Il s'agit également d'une intention de la nouvelle Commission européenne<sup>2</sup>.

Une telle mesure ne devrait être décidée qu'après concertation avec l'ensemble des acteurs (fédérations, mouvements d'entreprises, associations, ministères, États-membres, autorités de supervision, etc.).

**Dans le contexte actuel** de reconstruction de l'activité économique, cette approche qui impose de nouvelles formalités administratives à des entreprises durement touchées par la crise économique due à l'épidémie sanitaire ne constitue ni une priorité, ni une démarche pertinente. **L'encouragement et le volontariat doivent continuer à être privilégiés.**

Mettre la démarche RSE à la portée des PME et TPE a été la question centrale des débats de la table-ronde organisée par la Délégation aux entreprises le 3 mars 2020. Il résulte de ces échanges, ainsi que des nombreuses autres auditions auxquelles vos rapporteurs ont procédé, les conclusions suivantes :

**- Un label unique n'est pas adapté à la spécificité des PME :** *« la multiplicité des labels répond à un besoin des entreprises : selon le public auquel elles s'adressent, elles auront tendance à élaborer un label auquel ce public sera sensible (consommateurs, investisseurs ou encore pouvoirs publics). Le fait d'obtenir un label « biodiversité » pour les carriers est par exemple de nature à encourager les propriétaires de terrains à les leur confier, car ils estiment qu'ils leur seront rendus en bon état. Certains marchés justifient des labels. Le foisonnement des labels dans le monde du bâtiment n'est pas sans pertinence. Il est difficile de parler d'un label unique pour un très grand nombre de marchés publics différents, car les pouvoirs publics éprouveront des difficultés à sélectionner l'un plutôt que l'autre. Les labels relatifs au bois FSC ou PEFC sont sectoriels, mais reconnus et pourraient s'appliquer à tous les achats de produits en bois, qui ne sont pas sectoriels. On se retrouve dans l'obligation d'accepter une certaine diversité »* analyse ainsi Mme Claire Tutenuit, Déléguée générale de l'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE). *« Le concept de matérialité est important pour les PME. Une PME peut travailler sur deux ou trois sujets à la fois, qu'elle sélectionne selon ses caractéristiques : émission de gaz à effet de serre, importations de pays à bas salaires... les entreprises sont les plus à même d'identifier les éléments*

---

<sup>1</sup> Réponse du 27 avril 2020 au questionnaire de la Délégation.

<sup>2</sup> « The European Green Deal », 11 décembre 2019.

*importants sur lesquels elles ont une capacité d'action et auxquels leur marché (investisseurs, clients, environnement réglementaire) est sensible. Les labels sont très globaux et les actions menées par une PME seront in fine concentrées sur un petit nombre de paramètres, avec des efforts particuliers sur quelques-uns d'entre eux. La démarche de labellisation générale n'est pas toujours en capacité de le représenter »,* complète M. Yann Tanguy, Délégué Général de l'association Les entreprises pour la Cité.

- **Un nouveau label public n'est pas nécessaire** : *« plutôt que de se lancer dans un nouveau label public d'État, qui ne servirait pas la lisibilité du panorama, il semble préférable d'aller plutôt vers une reconnaissance ou un agrément par l'État des quelques labels existants, qui sont solides et sérieux »* estime ainsi M. Augustin Boulot, Délégué général de B-Corp.

Au demeurant, **la création d'un nouveau label unique s'avèrerait contre-productif** car, comme l'a souligné un rapport administratif sur la RSE de mai 2016<sup>1</sup>, si les entreprises *« le vivent comme une contrainte excessive (pour les moins grandes) ou inadaptée (pour les plus grandes) [elles] ne souhaitent en général pas, paradoxalement, de changement, estimant qu'une fois l'entreprise organisée pour répondre à ces contraintes, la stabilité l'emporte sur les avantages résultant de nouvelles adaptations »*.

- **Les fédérations professionnelles sont les mieux outillées pour élaborer des référentiels ESG** qui serviront à construire des labels. *« C'est davantage l'animation assurée par les fédérations qu'une convergence des labellisations qui pousse les entreprises à s'engager. Les fédérations les stimulent, assurent les animations territoriales qui reposent sur une démarche collective »* comme le souligne à juste titre Mme Nathalie Boyer, Déléguée générale d'Orée.

**Les questionnaires sectoriels uniques que les filières ou fédérations professionnelles pourraient élaborer éviteraient ainsi aux PME de répondre à un trop grand nombre de questionnaires différents, ce qui rendrait la démarche RSE plus accessible.**

- **Une démarche partenariale entre l'État et les professionnels paraît donc la plus adaptée pour construire de tels labels au sein de la Plateforme RSE, qui constitue le « forum public-privé » de la RSE.**

- **Un label doit avoir une triple fonction : permettre aux fédérations professionnelles d'accompagner les PME dans leur démarche RSE ; puis mesurer, guider et encourager le progrès de chaque PME dans la démarche RSE ; et enfin rejoindre une communauté professionnelle qui peut aider la PME dans cette démarche.**

La mutualisation sectorielle des analyses de pertinence permettrait par ailleurs de mutualiser les coûts, **d'éviter un report de charges sur les**

---

<sup>1</sup> « Le reporting sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises », Inspection générale des Finances, Inspection générale des affaires sociales, Conseil général de l'environnement et du développement durable.



**PME non assujetties aux obligations de déclaration de l'article L.225-102-1 du code de commerce mais devant répondre à des questionnaires différents pour chacun de leurs donneurs d'ordres** et enfin de progresser vers la comparaison des données.

*- La finalité d'un label est de servir l'entreprise : une PME ne devrait pas être contrainte de rechercher un label. Cette démarche doit rester **volontaire** et correspondre à des **objectifs propres à l'entreprise** : « elles viennent chercher la labellisation pour répondre aux pressions des parties prenantes (clients, donneurs d'ordre, salariés, consommateurs) et également pour répondre à leurs valeurs. Au travers de la démarche RSE, les entreprises veulent se structurer, formaliser leur démarche et la faire reconnaître par un label crédible qui démontre leur engagement sincère dans une recherche d'amélioration continue »* indique ainsi Mme Saliha Mariet, Directrice des opérations du label Lucie.

Pour les PME et encore plus pour les TPE, l'intégration de la RSE dans leur stratégie, leur gouvernance, ou le pilotage quotidien de l'entreprise ne peut relever que d'une démarche **d'encouragement, de promotion et de communication**, notamment par le *benchmark*, ou diffusion des bonnes pratiques.

Toutefois « *les méthodes simples de calcul des gains résultant de démarches RSE* » dans ces catégories d'entreprises, préconisées par la Plateforme RSE, n'ont toujours pas été élaborées. **Pour certains, il faudrait « se concentrer dans les PME sur 3 ou 4 impacts négatifs à éradiquer »**, selon M. Pascal Bonnifet, président du Collège des directeurs du développement durable (C3D)<sup>1</sup>.

Reprenant l'une des pistes évoquées par la délibération commune du 21 décembre 2017 signée entre la CPME et cinq organisations syndicales, pour mobiliser les entreprises, étayer son diagnostic et formuler des propositions, et par son rapport de mars 2016<sup>2</sup>, la Plateforme RSE a lancé des **expérimentations de labels RSE sectoriels adaptés aux TPE, PME et ETI**.

La Plateforme RSE a lancé en juillet 2017 un premier appel à candidature, qui a permis de retenir, en mai 2018, 12 fédérations professionnelles suivies d'un second appel à candidature en mars 2019 qui a permis de sélectionner 6 nouvelles fédérations professionnelles en mai 2019. L'expérimentation s'est déroulée jusqu'à la fin de l'année 2019.

La Plateforme RSE élaborera, courant 2020, un diagnostic et des recommandations, destinées aux pouvoirs publics et aux fédérations professionnelles.

---

<sup>1</sup> Audition du 5 février 2020.

<sup>2</sup> « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable en particulier pour les PME ».

**LES 18 EXPÉRIMENTATIONS DE LABELS SECTORIELS « RSE - PME »**

1. Association des Agences-Conseils en Communication (AAC)
2. Association française des industries de la détergence, de l'entretien et des produits d'hygiène industrielle (AFISE)
3. Club Génération Responsable
4. Coop de France
5. Fédération des SCOP BTP
6. Institut national de la relation client (INRC)
7. Réunir
8. Syndicat national des associations d'assistance médicoteknique à domicile (SNADOM)
9. Syndicat national des organismes de formation de l'économie sociale (SYNOFDES)
10. Union nationale des industries de carrières et matériaux de construction (UNICEM)
11. Union nationale des industries de l'impression et de la communication (UNIIC)
12. Vignerons en développement durable (VDD)
13. Confédération nationale artisanale des instituts de beauté et des Spas (CNAIB SPA)
14. Coorace (Coordination des associations d'aide aux chômeurs par l'emploi)
15. Demain la Terre
16. SYNABIO
17. Fédération SYNTEC
18. Union française des métiers de l'événement (UNIMEV)

**Il s'agit d'une démarche pragmatique, souple, adaptée aux réalités concrètes qu'il convient de privilégier.**

**Proposition : charger la Plateforme RSE d'élaborer, en concertation avec les branches professionnelles, un référentiel sectoriel et allégé pour les PME et TPE.**

## 2. Une vision équilibrée de la RSE, liant social et environnemental

### La RSE ne peut se réduire à sa dimension environnementale.

La RSE est également l'enjeu d'un dialogue social élargi qui doit offrir l'opportunité d'investir les sujets liés aux conditions de travail. Or, comme l'a constaté l'ANACT dès 2013, **la RSE a manqué son rendez-vous avec la thématique du travail.**

**Ainsi, au sein de la commande publique, les critères environnementaux sont davantage convoqués que les critères sociaux.**

Pour le moment en effet, les externalités sociétales ne sont actuellement pas assez maîtrisées par les acheteurs, les candidats et les utilisateurs pour être intégrées aux appels d'offres. Pour être pertinents et efficaces, ces critères doivent être adaptés au type d'achat envisagé. Les clauses d'insertion sociale sont très adaptées aux marchés à forte intensité de main d'œuvre comme les marchés de service, alors que les clauses environnementales seront plus opérantes pour des achats faisant appel à un amont industriel complexe, ou nécessitant des transports sur longue distance.

	2019	En %
Procédures Ugap Actives	258	100%
Procédures avec Dispositions Sociales & environnementales	56	21,7%
Procédures contenant des Dispositions Environnementales	192	74,2%
Procédures contenant des Dispositions Sociales	64	24,6%
% Total contenant des Dispositions (sociales ou Envir.)	199	77,1%

Source : UGAP

On a vu cependant que **la RSE inclinait très fortement vers les enjeux climatiques au détriment sans doute du social** et notamment des problématiques de la **qualité de vie au travail** ou de la prévention des risques psychosociaux, dont l'importance a été souligné par un récent rapport de nos collègues Mme Pascale Gruny et M. Pascal Artano sur la santé au travail<sup>1</sup>. Ils soulignent que la multiplication des labels de qualité de vie au travail, décernés par des organismes privés lucratifs ou non lucratifs s'effectuent « *sans que ces démarches aient fait l'objet d'une évaluation par un tiers de confiance à partir d'un référentiel ou d'un cahier des charges reconnus au niveau national* », à la différence de la RSE. Ils préconisent la « *co-construction entre l'employeur, les représentants du personnel et le service de santé au travail d'un plan d'action en faveur de l'amélioration de la qualité de vie au travail qui devra être*

<sup>1</sup> Rapport d'information n°10 (2019-2020) du 2 octobre 2019.

*validé par le CSE pour les entreprises d'au moins 50 salariés ou les autres instances représentatives du personnel pour les entreprises ne disposant pas d'un CSE ».*

Une telle démarche devrait être pleinement intégrée au périmètre des critères ESG, conformément à la logique d'approche globale de la RSE. **Une telle inclusion constituerait un moyen de mieux impliquer les salariés, de les faire adhérer davantage à la RSE de leur entreprise, et de concilier le global, les enjeux climatiques, et le local, le bien-être en entreprise.** Les aspects liés à la pérennisation du recours au télétravail, suite à la crise sanitaire et au confinement, devraient y être intégrés.

Nul doute cependant que l'impact de l'épidémie de Covid-19 sur les relations de travail va provoquer des réorganisations et des adaptations marquantes afin de concilier la protection sanitaire des salariés et la continuité de l'activité économique<sup>1</sup>. Ce faisant, un équilibre entre le social et l'environnemental devrait être atteint, par l'approfondissement du dialogue social sur les conditions de travail.

**Proposition : valoriser les enjeux de la qualité de vie au travail - y compris en cas de télétravail - et du bien-être en entreprise afin de favoriser une démarche inclusive des salariés en matière de RSE.**

De même, l'emploi des travailleurs handicapés s'inscrit pleinement dans la RSE et participe à la Qualité de Vie au Travail et à la performance des entreprises.

En effet, l'intégration des personnes en situation de handicap a des **effets positifs sur la compétitivité des entreprises** comme l'a souligné France Stratégie en avril 2018<sup>2</sup>. Ce facteur de performance méconnu ou sous-évalué est pourtant un **critère différenciant pour les clients et les donneurs d'ordre** en termes d'image de marque par exemple ; un **facteur d'innovations** par l'amélioration des processus de management et de communication entre les collaborateurs ; un **marqueur d'engagement professionnel**.

<sup>1</sup> « Un guide de préconisation des mesures de sécurité sanitaire, réalisé par l'OPPBTB (Organisme professionnel de prévention du BTP), a permis de préconiser une reprise d'activité et d'intégrer les entreprises du BTP dans le dispositif de chômage partiel. Ce guide est toutefois lourd à mettre en place et reste subordonné à l'accord du client, qui doit signer une décharge de responsabilité. Les équipements sanitaires (gels, masques, gants) manquent. La désinfection des outils du chantier demande du temps et des produits. L'acheminement individuel des salariés sur les chantiers empêche certains d'entre eux de s'y rendre. Le coût moyen de ces mesures de prévention sanitaire a été évalué à 40 euros par jour et par salarié. Cette accumulation de mesures décourage 90 % des reprises de chantier » *selon Mme Sabine BASILI, vice-présidente chargée des affaires économiques de la CAPEB (Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment), visioconférence 8 avril 2020.*

<sup>2</sup> « Engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés ».

Toutefois l'intégration des personnes en situation de handicap reste pénalisée par les stéréotypes et les préjugés ; la crainte d'un surcoût, alors que la plupart des travailleurs en situation de handicap n'ont pas besoin d'un aménagement de travail spécifique ; le faible niveau de qualification des travailleurs handicapés ; et surtout la complexité et la lourdeur des dispositifs règlementaires.

Pour faciliter le **recrutement de travailleurs handicapés**, il faut **inscrire la question du handicap dans le dialogue entre parties prenantes**, en associant aussi les travailleurs handicapés ou les organisations, et les acteurs du dialogue social.

**Proposition : inciter les entreprises à favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap.**

### **3. Une contribution de l'entreprise à l'intérêt général à proportion de son impact**

L'entreprise, avec sa puissance d'action, n'est pas seulement un agent économique mais est devenue un **acteur majeur de la civilisation** : « à ce titre elle est responsable des bienfaits et des dérives de cette dernière »<sup>1</sup>.

Elle ne peut plus se voir assigner une responsabilité limitée aux bénéfices des seuls associés. « Longtemps, l'impact sociétal a été un concept réservé au secteur associatif ou aux fondations qui « compensaient » les activités traditionnelles des sociétés. Aujourd'hui, celles-ci sont jugées, par les jeunes collaborateurs/ consommateurs/ citoyens, sur leur capacité à générer un impact sociétal positif à travers la nature des produits et des services qu'elles conçoivent » estime l'étude Deloitte « Millennial Survey 2019 ».

Plusieurs défis sont posés à l'entreprise par le développement de sa responsabilité sociétale.

a) *L'entreprise ne peut pas toujours répondre à ce que l'on attend d'elle*

Quelques grandes entreprises appartenant au SBF 120<sup>2</sup> ont adopté dans leurs statuts une raison d'être : **Atos**<sup>1</sup>, qui a inscrit dans ses statuts que

<sup>1</sup> Armand Hatchuel, réponse au questionnaire, 5 novembre 2019.

<sup>2</sup> Il est déterminé à partir des cours de 40 actions du CAC 40 et de 80 valeurs des premier et second marchés les plus liquides cotées à Paris parmi les 200 premières capitalisations boursières françaises. Cet indice est représentatif du marché dans son ensemble. Il est composé comme suit :

- CAC 40 : les 40 premières capitalisations ;
- CAC Next 20 : les 20 valeurs dont l'importance suit les 40 valeurs composant le CAC 40 (le CAC 40 et le CAC Next 20 forment le CAC Large 60) ;
- CAC Mid 60 : les 60 premières capitalisations des premier et second marchés (hors CAC Large 60).

sa mission était de « *contribuer à façonner l'espace informationnel* », et **Carrefour** dont la mission était « *de proposer à [ses] clients et services, des produits et une alimentation de qualité et accessible à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution* », **Arkéa**, **Veolia**, le **Crédit Agricole**, **EDF**, **InVovo**, **Michelin**, **Malakoff Mederic Humanis**, la **SNCF**... De nombreuses sociétés ont engagé une réflexion sur le sujet, sous différents vocables (raison d'être, objectif, mission, ambition, finalité, motivation, profession de foi...).

Des réticences demeurent cependant.

Selon le 6<sup>ème</sup> rapport annuel du Haut Comité de Gouvernance d'Entreprise<sup>2</sup> de décembre 2019 « *l'introduction de ce nouveau mécanisme non contraignant n'est pas sans soulever plusieurs interrogations. Si la première question tient à l'intérêt même de stipuler une raison d'être dans les statuts, une seconde série d'interrogations consistera à déterminer, dès lors que les statuts mentionneraient une raison d'être, quels pourraient être les dispositifs de mesure de la bonne application en matière de gouvernance d'entreprise ?* ». S'il a considéré que « *la raison d'être n'avait pas nécessairement à être introduite dans les statuts des sociétés pour guider leur action* » il juge cependant « *évidemment souhaitable que l'ensemble des sociétés, y compris celles qui se sont déjà dotées d'une démarche RSE, engagent une réflexion à ce sujet avec l'ensemble de leurs acteurs et parties prenantes afin d'affirmer en commun les valeurs guidant leur action au sein de l'entreprise* ».

Toutefois, l'entreprise ne peut s'auto-assigner -ou que la société lui assigne- **des objectifs trop ambitieux, hors de portée et dont elle ne pourrait plus contrôler les conséquences.**

Certaines des premières « raisons d'être » définies par les grandes entreprises qui ont adoptées le statut de l'article 1833 du Code civil sont marquées par leur caractère générique (pouvant être adoptées par toute entreprise consciente de sa responsabilité sociétale), confondant le pourquoi et le comment, auto-justificatrice, ou encore messianique, faisant de l'entreprise « *l'alpha et l'oméga de de toutes les questions de l'humanité et de ses besoins vitaux* »<sup>3</sup>.

**Une entreprise, en développant une politique de RSE, sert-elle nécessairement l'intérêt général ?** Pour M. Frédéric Théret, directeur du

---

<sup>1</sup> *Entreprise de services du numérique créée en 1997, elle fait partie des 10 plus grandes entreprises de son secteur au niveau mondial, avec un chiffre d'affaires annuel de près de 11 milliards d'euros en 2019 et environ 110 000 employés répartis dans 73 pays. Le groupe est leader européen du cloud, de la cybersécurité et du supercalcul.*

<sup>2</sup> *Le Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise se présente comme le « gardien du respect de l'application du code Afep-Medef (§ 27.2 du Code) et force de proposition de ses évolutions (...) Mais le rôle du HCGE va au-delà de celui de gardien du code Afep-Medef, puisqu'une bonne gouvernance des sociétés cotées participe aussi de la compétitivité des entreprises et d'une bonne politique de RSE ».*

<sup>3</sup> « *Raison d'être de l'entreprise : que penser des premières initiatives ?* », Ekno, 11 juillet 2019.

développement de Fondation de France : « est-il légitime que les entreprises se revendiquent de l'intérêt général pour désigner leur politique de RSE, qui procède par nature d'une logique endogène, centrée sur l'entreprise, son activité et ses intérêts ? Le concept d' 'intérêt général' est en effet employé aujourd'hui de manière quasi-interchangeable avec celui de 'bien commun'. Or la première notion confère des avantages fiscaux spécifiques, qui induisent des contraintes de gouvernance, élément clé dans la définition du caractère désintéressé. Et si l'entreprise s'autorise à brandir l'intérêt général lorsqu'elle sert ses propres intérêts – quand bien même elle le ferait de façon vertueuse -, alors c'est la définition même de l'intérêt général qui tombe »<sup>1</sup>. **Le but de l'entreprise est aussi de faire des profits. Cette dimension ne peut pas être occultée.**

Le deuxième défi serait de **rendre la RSE obligatoire**. Plaide dans ce sens M. Jean-Baptiste de Foucauld<sup>2</sup>, pour lequel l'État pourrait, après quelques années d'expérimentation, « obliger les entreprises de quelque importance à soumettre à leurs assemblées générales la question d'intégrer ou non une mission ou une raison d'être dans leurs statuts ». Il ne s'agirait toutefois que de rendre obligatoire une délibération de l'assemblée générale d'actionnaires sur ce sujet.

Le troisième défi est relatif à la **portée juridique de la RSE**. « Il faut judiciariser la RSE : les entreprises doivent être comptables de leurs déclarations », avance Sandra Cossart, directrice de Sherpa<sup>3</sup>. La question de l'opposabilité des engagements peut conduire à privilégier le flou de la raison d'être, or, si rester flou, c'est « dérisquer, c'est aussi dévitaliser. Cela revient à dire que nous ne croyez pas à vos engagements »<sup>4</sup>.

b) *L'activisme actionnarial peut déstabiliser l'entreprise*

**La RSE peut également constituer un « cheval de Troie » pour des parties prenantes malveillantes.**

L'**activisme actionnarial**, ou l'engagement actionnarial, est le fait pour un actionnaire d'intervenir dans les assemblées générales d'une entreprise pour interpeller les dirigeants sur les pratiques peu transparentes ou éthiquement contestables. Cette pratique est généralement des actionnaires minoritaires qui cherchent à influencer les entreprises afin que celles-ci améliorent leurs pratiques dans le domaine Environnemental, Social et de Gouvernance (ESG). Cette approche est liée à l'ISR (Investissement Socialement Responsable), déjà évoquée.

---

<sup>1</sup> « L'entreprise engagée : nouvelles frontières de la RSE et du mécénat », *Observatoire de la philanthropie, Fondation de France, juin 2018.*

<sup>2</sup> *Postface de « La mission de l'entreprise responsable », Blanche Sgrestin et Kevin Levillain, PSL – Presse des Mines, 2018.*

<sup>3</sup> « Les associations, nouvelles bêtes noires des entreprises », *Frédéric Cazenave, Le Monde, 17 février 2018.*

<sup>4</sup> *Entretien avec Geneviève Féron-Creuzet, in « Entreprise à mission, de la théorie à la pratique », Citizen Capital et Deloitte,*

Ce mouvement monte en puissance depuis plusieurs années<sup>1</sup>. En 2016, 170 résolutions ont porté sur le thème du climat, soit deux fois plus que pour 2011 et 2012 réunis. Jusqu'en 2014, les résolutions généralistes (rapportage, niveau d'émissions...) et spécifiques (renouvelables, efficacité énergétique...) des assemblées générales des grandes entreprises comptaient pour plus de trois quarts des résolutions sur le climat. Depuis 2016, celles sur la gouvernance (ESG, expertises indépendantes...) et sur la résilience (dépréciations d'actifs, changement de business model...) de l'entreprise sont devenues majoritaires.



Source : Novethic, 2 juin 2017

Le cas le plus emblématique a été l'adoption, le 30 mai 2017, d'une résolution initiée par des actionnaires d'ExxonMobil imposant plus de transparence à la direction sur la « stratégie 2°C » de la société alors même que Donald Trump venait d'annoncer la sortie des États-Unis de l'Accord de Paris. En 2015, les résolutions demandant à Shell et BP un rapportage sur des stratégies climat à la hauteur des risques avaient déjà été plébiscitées par leurs actionnaires<sup>2</sup>. Sont ciblées les grandes entreprises dont le secteur d'activité est l'énergie fossile et le cas particulier, au sein de la RSE, de leur contribution à la lutte pour le climat<sup>3</sup>.

**L'intensité** de l'activisme actionnarial **s'accroît**. Les actifs sous gestion des fonds activistes sont passés de 51 milliards de dollars (43 milliards d'euros), en 2011, à 180 milliards, en 2017<sup>4</sup>, et même 250 milliards de dollars au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018<sup>5</sup>. Cette même année, 62 milliards de dollars ont été engagés par 108 fonds activistes dans le cadre

<sup>1</sup> « Exxon contraint à la transparence sur le climat... Et après ? », Novethic, 2 juin 2017.

<sup>2</sup> De plus en plus d'entreprises s'engagent à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre : cependant, en 2016 parmi les 1089 entreprises qui ont communiqué leurs émissions **seulement 1,4% avaient mis en place un objectif cohérent avec une trajectoire de 2°C.**

<sup>3</sup> 71 % des émissions globales de gaz à effet de serre émises dans l'atmosphère depuis 1988 sont dues à l'activité de seulement 100 entreprises, en majorité du secteur de l'énergie.

<sup>4</sup> Rapport de McKinsey, « Activist Investors », 2017.

<sup>5</sup> Rapport sur l'activisme actionnarial, Club des Juristes, novembre 2019.



de 193 campagnes, soit le double de 2016. En Europe, les fonds déployés dans des campagnes activistes sont passés de 10 milliards de dollars, entre 2013 et 2016, à 22 milliards de dollars, en 2017<sup>1</sup>. 2018 a été une année record pour les campagnes activistes : 247 ayant été lancées dans le monde (contre 212 en 2017) dont 58 campagnes en Europe. Dans le monde, 226 sociétés ont été visées en 2018 et le montant des fonds investis s'est élevé à 65 milliards de dollars<sup>2</sup>.

Ce processus peut avoir des **effets vertueux** : « *les actionnaires minoritaires actifs revendiquent un alignement d'intérêts avec le management pour créer de la valeur. Pour ce faire, ils impriment aux sociétés cotées une discipline inédite, les obligeant à prendre en compte leur existence et, par conséquent, leurs demandes dans la gouvernance et la relation actionnariale* »<sup>3</sup>. Avec ces fonds activistes, les entreprises cotées ne peuvent plus se contenter de communiquer annuellement sur leurs chiffres. Elles doivent justifier leur stratégie et la cohérence des projets qu'elles portent, tout en intégrant les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Cette démarche tend à renforcer le rôle et le poids du conseil d'administration au sein de l'entreprise. Certains fonds<sup>4</sup> sont devenus « *activistes par nécessité* » et se considèrent comme des « *lanceurs d'alerte* »<sup>5</sup>, dont l'objectif est de « *corriger les abus et conflits d'intérêts encore trop présents au sein des entreprises françaises* ».

Toutefois, certains de ces fonds activistes peuvent réintroduire une vision du rendement et de la rentabilité à court terme, en utilisant le vocabulaire du long terme qui est celui de la RSE. Ainsi, 75 % des campagnes activistes débutent de manière collaborative et amicale, mais 60 % finissent en conflit, car ces fonds promettent en moyenne 20 à 25 % de rendement à leurs actionnaires. Ils peuvent dès lors déstabiliser une entreprise<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Banque Lazard : « Activism Year in Review », 2017.

<sup>2</sup> « Activisme actionnarial », rapport de l'Afep, décembre 2019.

<sup>3</sup> « L'activisme actionnarial doit être compris comme une opportunité pour nos entreprises », Caroline Ruellan, Présidente de Sonj Conseil et Pierre Nollet, Banquier et président de Oxym Associates, Le Monde, 5 juin 2018.

<sup>4</sup> Comme CIAM, cofondé par Catherine Berjal et Anne-Sophie d'Andlau en 2010, société de gestion de placements qui « utilise des stratégies d'investissement fondées sur des actions pour générer des rendements à partir de son approche globale des événements d'entreprise, axée sur les situations spéciales et l'arbitrage des fusions et utilisant l'activisme comme l'un des nombreux outils pour libérer la valeur pour les actionnaires ». Le CIAM fait don de 25 % de ses commissions de performance annuelles à des organisations caritatives dédiées à l'amélioration de la santé et de l'éducation des enfants à travers le monde.

<sup>5</sup> « Considérons les fonds activistes comme des lanceurs d'alerte », Catherine Berjal et Anne-Sophie d'Andlau, AGEFI Hebdo, 31 octobre 2018.

<sup>6</sup> « Ces activistes, qui ont pour objectif de déstabiliser l'entreprise, nous inquiètent » indique ainsi Agnès Touraine, présidente de l'IFA, L'AGEFI Quotidien, 16 octobre 2018.

Le rapport d'information que la commission des Finances de l'Assemblée nationale consacre à ce sujet<sup>1</sup>, conclut que **la prise en compte des parties prenantes soit « le prochain horizon des activistes européens »**, car « la démarche « ESG » (environnementale, sociale et de gouvernance), tout comme la prise en compte plus large de toutes les « parties prenantes », s'imposent de plus en plus comme de nouveaux déterminants de la valeur, et comme des facteurs de performance d'une société cotée. Leur ignorance peut en tout état de cause être particulièrement destructrice de valeur, y compris à court terme. Il est très possible, a minima en Europe - plus directement sensible que les États-Unis à ces questions -, que le prochain angle d'attaque des activistes soit la faiblesse de certaines entreprises dans ces domaines. Les sociétés cotées peuvent donc y voir un argument supplémentaire pour s'engager résolument dans des démarches sincères et efficaces en la matière ». Le rapport formule 13 propositions pour répondre aux « inquiétudes légitimes des acteurs du marché », notamment pour remédier à l'asymétrie concernant les règles de communication financière qui ne s'appliquent pas aux activistes, dont la communication est systématiquement à charge, inattendue, et déstabilisante pour la société.

L'Autorité des marchés financiers devrait, pour sa part, prendre position sur ce sujet à la fin du premier trimestre 2020. L'Afep a plaidé pour son intervention<sup>2</sup>.

*c) L'entreprise n'est pas toujours en mesure de contrôler ses sous-traitants*

Le devoir de vigilance s'applique à l'activité de l'entreprise-mère, des sociétés qu'elle contrôle<sup>3</sup>, directement ou indirectement, mais également aux sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie<sup>4</sup>. Compte-tenu des seuils<sup>5</sup> et des caractéristiques intrinsèques, ces obligations concernent en premier lieu des entreprises multinationales françaises mais ces dernières peuvent avoir également comme fournisseurs ou sous-traitants des PME françaises. Leurs filiales, PME, sont également concernées.

La France, avec la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, a été pionnière. Cette unilatéralité avait fortement inquiété les entreprises. Les ONG reconnaissent elles-mêmes désormais que : « **pour une efficacité**

---

<sup>1</sup> Rapport n°2287 du 2 octobre 2019 de la mission d'information relative à l'activisme actionnarial de MM. Éric Woerth et Benjamin Dirx, co-rapporteurs.

<sup>2</sup> « Activisme actionnarial », rapport précité de l'Afep, décembre 2019.

<sup>3</sup> Au sens de l'article L.233-16 du code de commerce.

<sup>4</sup> Au sens de l'article L442-6 I 5° du code de commerce. La jurisprudence a défini cette notion par son caractère régulier, significatif et stable, même à l'occasion de contrats ponctuels successifs, si les contractants peuvent imaginer la poursuite de la relation à l'avenir (Cass. Com. Arrêt du 15 septembre 2009 n°08-19.200).

<sup>5</sup> La loi s'applique aux sociétés qui emploient, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins 5 000 salariés en leur sein et dans leurs filiales françaises ou au moins 10 000 salariés en leur sein et dans les filiales françaises et étrangères.

*mondiale, l'instrument nécessaire serait un traité international contraignant afin que toutes les entreprises, partout dans le monde, puissent être redevables de leurs actes et soumises à des sanctions effectives* »<sup>1</sup>. Dans une lettre ouverte adressée le 19 décembre 2019 au Ministre de l'économie et des finances, 22 organisations représentant la société civile ont plaidé dans ce sens.

**Proposition :** Favoriser l'adoption d'un **traité international sur les droits humains et les sociétés transnationales**, contraignant, applicable à toutes les entreprises dans leurs rapports avec leurs sous-traitants.

Sous l'influence de cette législation, **les entreprises sont de plus en plus attentives à leurs sous-traitants situés dans les pays en voie de développement.**

Élaboré par plusieurs ONG<sup>2</sup>, le site [plan-vigilance.org](http://plan-vigilance.org) vérifie si les sociétés identifiées ont publié un ou plusieurs plans et, si oui, les répertorie, sans se prononcer sur le respect, ou non, de la loi par les entreprises concernées. Un premier bilan<sup>3</sup> constate « *le développement de nouvelles pratiques en complément des démarches antérieures existantes. La loi a en effet été l'occasion pour les entreprises d'interroger les pratiques existantes et de les renforcer* », une grande majorité des entreprises ayant effectué ou initié un nouveau travail d'identification des fournisseurs à risques. L'année 2017 a permis de recenser et de définir les mesures composant le plan de vigilance et d'initier certaines actions. L'année 2018 a été consacrée à l'approfondissement de certains points de la démarche de vigilance et à la définition et au déploiement des mesures opérationnelles, son **effectivité** dans toutes leurs activités étant aujourd'hui « *l'enjeu principal pour les sociétés-mères et donneuses d'ordres, titulaires de l'obligation juridique* »<sup>4</sup>. 80 % des entreprises ont réalisé un exercice de cartographie des risques liés aux fournisseurs. « *La quasi-totalité des entreprises mentionnent l'existence de principes d'achats responsables, des codes de conduites dans lesquels elles formalisent leurs engagements et attentes vis-à-vis des fournisseurs en terme de RSE. Près de 80 % d'entre elles contractualisent ces attentes (signature ou charte annexée au contrat, clause RSE...).* Les autres mesures de gestion des risques mentionnées concernent tout le processus achats (du stade précontractuel :

<sup>1</sup> « Loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre : les entreprises doivent mieux faire », *Forum citoyen pour la RSE, février 2019.*

<sup>2</sup> *Sherpa, Terre Solidaire et Business & Human Rights Resource Centre.*

<sup>3</sup> « Application de la loi sur le devoir de vigilance ; analyse des premiers plans publiés » *étude rédigée par Charlotte Michon pour Entreprise pour les droits de l'Homme et Sophie Berne & Sylvain Boucherand pour B&L Evolution, 25 avril 2018.*

<sup>4</sup> « Application de la loi sur le devoir de vigilance Plans 2018/2019 » *Entreprise pour les droits de l'Homme, 14 juin 2019.*

*évaluation de la performance RSE avant le contrat, intégration de critères liés aux risques dans les appels d'offres ; au suivi tout au long de l'exécution du contrat : évaluation régulière de la performance, audits ou visites sur sites) ».*

**Pour se faire aider, les PME demandent parfois le soutien d'ONG.**

Ainsi, dans la filière des parfums, l'entreprise Mul, trophée RSE de la PME en 2018, s'est-elle associée à l'ONG « Ressources humaines sans frontières » (RHSF) afin d'être aidée à promouvoir le respect des droits de l'Homme dans ses chaînes de sous-traitance. En effet, selon Mme Martine Combemale, fondatrice de RHSF : « *sur l'ensemble d'une chaîne de valeur, c'est de l'ordre de l'impossible de garantir qu'il n'y aura pas de travail forcé ou de travail des enfants* ». De plus, la notion de travail forcé est parfois difficile à définir<sup>1</sup>. Enfin, on peut assister « *à des dérives liées aux certifications et aux audits de conformité qui poussent les entreprises sous-traitantes et les fournisseurs à créer de faux documents ou à se faire accompagner par des consultants pour présenter des rapports parfaits* » mais fictifs ou formels<sup>2</sup>. Afin d'accompagner les politiques de certification des entreprises, pour sensibiliser leurs sous-traitants à ces questions et s'assurer qu'ils ne recourent pas le travail forcé ou celui des enfants, l'ONG peut développer des politiques d'immersion dans des entreprises parfois sur une longue durée.

**De tels dispositifs pourraient être supportés et encouragés par des filières professionnelles.**

Les PME peuvent également recourir à des start-ups qui proposent de réduire les risques portant sur **les chaînes** d'approvisionnement mondial, comme *Fair Makers* ou *Ulula*, au moyen de systèmes d'enquête auprès des salariés, automatisés, anonymisés et numérisés.

Dans les entreprises, la loi de 2017 a mis en avant l'importance de la **gestion des risques**. Si la création de valeur responsable reste un cap stratégique, la priorité à court terme est d'identifier et de gérer les risques d'impacts négatifs de l'entreprise sur ses parties prenantes, dans une démarche d'amélioration continue.

**La portée du devoir de vigilance devra être précisée par la jurisprudence**, notamment la question de la présentation de la cartographie des risques et des plans d'actions (par projet ou par typologie de risques), l'intérêt à agir des parties, la compétence du tribunal sur le sujet et surtout **les contours de l'obligation de moyen et la question de l'adéquation desdits moyens face au risque**.

Un premier jugement devait être rendu le 30 janvier 2020 concernant Total pour défaut de vigilance concernant l'un de ses sites d'exploitation pétrolière en Ouganda situé dans un parc naturel, mais le Tribunal de

---

<sup>1</sup> « Des travailleurs migrants doivent parfois s'acquitter eux-mêmes des frais de leur recrutement et emprunter à cet effet jusqu'à 30 mois de salaires », Mme Martine Combemale, audition du 27 février 2020.

<sup>2</sup> Réponse au questionnaire de la Délégation, 27 février 2020.

grande instance s'est déclaré incompétent au profit du Tribunal de commerce.

#### 4. Une gouvernance de l'entreprise plus compliquée

##### a) De la RSE au partage du pouvoir dans l'entreprise ?

L'élargissement de l'objet social de l'entreprise conduirait-il à une remise en cause du partage du pouvoir dans l'entreprise, voire des profits,, pour « rééquilibrer le pouvoir entre capital et travail », dans le sens de la codétermination comme le demande la CFDT<sup>1</sup> ? Pour M. Antoine Frérot, l'un des enjeux majeurs de la RSE, dont les mécanismes de fonctionnement doivent « permettre de mieux partager la richesse créée », « sera la représentation des différents acteurs au sein du conseil d'administration »<sup>2</sup>.

La loi PACTE impose désormais la présence de 2 administrateurs salariés au sein du conseil d'administration ou de surveillance dès lors qu'il y a 8 administrateurs non-salariés et a doublé le temps de formation des administrateurs salariés. « À la fois représentants du travail et administrateurs internes, les administrateurs salariés occupent une place à part qui parfois les marginalise. Bien appréhendée, cette représentation peut toutefois être un véritable atout pour la gouvernance des sociétés concernées. Ainsi, la présence des salariés dans les instances de gouvernance permet à la fois de favoriser le transfert d'informations vers les salariés, entre salariés et membres du conseil aboutissant à un alignement des intérêts des salariés, des dirigeants et des actionnaires »<sup>3</sup>.

Leur nombre a triplé depuis 2013. Dans les entreprises membres du SBF 120, seuls douze nouveaux administrateurs salariés devraient être nommés. En moyenne, leur poids dans les conseils d'administration devrait passer de 7 % à 8 %, alors que le rapport Gallois avait fixé un objectif de 30 % en 2012. Dans les 110 principaux groupes allemands, 38 % des sièges sont réservés aux salariés. Toutefois, les salariés demeurent actuellement absents des organes de gouvernance dans la moitié des 120 premières entreprises cotées. LVMH et Airbus, par exemple, n'ont toujours pas accueillis des salariés dans leurs conseils, en s'appuyant sur des dérogations légales. Dans d'autres grandes entreprises en revanche, leur présence est considérée comme un atout. Ainsi, selon M. Antoine Frérot, PDG de Veolia : « le Conseil d'administration doit représenter suffisamment les parties prenantes : actionnaires mais aussi salariés, clients, fournisseurs, prêteurs, élus représentant les territoires, ONG... La défiance des Français vis-à-vis des entreprises, notamment des plus

---

<sup>1</sup> « Ne laissons pas le patronat confisquer le débat sur l'entreprise », *Le Monde*, 4-5 février 2018.

<sup>2</sup> *Audition, réalisée en visioconférence conjointement avec la Délégation à la prospective, du 7 mai 2020.*

<sup>3</sup> « La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise ». Xavier Hollandts, Nicolas Aubert *Finance Contrôle Stratégie, Association FCS, 2019.*

grandes, vient du fait qu'ils ont la sensation que le succès des entreprises ne contribue pas à l'intérêt général et qu'il ne profite qu'aux actionnaires. Cela n'est pas exact et un meilleur équilibre entre parties prenantes permettrait de corriger cette sensation. Je me réjouis donc qu'il y ait deux salariés au conseil de Veolia. (...) Un conseil reflétant la pluralité des parties prenantes est certainement un gage d'efficacité et d'harmonie. Il importe de convaincre nos concitoyens que l'entreprise ne sert pas que les intérêts de quelques-uns mais ceux de toutes ses parties prenantes, et ce faisant, l'intérêt général »<sup>1</sup>. Cependant, **aucune étude n'a pour le moment validé une corrélation entre présence des salariés dans les conseils d'administration des grandes entreprises et évocation, dans ces instances, des problématiques liées à l'ESG.**

Cela n'empêche pas certains de proposer de « communaliser » ou « dé-propriétiser » l'entreprise en plaçant explicitement sa finalité au service du bien commun<sup>2</sup> et/ou en partageant sa direction.

**La RSE pourrait ainsi servir de « cheval de Troie » à une cogestion imposée aux entreprises, ce qui mettrait en péril l'appropriation par celles-ci des enjeux ESG. Si ces derniers étaient pris en otage par des enjeux de pouvoir dans l'entreprise, les démarches risqueraient en définitive de se retourner contre l'objectif initial. Il convient donc d'être vigilant sur ce point.**

*b) Dans quelle instance de l'entreprise discuter de la RSE ?*

**Le lieu de discussion de la démarche RSE est en principe le conseil d'administration.**

Cette montée en puissance, prudente et mesurée, des salariés au sein des conseils d'administration pourrait être bousculée par la RSE, dès lors que ces enjeux sont portés au niveau stratégique de l'entreprise, donc au sein des conseils.

Si l'Institut français des administrateurs juge que « *le comité stratégique est pertinent pour piloter la RSE en raison de sa compétence transverse et de sa vision à long terme* »<sup>3</sup>, il rappelle également que « *l'organisation du conseil inclut ces enjeux de responsabilité et de durabilité en formation plénière et dans ses travaux spécifiques en veillant à la transversalité constante du sujet* », le code de gouvernance des entreprises cotées Afep-MEDEF soulignant que : « *Lorsque le conseil s'est doté de comités spécialisés, en aucun cas la création de ces comités ne doit dessaisir le conseil lui-même qui a seul le pouvoir légal de décision, ni conduire à un démembrement de son collègue qui est et doit demeurer responsable de l'accomplissement de ses missions. Les comités ne doivent pas, en effet, se*

---

<sup>1</sup> Antoine Frérot, *Les Echos*, 15 décembre 2014.

<sup>2</sup> Dans une tribune du *Monde* du 30 mai 2018 intitulée : « Inscrire le bien commun dans la Constitution », une quinzaine d'intellectuels propose de modifier l'article 34 de la Constitution afin que la liberté d'entreprendre « respecte le bien commun ».

<sup>3</sup> « RSE et durabilité du projet d'entreprise, mission stratégique du Conseil. Nouvelles recommandations de l'IFA », 2017.

substituer au conseil mais en être une émanation qui facilite le travail de ce dernier »<sup>1</sup>.

**Les modifications récentes de la législation, induites par la loi PACTE, devraient faire remonter ces questions de RSE au conseil d'administration.**

Toutefois, la gouvernance des entreprises pourrait être bousculée par la création de **comités des parties prenantes**, qui pourrait émaner du conseil d'administration. Conçu comme un « *outil majeur de dialogue et de légitimation de la stratégie de l'entreprise auprès des parties prenantes* », il pourrait donner aux actionnaires soucieux du long terme les moyens « *d'appréhender la contribution de l'entreprise au progrès économique, social et environnemental* »<sup>2</sup>. Pour certains, il devrait pouvoir s'exprimer devant l'Assemblée Générale et dans le Rapport de gestion de l'entreprise, et sa composition ne serait pas choisie mais « constatée »<sup>3</sup>. Cette instance *ad hoc*, qui n'a aucune existence juridique, peut être créée sur une base volontaire et volontariste.

Depuis 2013, Veolia a créé un « comité *Critical Friends* »<sup>4</sup>, en 2014, l'assureur AXA a créé un tel comité, tout comme SNCF Réseau en juin 2018.

#### LE COMITÉ CONSULTATIF DES PARTIES PRENANTES D'AXA

Ce comité se présente sous la forme d'une réunion informelle d'échanges sur les tendances actuelles qui forment le monde dans lequel AXA opère. L'objectif est de déterminer comment AXA peut élaborer sa vision et réfléchir à une stratégie cohérente au regard de ces tendances. Ce panel permet également à AXA de maximiser son impact positif sur ses clients et les communautés dans lesquelles le groupe est présent.

Les membres du comité se réunissent deux fois par an (au printemps et à l'automne) au siège d'AXA à Paris. Représentent AXA et participent aux sessions, s'ils le peuvent, le Président du Conseil d'Administration, le Directeur général, le Directeur général adjoint et Secrétaire général du Groupe, le Directeur des Affaires publiques et de la Responsabilité d'Entreprise du Groupe et le Directeur de la Responsabilité d'entreprise du Groupe. La présence d'autres membres d'AXA peut être requise, selon les sujets étudiés. Ce comité se compose de

<sup>1</sup> Point 14.12 « Attribution des comités ».

<sup>2</sup> « Pour un 'comité des parties prenantes spécifiques' au sein des conseils d'administration », Xavier Hollandts, KEDGE Business School, Chaire Alter-Gouvernance et Bertrand Valiorgue, Université d'Auvergne, Chaire Alter-Gouvernance, *Le Monde*, 2 février 2018.

<sup>3</sup> « Pourquoi toute entreprise a intérêt à se doter d'un comité parties prenantes », Patrick d'Humières, *Youmatter*, 6 avril 2018.

<sup>4</sup> « Il apporte un regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec la responsabilité sociale, sociétale et environnementale pour accompagner la démarche de progrès continu de Veolia ».

7 membres externes permanents, détenant chacun un mandat de 3 ans, renouvelable 2 fois. Certains de ces membres ont ou ont eu dans le passé un lien financier avec AXA : la nature de ce lien est précisée dans les biographies.

Ce comité se présente sous la forme d'une réunion informelle d'échanges sur les tendances actuelles qui forment le monde dans lequel AXA opère. L'objectif est de déterminer comment AXA peut élaborer sa vision et réfléchir à une stratégie cohérente au regard de ces tendances. Ce panel permet également à AXA de maximiser son impact positif sur ses clients et les communautés dans lesquelles le groupe est présent.

Les membres du comité se réunissent deux fois par an (au printemps et à l'automne) au siège d'AXA à Paris. Représentent AXA et participent aux sessions, s'ils le peuvent, le Président du Conseil d'Administration, le Directeur général, le Directeur général adjoint et Secrétaire général du Groupe, le Directeur des Affaires publiques et de la Responsabilité d'Entreprise du Groupe et le Directeur de la Responsabilité d'entreprise du Groupe. La présence d'autres membres d'AXA peut être requise, selon les sujets étudiés. Ce comité se compose de 7 membres externes permanents, détenant chacun un mandat de 3 ans, renouvelable 2 fois. Certains de ces membres ont ou ont eu dans le passé un lien financier avec AXA : la nature de ce lien est précisée dans les biographies.

**La mise à jour du code Afep-Medef, en juin 2018, qui inspire la gouvernance des grandes sociétés entreprises cotées, n'a toutefois pas retenu cette recommandation de créer une nouvelle instance.**

Enfin, le rôle du **conseil économique et social (CSE)** au sein de l'entreprise, obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 si l'effectif d'au moins 11 salariés est atteint pendant 12 mois consécutifs, est également impacté. Le CSE est concerné au premier chef par les politiques RSE des entreprises car elles concernent notamment les conditions de travail des salariés, la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre vie privée et responsabilités professionnelles, la promotion de la santé et du bien-être au travail, la diversité, la mixité des équipes... Par ailleurs, le CSE est obligatoirement consulté sur le rapport à l'Assemblée générale des actionnaires ainsi que sur le rapport extra financier. Certaines entreprises non soumises à cette obligation produisent de façon volontaire un rapport extra financier. Même lorsque ce dernier n'existe pas, le CSE dispose d'un droit d'alerte<sup>1</sup> qui lui

<sup>1</sup> Article L4133-2 du code du travail :

« Le représentant du personnel au comité social et économique qui constate, notamment par l'intermédiaire d'un travailleur, qu'il existe un risque grave pour la santé publique ou l'environnement en alerte immédiatement l'employeur.

L'alerte est consignée par écrit dans des conditions déterminées par voie réglementaire.

L'employeur examine la situation conjointement avec le représentant du personnel au comité social et économique qui lui a transmis l'alerte et l'informe de la suite qu'il réserve à celle-ci ».



permet d'interpeler l'employeur sur les questions sanitaires et environnementales.

Enfin, pour les sociétés à mission, le **comité de mission**, distinct des organes sociaux et qui comprend au moins un salarié, que la société est tenue de mettre en place, devrait jouer le rôle d'un comité des parties prenantes.

**Entre le conseil d'administration, le comité des parties prenantes, le comité économique et social, l'institution de l'entreprise chargé de la gouvernance de la RSE n'est ni figée ni fléchée par le droit et dépendra de la pratique.**

L'autre impact sur la gouvernance pourrait être une évolution de l'entreprise vers la formule dualiste à **conseil de surveillance et directoire**. En effet, dans cette structure, les membres du conseil de surveillance voient leur **responsabilité limitée**. Or, la nouvelle mission imposée aux administrateurs est particulièrement complexe. Des administrateurs pourraient donc préférer la formule dualiste qui impose aux membres du directoire de réaliser la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux car ils seraient mieux placés que les administrateurs pour les analyser.

## 5. Une opposabilité de la RSE au management

**Une nouvelle responsabilité des chefs d'entreprise pourrait être recherchée, dans deux directions opposées** : l'insuffisante prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux ou, au contraire, leur impact excessif au regard notamment des intérêts des actionnaires.

Alors que la substance de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux n'est pas précisée ni dans la nature des actes à accomplir ni dans leurs modalités, **la recherche d'une faute personnelle des dirigeants de l'entreprise** pourrait s'apprécier dans trois directions : une **violation des dispositions législatives ou réglementaires** (pour toutes les entreprises, y compris les PME-TPE)<sup>1</sup> ; une **violation des statuts** (pour les seules sociétés à mission qui ont modifié à cet effet leurs statuts) ; une **faute de gestion** (acte qui contrevient à l'intérêt de la société en tant que personne morale autonome), comme le prévoit l'article 1850 du code civil pour les sociétés civiles, les articles L.222-23 pour les SARL et L.225-251 du code de commerce, pour les administrateurs et le directeur général des sociétés anonymes.

---

<sup>1</sup> Toutefois, la loi PACTE ne sanctionne pas de nullité des actes ou délibérations des organes d'une société pris en violation des dispositions selon lesquelles une société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité (article 1844-10 du code civil).

Pour certains juristes<sup>1</sup> : plutôt qu'une violation directe liée à l'absence totale de prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, le risque de faute réside plutôt dans **une prise en compte insuffisante ou défectueuse** de ces enjeux : « Certains cas sont simples. Par exemple, une décision de gestion qui ne respecte pas la responsabilité sociale de l'entreprise et qui se traduit par des pertes constitue une faute. En revanche, la question sera plus délicate dans le cas d'une décision qui profite à la société mais qui serait en contradiction avec la responsabilité sociale de l'entreprise. Il appartiendra alors au juge de trancher ». En règle générale, le juge est réticent à porter un jugement sur les opérations de gestion d'une entreprise. De plus, la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux contient une forte subjectivité. Enfin, l'impact social et surtout environnemental sera souvent difficile à déterminer car incertain et à long terme tandis que le profit pour la société sera facilement chiffrable. Il est donc probable que les juges feront preuve d'une grande prudence. S'agissant des licenciements par exemple, la survie de l'entreprise devrait l'emporter sur les enjeux sociaux, dès lors que ces mesures sont indispensables pour assurer sa pérennité. En revanche, si une entreprise respecte les normes environnementales mais que son action affecte l'environnement, l'issue sera plus incertaine. Au demeurant, l'intérêt à agir semble rester circonscrit<sup>2</sup>.

Pour M. Armand Hatchuel, « dès lors que la raison d'être est inscrite dans les statuts, elle devient une part du mandat qui lie le dirigeant à la société, et à ce titre elle dispose d'une force juridique plus sûre que l'hypothétique application des principes de publicité mensongère liés aux 'chartes' de type RSE. Ainsi le droit est clair sur le fait qu'il s'agirait d'une violation des statuts (condamnant donc le dirigeant ou la société) s'il s'avère que le conseil d'administration n'affecte pas de moyens aux 'principes' que constituent la raison d'être »<sup>3</sup>.

En réalité, la **sanction** sera sans doute moins juridique que liée à **l'atteinte réputationnelle à l'image de l'entreprise, et financière**, de deux ordres : d'une part, l'impact lié à des décisions de désinvestissement, d'autre part, un renchérissement des coûts déjà élevé pour les entreprises de la « compliance ». « Beaucoup de temps, d'honoraires et de primes d'assurances vont ainsi être dépensés pour, au mieux, se ménager une preuve formelle de cette 'prise en considération' indépendamment du résultat et, au pire, 'gérer' une nouvelle cause de responsabilité des administrateurs en les poussant ainsi peut être à adopter une

---

<sup>1</sup> « L'article 1833 et l'intégration de l'intérêt social et de la responsabilité sociale d'entreprise », Pierre-Henri Conac, Professeur à l'université du Luxembourg, *Revue des sociétés* 2019 p. 570.

<sup>2</sup> « Les actionnaires pourront agir en justice pour insuffisante prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Des tiers, comme des syndicats ou des organisations non gouvernementales, pourraient-ils agir en justice à l'encontre de la société ou des administrateurs ? La réponse est a priori négative pour les administrateurs car les tiers n'auront sans doute pas d'intérêt à agir au sens de l'article 31 du code de procédure civile », *article précité*.

<sup>3</sup> *Audition du 5 novembre 2019*.

*attitude excessivement conservatrice qui risque d'être peu compatible avec 'l'esprit d'entreprise' que la loi cherche par ailleurs à promouvoir » estime ainsi M. Bruno Basuyaux, administrateur de sociétés<sup>1</sup>.*

## **6. Une démarche réussie de RSE doit associer tous les salariés**

Les projets et démarches RSE mis en place dans les PME-TPE sont majoritairement initiés par des **chefs d'entreprise** d'ores et déjà convaincus et motivés par la RSE. Si une démarche RSE efficace et s'inscrivant dans la durée, nécessite une prise de conscience et un engagement du chef d'entreprise, il apparaît tout autant nécessaire que **les salariés soient associés dans toutes les étapes de la démarche RSE**, de sa conception à sa mise en œuvre et à son évaluation. Sinon, en l'absence de mobilisation des salariés à toutes ces étapes, la démarche a en effet de grandes chances d'échouer faute d'adhésion et en raison du risque de résistance au changement.

Les difficultés d'associer les salariés à cette démarche, notamment dans les PME-TPE, a déjà été évoqué dans les travaux de la Plateforme RSE<sup>2</sup>. Leur implication est rendue compliquée par la **relation de subordination**, consubstantielle à la relation entre salariés et employeurs. Or, la clé du succès de cette démarche est leur **participation**, alors que le manque de moyens, humains et temporels, peut freiner la conviction et l'engagement de l'employeur dans la RSE et son souhait de la décliner pour son entreprise.

**La formation continue sur les enjeux de la RSE privilégie trop fortement les cadres** et lorsqu'elle implique tous les salariés, *« il n'est pas rare qu'ils ne parviennent pas à mettre en pratique leurs apprentissages une fois de retour dans l'entreprise »*.

L'implication des salariés d'une entreprise dans la démarche RSE n'est reconnue ni en termes de validation des acquis de l'expérience dans le champ du développement durable, ni dans les accords d'intéressement. L'enjeu est moins la qualification, l'attribution d'un diplôme ou autre certification professionnelle, que la professionnalisation, comme processus d'engagement réciproque entre le salarié et l'entreprise qui favorise l'acquisition de compétences.

De multiples acteurs<sup>3</sup> peuvent aider les entreprises pour les aider à construire une démarche participative d'association des salariés à la RSE.

---

<sup>1</sup> « Administrateurs et Loi Pacte : quelques réflexions générales », *Journal des sociétés* 4/2019, n° 173, p. 23.

<sup>2</sup> « L'implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI », *rapport de mars 2016*.

<sup>3</sup> *Les fédérations professionnelles et des organisations représentatives des entreprises (CGPME, MEDEF, etc.) ; des associations, ONG et réseaux sociaux engagés dans l'accompagnement des entreprises à la RSE comme Orée, le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le réseau*

C'est un enjeu de premier ordre, car, si la RSE est devenue stratégique pour l'entreprise, **49 % des salariés ne savaient toujours pas, en février 2019, de quoi il s'agit**<sup>1</sup>. Seuls 39 % des français savent précisément ce qu'est la RSE et 12 % en connaissent « les grandes lignes ».

La majorité des salariés (57 %) estime être peu ou pas informée des thématiques RSE au sein de leur entreprise, ce qui souligne un manque de co-construction des stratégies RSE dans les entreprises françaises. Seuls 14 % des salariés jugent que leur entreprise est en avance par rapport à ses concurrents sur les thématiques RSE : éthique, protection de l'environnement, qualité de vie au travail...

Les salariés français ont **du mal à identifier ce que recouvre la RSE**, et comment cela peut servir l'entreprise. Pour 56 % des salariés, la principale raison de mettre en place une politique est d'améliorer son image. Seuls 26 % considèrent que c'est une manière de gagner en performance.

**Les attentes sont fortes** : 69 % des salariés seraient ainsi prêts à s'engager dans la démarche RSE de leur entreprise et 58 % affirment que la politique d'une entreprise est un critère important au moment de choisir d'y travailler. Le **scepticisme** des salariés est également important : 69 % des salariés considèrent que la raison d'être est **d'abord une opération de communication**. Seuls 31 % y voient avant tout le **reflet de convictions sincères**. « Cela montre que beaucoup de salariés voient encore dans la RSE une simple question cosmétique et relations publiques, pas une transformation systémique du modèle de production », ce qui constitue le véritable enjeu de la RSE. Or, ce sont les salariés qui sont les premières parties prenantes de ces stratégies RSE. « Sans eux, impossible d'inscrire la RSE dans une vision de transformation de long terme, une évolution pérenne et positive de l'entreprise. Car ce sont eux qui portent ces changements au quotidien dans les organisations et dans la société, en étant de vrais catalyseurs »<sup>2</sup>.

Si l'entreprise ne prend pas elle-même en charge cette association, elle s'expose au risque que certains salariés ne préfèrent endosser le rôle de **lanceurs d'alerte**, pour signaler ou révéler une menace ou un préjudice jugé grave sur le plan social ou environnemental.

Un **effort de pédagogie** reste à faire pour embarquer et informer, sur les sujets de responsabilité d'entreprise, les salariés mais également le management. En effet, selon une étude européenne<sup>3</sup>, seulement 6,4 % des

---

*Entreprendre, la Fondation agir contre l'exclusion, etc. ; de plateformes territoriales RSE initiées par des collectivités territoriales ; l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail et de son réseau ; l'Agence pour le développement et la maîtrise de l'énergie ; le ministère du Travail via le réseau des Direccte...*

<sup>1</sup> Sondage étude Ipsos Open Mind Kfé auprès de 870 salariés, 12 février 2019.

<sup>2</sup> « La moitié des salariés français ne sait pas ce qu'est vraiment la RSE », Clément Fournier, Youmatter, 15 février 2019.

<sup>3</sup> Étude de l'EASP (European Association of Sustainability Professionals) sur les responsables de la RSE, parue en novembre 2019.

responsables RSE européens rencontrent leur dirigeant de façon hebdomadaire et seulement 24,2 % d'entre eux formalisent une contribution directe auprès de ce dernier.

Puisque les opérateurs de compétences (OCPO), sont chargés d'accompagner la formation professionnelle, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles, d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation et de favoriser la transition professionnelle des salariés, **les principes de la RSE devraient être systématiquement proposés aux branches professionnelles dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC).**

**France Compétence devrait inscrire une formation RSE généraliste, à destination de tous les salariés, au sein du Répertoire national des certifications professionnelles, ou mieux encore au Registre spécifique (RS), qui permet un circuit de certification rapide pour les métiers émergents ou en forte évolution. Cette formation serait éligible au Compte Personnel de Formation<sup>1</sup>.**

**Proposition : former à la RSE tous les salariés dans le cadre de la formation professionnelle continue.**

## **7. Une transformation de l'entreprise qui appelle une évolution des normes comptables.**

*a) Une comptabilité financière en porte à faux avec la nouvelle vision de l'entreprise*

En porte à faux avec la conception renouvelée de l'entreprise qui doit **prendre en compte le temps long**, la vision qui domine actuellement les normes comptables de l'IAS/IFRS<sup>2</sup> pour les sociétés cotées<sup>1</sup>, adoptées par

<sup>1</sup> Le répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est régi par l'article L6113-1 du code du travail de la loi no 2018-771 du 5 septembre 2018. Sa gestion est déléguée à l'organisme France compétences depuis le 1er janvier 2019 qui dépend du Ministère du Travail. Il a pour objet de tenir à la disposition des personnes et des entreprises une information constamment à jour sur les diplômes et les titres à finalité professionnelle ainsi que sur les certificats de qualification figurant sur les listes établies par les commissions paritaires nationales de l'emploi des branches professionnelles. Il contribue à la reconnaissance des diplômes et ainsi à faciliter l'accès à l'emploi, la gestion des ressources humaines et la mobilité professionnelle.

<sup>2</sup> Les normes IFRS (International financial reporting standards) sont les normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international. Les normes comptables IFRS sont éditées par le bureau des standards comptables internationaux, désigné sous ses initiales anglaises IASB. Elles remplacent depuis 2005 les normes labellisées IAS (International Accounting Standards).

l'Union européenne en 2002, est celle des **investisseurs de court terme** sur les marchés financiers : « à chaque clôture de compte, l'entreprise doit se présenter comme si elle était à vendre et sa raison d'être, produire des biens et des services, est comme perdue de vue »<sup>2</sup>. Or, si cette valorisation de l'entreprise ne l'appréhende que comme si celle-ci s'arrêtait demain, comment construire une vision de long terme ?

Seules les informations financières sont prises en considération, à l'exclusion des informations sociales ou environnementales, quand bien même elles intéresseraient les autres parties prenantes. Elles sont exclusivement destinées aux apporteurs de capitaux, les actionnaires, et aux marchés financiers<sup>3</sup>. Ces informations ne sont pas neutres. Elles façonnent la façon dont les entreprises sont dirigées et gérées.

Cette vision de normes comptables internationales est indissociable du capitalisme financier : la première est la forme, la seconde le contenu.

Or, **cette vision quasi-téléologique de la valeur de l'entreprise**, sous l'angle « friedmanien », selon lequel la seule responsabilité de ses dirigeants est de faire croître les profits des actionnaires, **est désormais en porte-à-faux avec l'évolution de la conception de l'entreprise**, déjà évoquée, déclinant la théorie financière dite de l'agence, selon lequel les dirigeants de l'entreprise sont les « agents » (les *stewards*) des actionnaires et doivent donc agir dans le sens de leurs intérêts et « créer de la valeur » pour eux seuls. Cette création de profit peut éventuellement s'effectuer au détriment des autres parties prenantes.

Or, dès lors que l'on admet désormais que l'entreprise a une responsabilité sociale et écologique qui s'ajoute à sa responsabilité économique, sa performance globale est la somme du résultat économique, du résultat social et du résultat environnemental. Les autres parties prenantes ont donc droit à d'autres informations spécifiques.

**Le chiffrage des performances sociales et environnementales et toutefois très difficile**<sup>4</sup>. Sous l'influence de la théorie des parties prenantes<sup>1</sup>

---

*Elles sont élaborées par un organisme international de droit privé qui s'est auto-assigné la mission d'élaborer des normes pour toutes les entreprises de la planète.*

<sup>1</sup> Depuis 2002, les entreprises de l'Union européenne faisant appel à l'épargne publique sont contraintes de présenter leurs comptes rendus financiers en utilisant la standardisation IFRS. Cette obligation est destinée aux sociétés cotées en bourse et aux grands groupes internationaux doivent respecter les normes IFRS/IAS. Les autres sociétés n'ont aucune obligation en la matière. Les PME peuvent aussi les respecter en se basant sur un référentiel simplifié baptisé « référentiel IFRS entités privée » ou « IFRS PME ».

<sup>2</sup> « Le rôle sociétal de l'entreprise, éléments de réflexion pour une réforme », groupe de réflexion du Club des juristes, présidé par Antoine Frérot, avril 2018.

<sup>3</sup> « Comptabilité et vision de l'entreprise, sur les normes comptables internationales », Bernard Colasse, *Le Débat* « Le Débat », 2016/5 n° 192 | pages 83 à 93.

<sup>4</sup> L'information extra-financière fait et fera référence à de nombreux étalons de mesure, ce qui n'est pas le cas de l'information financière pour laquelle l'étalon est unique et monétaire.

et de la responsabilité sociale et environnementale, la construction du rapportage extra-financier a permis de prendre en considération les externalités et a changé la vision de la valeur de l'entreprise qui a évolué de **valeur actionnariale** en **valeur partenariale**, laquelle doit être mesurée en relation avec les différentes parties prenantes et non avec les seuls actionnaires.

**Une telle évolution de l'entreprise devrait logiquement faire évoluer les normes comptables de l'entreprise.** Il s'agit cependant d'une œuvre de très longue haleine, à l'issue incertaine, même s'il serait légitime que la nouvelle vision de l'entreprise, portée par le politique, s'impose à l'expert technique.

*b) Une comptabilité qui ignore le capital naturel*

La comptabilité en partie double ne répond plus à la situation actuelle. Le capitalisme financier est en train de dégrader le capital naturel qui n'est pas comptabilisé, contrairement au capital financier. Le modèle comptable qui protège ce dernier doit être adapté au capital naturel et humain. Telle a été la thèse de M. Jacques Richard, expert-comptable et professeur à l'université Paris Dauphine, auteur, en 2012, de la méthodologie **CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement)**<sup>2</sup>, qui met au passif du bilan d'une entreprise, outre le capital financier, le capital humain et le capitale naturel, qui avait jusqu'à présent un coût nul. Le prélèvement sur les ressources naturelles n'entraîne jusqu'à présent dans aucune comptabilité.

Ce nouveau modèle comptable considère ce qui est habituellement conçu comme une ressource, à savoir la nature et les êtres humains, est **également un capital à préserver**, à l'identique du capital financier. Dans cet objectif des systèmes de comptabilité qui permettent le maintien ou le renouvellement de ces ressources doivent être adaptés. Le modèle CARE « opte ainsi pour une révolution conceptuelle : jusque-là, la nature (les matières premières) et les êtres humains sont portés à l'actif des bilans et considérés comme des 'charges pesant sur les profits'. Seul le capital financier a le privilège d'être systématiquement protégé. Il faut reconsidérer ce parti pris et mettre en place ce qu'on appellera une 'comptabilité intégrale des capitaux', où les trois ressources

---

<sup>1</sup> En 1984, le philosophe Robert Freeman propose une vision à rebours de celle formulée par Milton Friedman en 1970, en déduisant du fait que le profit de l'entreprise étant une conséquence de son activité et de ses interactions avec ses parties prenantes (employés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, société, environnement...), alors son objectif est de répondre aux besoins de ces dernières, ce qui lui permettra de réaliser du profit. Cette théorie a introduit la notion de « **valeur partenariale de l'entreprise** » développée par Charreaux et Desbrières (1998), qui ont formulé une mesure globale de la rente créée par l'entreprise en relation avec les différentes parties prenantes, et non avec les seuls actionnaires.

<sup>2</sup> Utilisée par le cabinet Compta Durable se définit comme « le premier cabinet indépendant exclusivement dédié à la convergence entre expertise comptable, financière et développement durable ».

*phares de l'entreprise : l'argent, la nature et les êtres humains, sont considérés comptablement de façon équivalente comme des capitaux à conserver »<sup>1</sup>.*

Ce modèle comptabilise au passif du bilan non la valeur de marché, mais le coût total engagé par l'entreprise pour assurer le maintien de l'ensemble des capitaux. Il offre une vision d'ensemble et renouvelée de l'entreprise en intégrant, d'un côté, la performance de l'entreprise vis-à-vis de l'actionnaire, exprimée en euros ; et, de l'autre, la performance vis-à-vis des autres parties prenantes (employés, clients, riverains, nature...), exprimée en des centaines d'indicateurs non financiers, informations qui se trouvent « *actuellement éparpillées et souffrent d'un manque de concision, et donc de lisibilité* ». En outre, **une telle méthode faciliterait la prise en compte des considérations ESG dans toutes les entreprises** : « *tout le monde veut créer de la valeur, mais on peut omettre cette étape cruciale qu'est la conservation du patrimoine. On ne peut pas créer de la valeur en détruisant le capital initial. Nier que l'entreprise dispose d'une dette écologique est par conséquent un non-sens. Plus la dette écologique est élevée, plus l'entreprise doit transformer son modèle économique* »<sup>2</sup>.

Cette réinterprétation comptable élargie du concept de capital, qui ne se limite donc pas à une protection du seul capital financier, est d'une portée comparable, sur le plan théorique, aux travaux sur le concept de l'entreprise de l'École des Mines et du collège des Bernardins. Le modèle CARE est aujourd'hui enseigné par la chaire Comptabilité écologique à AgroParisTech, en partenariat avec Paris-Dauphine et l'université de Reims.

Cette nouvelle comptabilité, expérimentée dans la région PACA, avec le concours et le soutien de l'Institut national de l'économie circulaire et de l'ADEME, commence à intéresser de grandes entreprises.

*c) Une comptabilité extra financière qui doit se normaliser*

**Les normes comptables sont des normes de gouvernance.**

Les modèles de notations extra-financières sont basés sur des méthodologies très diverses, avec des pondérations notamment entre les facteurs E, S et G qui peuvent varier significativement, et peu transparentes, ce qui crée « **une grande confusion** parmi les investisseurs et les entreprises » selon l'AMF. Cette variété d'approches pour mesurer les risques et opportunités ESG **conduit à un manque de données comparables** : « *les méthodologies utilisées ne sont pas assez transparentes et ne permettent pas aux investisseurs d'avoir une compréhension claire de la robustesse des critères d'évaluation ou des méthodologies utilisés* » estime le régulateur. Ces méthodologies peuvent contenir certains biais, « *notamment le fait de valoriser*

---

<sup>1</sup> « Séminaire sur les travaux de Jacques Richard », *Cahiers internationaux de sociologie de la gestion*, décembre 2017.

<sup>2</sup> « Il faut intégrer les enjeux écologiques dans la comptabilité des entreprises », *Hervé Gbego Expert-comptable et commissaire aux comptes, Le Monde*, 4 octobre 2019.



*les entreprises qui publient le plus d'informations, ou d'évaluer différemment l'impact d'un évènement sur la notation de l'émetteur en raison de référentiels culturels et éthiques différents ».*

De plus, les attentes des fournisseurs de données et outils ESG ne sont pas toujours clairs pour les entreprises qui **peinent parfois à établir un lien clair entre leur notation ESG et leur réelle performance ESG**. « *Les sociétés ne savent pas comment améliorer leur performance ESG dans la mesure où elles reçoivent des signaux contradictoires de la part des agences de notation sur ce qui est attendu et valorisé par les investisseurs* » relève l'AMF.

La coexistence de ces initiatives privées nuit à la simplicité et à la lisibilité du rapportage extra-financier. En outre, le positionnement de certains acteurs financiers en faveur de l'utilisation d'un cadre de rapportage spécifique peine à masquer une guerre des normes et un affrontement au sujet de l'harmonisation de l'information non financière.

L'annonce récente de Blackrock, incitant les entreprises à utiliser le cadre de *reporting* américain SASB démontre non seulement le caractère souvent concurrent de ces initiatives mais surtout **la volonté de chacune d'entre elles de s'imposer comme étant le cadre unique capable de créer un langage commun**.

**Afin de remédier à cette concurrence, nombre de protagonistes défendent l'idée d'élaborer un « supra-cadre de reporting international » qui combinerait les différentes spécificités des cadres existants.**

Ainsi, le Vice-président de la Commission européenne, M. Valdis Dombrovskis a, dans son intervention du 28 janvier 2020 relative à la mise en œuvre du *Green Deal*<sup>1</sup>, invité l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) à « *mener une étude préalable des cadres de reporting extra-financier existants et ce, en vue d'élaborer un standard unique de reporting européen, largement partagé et pouvant ensuite ouvrir la voie à un standard international* »<sup>2</sup>.

Afin de réussir une telle réforme, l'Autorité des marchés financiers invite à **trancher la question préalable** de savoir s'il faut « *partir des cadres existants (balayer l'ensemble des référentiels) et chercher à les combiner (au risque*

---

<sup>1</sup> *So today, I can tell you that the European Commission will support a process to develop European non-financial reporting standards. I will soon invite the European Financial Reporting Advisory Group [EFRAG] to begin preparatory work for these standards as quickly as possible. The many overlapping international reporting standards and set-ups confuse companies and investors. They also find it expensive. The EU is well placed to address this situation – and show leadership in building consensus for a set of standards that can be widely accepted.*

<sup>2</sup> *Une première étape vers cette démarche avait été initiée par la Commission européenne dans son supplément aux lignes directrices dédié au reporting climatique publié en juin 2019 par exemple, lequel pourra être repris dans la directive extra-financière révisée.*

de perdre de vue l'objectif de concision et d'utilité) ou bien partir du besoin de reporting identifié (une meilleure définition de la matérialité pour chaque enjeu thématique par secteur) et voir dans quelle mesure les outils existants peuvent aider, ce qui conduirait à ne retenir que les aspects les plus pertinents de chaque référentiel »<sup>1</sup>.

*d) Une information extra-financière qui doit être harmonisée*

L'information extra-financière se développe dans le cadre d'un « foisonnement d'initiatives qui manque de coordination et de cohérence » selon l'introduction du rapport commandé par le ministre de l'Économie et des Finances en janvier 2019 à M. Patrick de Combourg, président de l'Autorité des normes comptables<sup>2</sup>.

**L'information extra-financière doit en effet atteindre un statut comparable à celui de l'information financière** car « pour leurs décisions, les investisseurs n'utilisent que 40 % à 50 % d'informations financières, le reste est de l'information extra-financière »<sup>3</sup>. L'information financière actuelle est par ailleurs « trop monétaire, trop excessivement 'friedmanienne', trop inspirée par l'école de Chicago ». L'appréhension de la réalité économique de l'entreprise est donc aujourd'hui bancal. Il faut les clarifier en raison de l'importance prise aujourd'hui par la RSE : « même s'il convient de laisser une large place à la pratique, nombreux sont ceux qui ont exprimé le désir de voir les règles applicables clarifiées. Les efforts des uns et des autres s'exercent dans une trop grande confusion. Les enjeux pour l'entreprise, ses parties prenantes et la société civile sont trop importants pour qu'une telle confusion perdure ».

Le rapport préconise une reconnaissance juridique des référentiels applicables, « étape clé pour un développement ordonné de l'information extra-financière ». **Les normes actuellement disponibles ont un caractère privé, en dépit d'un début d'harmonisation communautaire.** La directive n°2014/95/UE du 22 octobre 2014, relative à la publication par les entreprises d'informations extra-financières et d'informations relatives à la diversité, précisée des lignes directrices de la Commission européenne du 5 juillet 2017, concernant l'inclusion, dans le rapport de gestion, d'une déclaration non financière, lesquelles « ne peuvent se substituer à un référentiel de normes », a été **trop diversement et inégalement transposée.**

Pour assurer la mise en valeur de ces mesures, outre certains d'outils privés de management<sup>4</sup>, la Commission Européenne avait élaboré en 2013 un

---

<sup>1</sup> Réponse au questionnaire de votre Délégation du 30 avril 2020.

<sup>2</sup> « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable », mai 2019.

<sup>3</sup> Audition du 7 janvier 2020.

<sup>4</sup> Comme *The Clear Advantage*, outil de management international en environnement, ou encore *The Sustainability Advantage* de Bob Wiliard. Ces outils fournissent aux gestionnaires de la RSE dans les entreprises un guide méthodologique afin d'identifier et de développer un plaidoyer efficace sur les mesures RSE de long terme.

« **guide pour la mise en place d'une vision RSE de long terme dans les PME** »<sup>1</sup>, donnant un cadre méthodologique pour évaluer leurs activités et leurs décisions en matière de développement durable. **Il est regrettable qu'aucune suite n'ait été donnée à cette initiative.**

**Il est urgent de doter les informations extra-financières du même degré de fiabilité et de légitimité conféré à l'information financière** comme l'ont réclamé en janvier 2020 de grandes organisations privées de normalisation financière<sup>2</sup>. Les grands cabinets d'audit ont plaidé dans ce sens lors du Forum économique mondial de Davos<sup>3</sup>. L'*International Business Council* (IBC) de ce forum a étudié une proposition préparée en collaboration avec les quatre grands cabinets comptables (Deloitte, EY, KPMG et PwC)<sup>4</sup>.

Leur proposition contient des recommandations relatives à un ensemble de mesures de base et à certaines obligations d'information qu'il serait souhaitable de voir reflétées uniformément dans les principaux rapports annuels des sociétés, quel que soit le secteur d'activité et le pays.

À rebours de cette démarche de **tentative de privatisation de la normalisation extra-financière au profit d'organismes et de normes nord-américains**, et pour ne pas réitérer la délégation de la normalisation comptable de l'Union européenne donnée en 2002 à l'IASB<sup>5</sup>, organisme privé, le rapport de Cambourg recommande que la normalisation puisse « *bénéficier de la légitimité conférée par une élaboration et une adoption dans la sphère publique* », comme l'a proposé une récente initiative parlementaire à l'Assemblée nationale<sup>6</sup>. En effet, « *il n'y a pas de raison de procéder comme en*

<sup>1</sup> Consultable sur le lien suivant :

[http://www.ddline.fr/wp-content/uploads/2013/06/tips-tricks-csr-sme-advisors\\_fr-RSE-pour-PME.pdf](http://www.ddline.fr/wp-content/uploads/2013/06/tips-tricks-csr-sme-advisors_fr-RSE-pour-PME.pdf)

<sup>2</sup> En janvier 2020, l'*International Federation of Accountants* (IFAC), l'*Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA), l'*Institute of Chartered Accountants of Scotland* (ICAS), le *Chartered Accountants Australia and New Zealand* (CA ANZ), l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) et le *World Benchmarking Alliance* ont publié conjointement un rapport qui demande une amélioration des informations à fournir sur les objectifs de développement durable de l'ONU. Le rapport est consultable sur le lien suivant :

[https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Adams\\_Druckman\\_Picot\\_2020\\_Final\\_SDGD\\_Recommendations.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2020/01/Adams_Druckman_Picot_2020_Final_SDGD_Recommendations.pdf)

<sup>3</sup> En janvier 2020, lors du Forum économique mondial (FEM), les chefs de direction de plusieurs des plus grandes sociétés à l'échelle mondiale ont exprimé leur soutien à l'application uniforme d'un ensemble de mesures de base et d'obligations d'information dans leurs rapports annuels sur les aspects non financiers de leur performance, dont les émissions de gaz à effet de serre, ainsi que les stratégies, la diversité, la santé et le bien-être des employés et d'autres facteurs.

<sup>4</sup> « *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation* ».

<sup>5</sup> « Les critères européens d'adoption des normes IFRS et leur compatibilité avec le cadre conceptuel », Cédric Tonnerre, directeur des normes comptables internationales de l'ANC, 5<sup>ème</sup> états généraux de la recherche comptable, 11 décembre 2005.

<sup>6</sup> Une proposition de loi « portant création d'une certification publique des performances sociales et environnementales des entreprises et expérimentation d'une comptabilité du XXI<sup>ème</sup> siècle » (n° 2355, déposé(e) le 22 octobre 2019) a été discutée en séance publique le 12 décembre 2019 et rejetée.

2002 pour les normes comptables, en déléguant leur élaboration à un organisme 'supranational', en l'occurrence l'IASB. L'Union européenne est en position d'émettre par elle-même des normes de qualité, d'emblée dans un cadre numérique, et de proposer un premier canevas dès 2021-2022 » selon M. de Cambourg.

La première étape de cette harmonisation est de **s'accorder sur un cadre conceptuel**. L'information devra être fidèle, pertinente, fiable, comparable et toujours connectée avec l'information financière. Ensuite, les standards devront être universels, avec des référentiels généraux et sectoriels. Enfin, une taxonomie (nomenclature) des informations extra-financières devra être élaborée, dans un système entièrement numérisé.

**Proposition : soutenir, au plus haut niveau politique, l'harmonisation, à l'échelle européenne, du référentiel de l'information extra-financière, par une instance publique.**

### **C. L'ABSENCE D'INCITATIONS À LA RESPONSABILISATION DE L'ENTREPRISE**

**Les entreprises vertueuses**, quelle que soit leur taille, mais la question prend une dimension particulière pour les PME, **ne sont pas favorisées** lorsqu'elles adoptent une démarche RSE exemplaire. Elles sont même pénalisées par rapport à leurs concurrents qui sont restés en dehors de ce processus, ayant dû consacrer du temps, de l'énergie et des ressources financières à se transformer et s'adapter.

**L'État doit encourager une démarche RSE progressive et adaptée pour les PME. Le secteur privé doit également fournir des efforts comparables, comme des prêts bancaires à taux préférentiels ou des réductions de cotisations d'assurance.**

#### **1. Une simplification des procédures administratives ?**

Dès sa création, et relayant l'une des plus fortes préoccupations exprimées par les entreprises, la Délégation aux entreprises du Sénat s'est penchée sur la complexité administrative et a émis de nombreuses recommandations de simplification pour les entreprises.

Le choc de simplification annoncé en 2013 n'a malheureusement pas eu lieu malgré les exhortations du Conseil d'État, adressées aux décideurs publics, de « *changer de culture juridique* »<sup>1</sup>. « *Le législateur oublie trop souvent que la loi est le cadre de l'investissement économique et de la création d'emplois et*

<sup>1</sup> Rapport du Conseil d'État : « Simplification et qualité du droit », 2016.

qu'elle s'adresse à des entrepreneurs hautement dynamiques dont les ambitions prospectives sont régulièrement freinées » constatait, à juste titre, encore récemment une juriste<sup>1</sup>. Il faut, selon une autre, « adopter une approche plus économique en faisant évoluer les normes en fonction de leurs effets sur l'activité »<sup>2</sup>. Le Gouvernement étant à l'origine de cette inflation normative, la Délégation aux entreprises avait proposé dans ses premiers rapports<sup>3</sup> de poser des digues.

**En encourageant les entreprises à s'engager dans une démarche RSE, de plus en plus contraignante en fonction de leur taille, l'État n'assortit cet encouragement, pour les PME et TPE, d'aucune contrepartie en termes de simplification.** Or, la démarche RSE, même mise à la portée des PME, reste complexe. Cette démarche est présentée comme « volontaire » alors qu'elle est souvent un impératif pour une PME qui souhaite demeurer sous-traitante ou fournisseur d'une grande entreprise ou accéder à un marché public.

Lorsqu'un « label RSE » est décerné à une PME, il démontre que l'entreprise est capable d'identifier, d'évaluer et de maîtriser sa responsabilité sociétale, de déployer des pratiques managériales et opérationnelles pertinentes afin d'améliorer la performance globale.

Cette reconnaissance de « responsabilisation » sociale et environnementale, qui demande un effort particulier aux PME pourrait donc **s'accompagner, en contrepartie d'un allègement des procédures administratives, notamment dans le champ de la commande publique.** C'est une question de cohérence qui permet par ailleurs de récompenser les entreprises les plus « vertueuses ». Mme Fella Imalhayene, Déléguée générale du Global Compact France souligne que les PME attendent : « qu'une reconnaissance de leur label RSE [qui] consisterait à leur simplifier par ailleurs d'autres démarches administratives, au regard par exemple de leurs obligations sociales ».

Puisque le gouvernement souhaite mettre la confiance et la simplicité au cœur des relations entre les entreprises et l'administration<sup>4</sup>, notamment avec le principe du « Dites-le-nous une fois »<sup>5</sup>, **une PME ou TPE entreprenant une démarche administrative devrait ne plus être tenue de fournir certaines informations ou pièces justificatives** (revenu fiscal de

---

<sup>1</sup> « Pourquoi se priver d'un choc de simplification du droit public ? », Yamina Zerrouk, *L'Opinion*, 4 juillet 2019.

<sup>2</sup> « L'État malade de sa complexité », Maryvonne de Saint Pulgent, *Le Débat* 2019/4.

<sup>3</sup> « Simplifier efficacement pour libérer les entreprises », rapport d'information de Mme Élisabeth Lamure et M. Olivier Cadic, fait au nom de la Délégation aux entreprises n° 433 (2016-2017) du 20 février 2017.

<sup>4</sup> Loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance.

<sup>5</sup> Décret n° 2019-31 du 18 janvier 2019 relatif aux échanges d'informations et de données entre administrations dans le cadre des démarches administratives et à l'expérimentation prévue par l'article 40 de la loi n° 2018-727 du 10 août 2018 pour un État au service d'une société de confiance.

référence, justificatif d'identité, attestation de droit délivrées par les organismes de sécurité sociale) **déjà communiquées à l'occasion d'une démarche RSE.**

**Proposition : alléger et simplifier les procédures administratives en intégrant les informations communiquées à l'occasion d'une démarche RSE dans le périmètre de la règle « dites-le nous une fois ».**

## **2. Un fléchage de l'investissement public ?**

**L'investissement public se veut particulièrement vertueux et Bpifrance « exemplaire » en matière de RSE.**

Bpifrance Investissement prend en compte les critères extra-financiers ESG dans sa stratégie d'investissement, de développement et d'accompagnement des entreprises, tant dans son activité d'investissement direct que dans celle de fonds de fonds.

Sa politique ESG s'articule autour de quatre priorités :

- le développement de l'emploi, et plus particulièrement des jeunes ;
- la transition écologique et énergétique, et plus particulièrement l'optimisation de l'utilisation des ressources énergétiques ;
- la qualité de la gouvernance et du management, notamment en y promouvant l'intégration des femmes ;
- la promotion de l'entrepreneuriat féminin,

En phase de diligence raisonnable<sup>1</sup>, Bpifrance Investissement réalise un « état des lieux » ESG de l'entité à investir à partir de l'étude du dossier, avec l'aide d'un outil permettant d'identifier ses enjeux ESG prioritaires en fonction de son secteur d'activité et de sa taille. Outre l'analyse des risques, cet état des lieux ESG a pour objectif, sur la base d'un diagnostic partagé, de déterminer et déclencher des actions d'améliorations en concertation avec l'entrepreneur. Il permet également de repérer des bonnes pratiques d'entreprises. Cette analyse ESG est intégrée à chaque dossier d'investissement et fait partie de l'appréciation portée sur l'entreprise. Réalisée en interne, elle peut être complétée, pour certains dossiers, par un audit plus complet, réalisé par un organisme externe. Les conclusions de cet état des lieux figurent dans le mémo d'investissement présenté au comité d'investissement et l'engagement de progrès de l'entreprise est concrétisé

---

<sup>1</sup> *La diligence raisonnable est l'ensemble des vérifications qu'un éventuel acquéreur ou investisseur va réaliser avant une transaction, afin de se faire une idée précise de la situation d'une entreprise.*

par une « lettre de progrès », ou par une clause de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) intégrée au pacte d'actionnaires.

Dans un second temps, tout au long de la détention de la participation, Bpifrance Investissement « *sensibilise et accompagne le dirigeant, en vue d'une meilleure prise en compte par l'entreprise des enjeux de développement durable les plus pertinents* ».

Les gestionnaires de fonds et les entreprises dans lesquelles Bpifrance a investi sont invités à « *mettre en place des outils qui assurent la transparence de leur gestion/activité* », ce rapportage devant permettre à Bpifrance Investissement un suivi régulier des activités de ses partenaires.

Bpifrance place ainsi la RSE « *au cœur de son dialogue avec les entreprises* » comme l'a indiqué M. Philippe Kunter, Directeur du développement durable et de la RSE de la banque publique<sup>1</sup>, qui doit, selon ses statuts définis par la loi n°2012-1559 du 31 décembre 2012 relative à sa création, « *prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux* » dans ses pratiques ainsi que dans la constitution et la gestion de son portefeuille d'engagements.

Si certains risques ESG sont suffisamment importants pour conduire Bpifrance à ne pas investir, à l'inverse, l'opérateur public investit dans des entreprises pour les accompagner à développer une pratique RSE et susciter une « *démarche de progrès* ». Bpifrance encourage en effet la diffusion et l'échange de bonnes pratiques « *afin de favoriser l'émulation des entreprises dans le changement de leur modèle de création de valeur* ».

Il convient d'aller plus loin en utilisant la puissance d'investissement de Bpifrance à l'appui de la taxonomie européenne des activités durables, déjà évoqué, laquelle crée un système de classification permettant de créer un langage commun que les investisseurs pourront utiliser partout lorsqu'ils investissent dans des projets et des activités économiques qui ont un impact positif important sur le climat et l'environnement.

Bpifrance se voulant « *exemplaire* » en termes de RSE, et aspirant à devenir la banque du climat pour les entrepreneurs, devrait prendre exemple sur la Banque européenne d'investissement. Le 14 novembre 2019, cette dernière a annoncé en effet ne plus financer ou investir dans les projets liés aux énergies fossiles d'ici 2022.

**Proposition : exclure de l'investissement public, notamment de Bpifrance, les entreprises et fonds qui ne correspondent pas à la classification européenne concernant les investissements durables.**

---

<sup>1</sup> Audition du 26 février 2020.

### 3. Un accès privilégié à la commande publique ?

La commande publique représentant près de 15 % du PIB, elle constitue un instrument puissant des politiques publiques. L'achat public a représenté 101 milliards d'euros en 2018, éclaté entre 132 000 entités acheteuses : État, collectivités locales et établissements de santé.

#### *a) La RSE peut être prise en considération dans la commande publique*

Les directives communautaires de 2014 ayant imposé des objectifs de développement durable, les acheteurs peuvent dorénavant **intégrer des considérations sociales et environnementales dans les achats publics** dès la définition préalable de leurs besoins<sup>1</sup>.

Elles peuvent également constituer un **critère d'attribution**, dès lors qu'il est objectif, précis et lié à l'objet du marché, une **spécification technique** ou encore une **condition d'exécution du marché**<sup>2</sup>. Certains marchés publics peuvent être réservés aux entreprises qui emploient au moins 50 % de travailleurs handicapés ou aux entreprises du secteur de l'économie sociale et solidaire, et un label particulier peut être exigé, dans certaines conditions restrictives<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon l'article 30 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics : « La nature et l'étendue des besoins à satisfaire sont déterminées avec précision avant le lancement de la consultation en prenant en compte des objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale ».

<sup>2</sup> Selon l'article 38-1 de l'ordonnance précitée : « les conditions d'exécution d'un marché peuvent prendre en compte des considérations relatives à l'économie, à l'innovation, à l'environnement, au domaine social ou à l'emploi, à condition qu'elles soient liées à l'objet du marché public ».

L'article 62 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics précise que lorsque l'acheteur ne retient pas comme critère unique le prix ou le coût (déterminé selon une approche globale qui peut être fondée sur le coût du cycle de vie), **il peut établir une pluralité de critères non-discriminatoires et liés à l'objet du marché, parmi lesquels figurent un ou plusieurs autres critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux ou sociaux : la qualité, y compris la valeur technique et les caractéristiques esthétiques ou fonctionnelles, l'accessibilité, l'apprentissage, la diversité, les conditions de production et de commercialisation, la garantie de la rémunération équitable des producteurs, le caractère innovant, les performances en matière de protection de l'environnement, de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture, d'insertion professionnelle des publics en difficulté, la biodiversité, le bien-être animal.**

<sup>3</sup> L'article 4 du décret du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics dispose que lorsque l'acheteur souhaite acquérir des travaux, fournitures ou services présentant des caractéristiques environnementales, sociales ou autres, il peut, dans les spécifications techniques, les critères d'attribution ou les conditions d'exécution du marché public, exiger un label particulier. Toutefois, il convient de s'assurer que les exigences en matière de label :

- ne concernent que des critères liés à l'objet du marché ;
- soient fondées sur des critères objectivement vérifiables et non-discriminatoires ;
- soient établies par une procédure ouverte et transparente ;
- soient fixées par un tiers sur lequel l'opérateur économique ne doit avoir aucune influence décisive.



Surtout, la réglementation impose désormais de choisir l'offre économiquement la plus avantageuse et non la moins-disante<sup>1</sup> afin de privilégier la qualité par rapport au seul coût immédiat, ce qui permet de tenir compte, par exemple, du caractère innovant de l'offre ou des performances en matière de protection de l'environnement. En permettant par ailleurs de retenir le **coût du cycle de vie**, l'acheteur public peut « mieux sélectionner l'offre réellement la plus avantageuse sur un plan général. Contrairement au seul critère prix, le CCV permet en effet de prendre en compte de manière complète les coûts supportés par la personne publique, puisqu'il intègre dans son champ – sous condition de leur pertinence – tout ou partie des coûts imputables à un produit, un service ou un ouvrage tout au long de son cycle de vie. Il s'agit de prendre en compte les coûts supportés directement par l'acheteur (« coûts directs ») que constituent les coûts liés à l'acquisition, à l'utilisation, à la maintenance et à la fin de vie (l'appellation « coût global » est également utilisée) mais aussi les coûts indirects ou « coûts externes » (proches de la notion d'externalités négatives) supportés par l'ensemble de la société, tels que la pollution atmosphérique ou l'extinction d'espèces animales et végétales »<sup>2</sup>.

Dans la majorité des appels d'offres publics, les acheteurs rédigent des pièces de marchés permettant d'analyser les éléments techniques, de qualité de service, de performance sociale et/ou environnementale, de coût d'utilisation.

Au-delà du prix d'acquisition strict, plusieurs éléments une l'approche de coût du cycle de vie, énoncée lors de la rédaction des appels d'offres, permet de valoriser dans le tableau de prix qui servira de base à l'analyse des offres, les coûts d'installation, de maintenance de formation, de consommables associés, les consommations énergétiques et les coûts liés à la fin de vie par exemple.

**L'utilisation des règles actuelles de la commande publique permet de favoriser les actes d'achat comportant les externalités négatives les plus faibles.**

Certes, le choix d'un critère reposant sur l'origine, l'implantation ou la proximité géographique du candidat ne peut être fait par l'acheteur car il méconnaîtrait les principes de non-discrimination, de liberté d'accès à la commande publique et d'égalité de traitement des candidats. Néanmoins, le recours au critère environnemental, en l'occurrence **la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>**, peut se justifier au travers du coût du cycle de vie, constitué par l'ensemble des étapes successives ou interdépendantes - dont le transport - tout au long de la vie du produit ou de l'ouvrage ou de la

---

<sup>1</sup> Une offre retenue comme étant « économiquement la plus avantageuse » est une offre qui a été évaluée selon une somme de critères de valorisation qui vont au-delà du seul prix d'acquisition, à l'inverse des offres dites « moins-disantes ».

<sup>2</sup> Réponse du Ministère de la transition écologique et solidaire (JO Sénat du 11/04/2019 - page 1995) à la question écrite n° 06629 de M. Jean-Pierre Corbisez (Pas-de-Calais - RDSE) (JO Sénat du 30/08/2018 - page 4445).

fourniture d'un service. Il contient les coûts imputés aux externalités environnementales liées au produit, au service ou à l'ouvrage, lesquels peuvent notamment inclure le coût des émissions de gaz à effet de serre et d'autres émissions polluantes. L'acheteur peut donc utiliser ce type de critères pour attribuer le marché.

Par ailleurs, les acheteurs publics qui ont un volume d'achat annuel supérieur à 100 millions d'euros HT doivent adopter un **schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsable**. Au total, près de 160 collectivités publiques locales sont potentiellement concernées. Toutefois, ce plan est **largement ignoré** des collectivités concernées, seules **3 à 7 %** d'entre elle ayant engagé le processus selon un rapport du Conseil économique, social et environnemental<sup>1</sup>. La cause de cette attitude est **l'accumulation des schémas et plans qui s'adressent aux collectivités locales**, comme l'a confirmé le président de l'Union des groupements d'achats publics : « *les collectivités locales ont tellement de schémas à construire que celui sur l'achat durable n'a pas été correctement respecté* »<sup>2</sup>.

En dépit de ces faibles performances, **cet outil peut servir à une politique publique active visant à favoriser les entreprises vertueuses en matière de RSE**. C'est ainsi que, à l'initiative du Sénat, la loi du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire a précisé que ce schéma devra « *contribuer à la promotion d'une économie circulaire* », aux objectifs de réemploi et de réutilisation, en prévoyant notamment que 10 % des produits achetés seront issus du réemploi, et au développement de l'économie sociale et solidaire en mettant à disposition des entreprises solidaires d'utilité sociale agréées les fournitures inutilisées suite à un rééquipement.

Le deuxième **plan national d'action pour les achats publics durables** (PNAAPD) 2015-2020 a fixé des objectifs ambitieux<sup>3</sup> qui devraient être atteints en 2020, grâce à une **progression relativement lente mais continue** des clauses de performance sociale dans la rédaction de contrats administratifs<sup>4</sup> pour les marchés publics de l'État. Un bilan de ce plan devrait être publié avant un nouvel exercice couvrant la période 2020-2025.

---

<sup>1</sup> « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité », rapport de Mme Patricia L'excellent, 27 mars 2018.

<sup>2</sup> Audition de M. Edward Jossa, président, par visioconférence, du 21 avril 2020, et réponses au questionnaire de la Délégation.

<sup>3</sup> D'ici 2020 : 30 % des marchés devraient intégrer une disposition environnementale ; 25 % une disposition sociale ; dès l'étape de la définition du besoin, 100 % des marchés feraient l'objet d'une analyse approfondie pour définir les objectifs de développement durable et leur possible intégration ; 60 % des organisations publiques seraient signataires de la charte pour l'achat public durable (promue par le second PNAAPD) ; 100 % des produits et services achetés par les organisations publiques seraient des produits à haute performance énergétique, sauf si le coût global est supérieur à celui des produits et services classiques.

<sup>4</sup> « Il s'agit d'une clause d'exécution, au sens juridique du terme, c'est-à-dire une clause incluse dans le contrat qui impose au titulaire du marché une action ou un

Les établissements publics et les collectivités locales affichent de meilleures performances que celles de l'État en matière de clauses sociales, les performances de ce dernier et des collectivités locales en matière de clauses environnementales étant comparables<sup>1</sup> :

### Les clauses sociales dans les marchés publics

	2016		2017		2018	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
État et hôpitaux	5,4 %	9,3 %	4 %	6,7 %	6,8 %	10 %
Collectivités locales	14 %	22,4 %	15,6 %	28,2 %	14,3 %	25,1 %
Établissements publics	4,3 %	8,9 %	2,1 %	5,2 %	7,7 %	18,7 %
Total	8,6 %	11,5 %	9,4 %	11,1 %	10,2 %	17,4 %

### Les clauses environnementales dans les marchés publics

	2016		2017		2018	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
État et hôpitaux	13, %	12,4 %	9,3 %	9,3 %	18 %	16 %
Collectivités locales	17,6 %	20,8 %	19,6 %	24,4 %	12,7 %	16,6 %
Établissements publics	4,5 %	8,4 %	2,8 %	1,9 %	9,5 %	22,7 %
Total	13,4 %	13,2 %	13,6 %	11,2 %	13,6 %	18,6 %

Source : 2<sup>ème</sup> Assemblée plénière de l'Observatoire Économique de la Commande Publique de la Direction des affaires juridiques du Ministère de l'Économie et des finances, 4 juillet 2019

Un label « relations fournisseurs et achats responsables »<sup>2</sup>, adossé à la norme ISO20400:2017 « Achats Responsables--Lignes directrices » s'est développé depuis 2010 avec la Charte des relations inter-entreprises, devenue depuis la **Charte Relations Fournisseurs Responsables**, dans le but de sensibiliser les acteurs économiques aux enjeux inhérents aux achats responsables et à la qualité des relations clients-fournisseurs. Il vise à distinguer les entreprises françaises ayant fait la preuve de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. **Il reste cependant confidentiel**, avec 47 entreprises labélisées seulement. Pour le président de l'Union des groupements d'achats publics, « l'UGAP a obtenu ce label mais ses clients y sont peu sensibles. Peu d'entreprises l'ont obtenu. Il est sans doute trop

comportement en faveur du développement durable. Ces statistiques ne concernent pas d'autres dispositifs en faveur du développement durable, comme l'existence d'un critère de sélection des offres dans la procédure de passation. Il s'agit donc **d'une mesure partielle de l'effort de la commande publique en faveur de l'environnement qui est probablement plus important** » selon le rapport ci-après.

<sup>1</sup> Rapport à la Commission européenne relatif à l'application de la réglementation en matière de marchés publics pour la période 2014-2016, pages 50-51.

<sup>2</sup> Consultable sur le lien suivant :

<http://images.cdaf.fr/cdaf/UtilisateursFichiers/201709/20092017%20PRESENTATION%20LABEL%20RFAR.pdf>

*exigeant. Il ajoute pour l'entreprise responsable d'autres critères RSE. Il est difficile de cumuler les deux »<sup>1</sup>.*

Plusieurs sites ou plateformes promeuvent les achats socialement responsables auprès des structures d'insertion par l'activité économique, **l'Avise**<sup>2</sup> pour l'achat socialement responsable au regard de l'insertion de publics éloignés de l'emploi, **Handeco** pour les entreprises du secteur protégé et adapté, **Pro-équitable** pour soutenir les achats et équitables et **Adive** pour soutenir les entreprises des territoires de politique de la ville.

*b) La RSE doit être davantage valorisée dans la commande publique*

**En intégrant davantage les critères de la RSE, la commande publique permettrait donc à l'État d'aider les PME qui s'efforcent d'intégrer ces critères.**

(1) Faire de la commande publique un levier pour diffuser plus largement la RSE

Puisque « *la commande publique durable est mise au service de la transition vers l'économie circulaire* » (article L. 541-1 du code de l'environnement), **la commande publique pourrait être mise au service d'une politique publique ambitieuse ayant pour objectif de favoriser l'appropriation de la RSE dans les PME.**

*« Une entreprise ne peut valoriser une bonne pratique RSE, ou un engagement concret, seulement si ce dernier est dans l'objet du marché. Si cela a le mérite de ne pas disqualifier les entreprises non engagées en RSE, cela ne permet pas, pour autant, à une entreprise très engagée de se différencier »,* selon M. Alain Jounot, Responsable du département RSE de l'Afnor<sup>3</sup>. *« Les entreprises attendent une valorisation de celles qui s'engagent dans la RSE et des mesures incitatives dans les appels d'offre publics ».*

Or, actuellement, les PME sont actuellement doublement pénalisées :

- D'une part, parce que, en dépit des efforts (allotissement en principe, relèvement de dispense du seuil de procédure des marchés publics, part minimale de 10 % dans les contrats de concession des partenariats publics-privés), **les PME ne représentaient que 61 % en nombre et 32 % en valeur** (en hausse par rapport aux deux exercices précédents) de la commande publique ;

---

<sup>1</sup> Audition de M. Edward Jossa, président, par visioconférence, du 21 avril 2020, et réponses au questionnaire de la Délégation.

<sup>2</sup> Créée en 2002, l'Avise est une agence collective d'ingénierie qui travaille avec des institutions publiques et des organisations privées soucieuses de contribuer à l'intérêt général. Elle a pour mission de développer l'économie sociale et solidaire et l'innovation sociale en France, en accompagnant les porteurs de projet et en contribuant à structurer un écosystème favorable à leur développement.

<sup>3</sup> Réponse au questionnaire de la Délégation du 26 février 2020.

- D'autre part, parce que « nombre de TPE-PME doivent justifier de la prise en compte d'indicateurs RSE dans leur réponse à la commande publique. Malgré ces exigences, le critère du moins disant est privilégié par rapport au mieux disant pénalisant doublement les entreprises vertueuses » selon la CPME qui « souhaite que soient encouragées et récompensées les initiatives RSE notamment dans le cadre de la commande publique »<sup>1</sup>. Mme Fella Imalhayene, Déléguée générale de Global Compact France le constate également : « lorsque l'entreprise se retrouve face à un acheteur, c'est bien le prix qui restera déterminant, même si les attentes sur les engagements RSE sont remplies. Les entreprises engagées qui ont investi tant sur le plan social qu'environnemental et dont les prix s'en trouvent impactés, ne retrouvent pas leur retour sur investissement. Cet élément est très important dans le système actuel. Les labels félicitent les meilleurs, accompagnent ceux qui veulent avancer. Le point de bascule est bien la cohérence entre les grands donneurs d'ordre publics et privés sur les attentes des clients »<sup>2</sup>.

Deux voies permettent d'accéder aux marchés publics : la labellisation (ce qui revient à exclure les entreprises qui n'en ont pas) et la valorisation. Global Compact France propose à cet effet : « d'accepter une certaine différence de prix pour une entreprise disposant d'un label donné. Il est beaucoup question de valoriser les services immatériels rendus : il semblerait pertinent **d'ouvrir la réflexion sur une valorisation par une différenciation sur un prix « bonus » à des entreprises disposant de labels**. La mise en place d'un barème ne ferait pas reposer la décision sur les responsables de marché »<sup>3</sup>.

**L'intégration de la démarche RSE dans les marchés publics n'a toutefois pas été retenue dans les recommandations**, en date de mars 2016<sup>4</sup>, de la **Plateforme RSE** relative à la RSE dans les relations des donneurs d'ordre publics avec les fournisseurs. Elle ne souhaite pas « exiger des soumissionnaires qu'ils aient mis en place une politique particulière de responsabilité sociale ou environnementale de l'entreprise ». En revanche, le **Conseil économique, social et environnemental**, dans son rapport de mars 2018<sup>5</sup>, « encourage la prise en compte de ces labellisations RSE ou de référentiels professionnels au cours de l'appréciation des offres ».

**Le cadre juridique actuel impose à l'acheteur de circonscrire la valorisation des aspects sociaux et environnementaux à ceux entrant en considération lors de son achat**. L'acheteur doit donc maîtriser les enjeux de son segment d'achat et approfondir le *sourcing* sur ces thématiques pour ensuite le traduire au plus juste dans son cahier des charges. En revanche, la démarche RSE généraliste des entreprises n'est pas prise en compte.

---

<sup>1</sup> Réponse du 12 novembre 2019 au questionnaire de la Délégation.

<sup>2</sup> Table-ronde du 3 mars 2020.

<sup>3</sup> Table-ronde du 3 mars 2020.

<sup>4</sup> « La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable en particulier pour les TPE-PME », précité.

<sup>5</sup> « Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité », précité.

Pour l'Union des groupements d'achat public (UGAP)<sup>1</sup>, cette situation se justifie pour « *ne pas creuser d'écart sur ce point entre les différentes catégories d'entreprises* ». De plus, « *il serait difficile pour un acheteur de comparer des démarches RSE très hétérogènes* ». La centrale d'achat public fait toutefois « *apparaître les éléments complémentaires relatifs à la démarche RSE de ses titulaires uniquement lors de la commercialisation de ses offres afin que les clients publics puissent en être informés, et non lors de l'analyse des offres* ».

(2) Les conditions d'une meilleure intégration de la RSE dans la commande publique

**Avant de modifier les normes, il faut développer les bonnes pratiques.** Or, actuellement, les acheteurs publics français utilisent généralement peu les clauses sociales et environnementales. Ainsi, pour l'UGAP, « *bien plus qu'une modification législative, il conviendrait déjà que les acheteurs utilisent tous les leviers juridiques qui sont déjà à leur disposition* ».

Pour son président, « *on sous-estime les marges de manœuvre actuelles et notamment l'utilisation toutes les potentialités du code de la commande publique. Ce n'est pas la méconnaissance de la règle mais la pénalisation du droit de la demande publique et de la prise illégale d'intérêt qui ont rendu les acheteurs publics frileux et ont dissuadé les ordonnateurs de prendre des risques, par exemple pour recourir au critère de « l'achat innovant » dont les contours ne sont pas précisés* ». Par ailleurs, les questionnaires sont déclaratifs et les acheteurs rentrent, avec la RSE, dans le domaine de la subjectivité alors que leur critère principal est le prix d'achat.

Les nombreuses possibilités offertes par le code de la commande publique (allotissement, critères de valorisation des offres, marchés réservés, ...) permettent d'obtenir des offres responsables si l'acheteur a rédigé au préalable son appel d'offres en ce sens. Ainsi, les dispositifs de marchés réservés aux secteurs du handicap, de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire, en très grande majorité des PME-TPE, sont déjà possibles mais actuellement sous-utilisés par les acheteurs publics.

**Sans avoir besoin de modifier la réglementation, de grandes marges de progrès existent dans l'achat public en France, si tous les acheteurs utilisaient les leviers juridiques existants.**

Une telle intégration nécessiterait au préalable de lever un double verrou juridique, européen et national afin de **délier la pratique RSE et l'objet du marché public** :

- Sur le plan européen, si la directive sur la passation des marchés publics 2014/24/UE du 26 février 2014 prévoit de tenir compte de considérations sociales ou environnementales au titre des conditions d'exécution, c'est à la condition qu'ils soient liés à l'objet du marché.

---

<sup>1</sup> *Audition de M. Edward Jossa, président, par visioconférence, du 21 avril 2020, et réponses au questionnaire de la Délégation.*

- Sur le plan national, si le décret du 25 mars 2016 permet aux acheteurs de tenir compte de labels dans des spécifications techniques, critères ou conditions d'attribution, la jurisprudence du Conseil d'État du 25 mai 2018 Nantes Métropole<sup>1</sup> maintient le lien entre les critères sociaux ou environnementaux et l'objet du marché et ses conditions d'exécution. Ces critères ne sont recevables que s'ils « *concourent à la réalisation des prestations privées par le marché* » et ne peuvent permettre « *l'utilisation d'un critère relatif à la politique générale de l'entreprise en matière sociale, apprécié au regard de l'ensemble de son activité et indistinctement applicable à l'ensemble des marchés de l'acheteur, indépendamment de l'objet ou des conditions d'exécution propres au marché* ». Cette décision rappelle que si les critères environnementaux et sociaux peuvent prévus s'ils ont un lien avec l'objet du marché, les acheteurs devant démontrer ce lien avec « *toutes les activités des entreprises soumissionnaires, pour autant qu'elles concourent à la réalisation des prestations prévues par le marché* », ce qui peut alors s'analyser finalement plus largement qu'une appréciation stricte du rapport de causalité avec le seul objet du marché. Ce que le Conseil d'État a rejeté, ce sont les mauvaises conditions de mise en œuvre des critères sociaux et environnementaux, une insuffisance d'analyse fonctionnelle du besoin qui doit présider à la définition de sa stratégie d'achat et les mauvaises rédactions des cahiers des charges, comme les clauses types.

Une ordonnance de référé du Tribunal administratif de Rennes du 21 mai 2019 a cependant considéré qu'une politique générale en faveur du développement durable et de l'insertion constituait un critère spécial d'appréciation d'une offre : le simple fait de le mentionner en annexe d'un règlement de consultation fait d'une politique générale d'une entreprise un critère opposable aux candidats soumissionnaires.

Le Gouvernement, interrogé sur la jurisprudence Nantes Métropole, a indiqué, en réponse à une question orale sans débat lors de la séance du 5 mars 2019, qu'il : « *n'a fait aucune recommandation destinée à limiter l'inclusion de la RSE dans les politiques d'achat. Au contraire, comme vous pourrez le constater au cours des prochaines semaines, l'Union des groupements d'achat public – UGAP – s'est engagée à faire en sorte que l'impact soit mieux mesuré et qu'il occupe une place plus importante dans l'achat public français. Nous serons tous très vigilants, durant les mois à venir, et nous vérifierons que, conformément à l'esprit de la loi PACTE, tous les critères déterminant la qualification RSE d'une entreprise sont effectivement utilisés dans la commande publique* ».

Cependant, pour mettre en œuvre une telle intention, la révision des dispositions européennes s'impose. En effet, le considérant 97 de la directive de 2014 indique clairement que « *les pouvoirs adjudicateurs ne devraient dès lors pas être autorisés à exiger des soumissionnaires qu'ils aient mis en place une politique particulière de responsabilité sociale ou environnementale de l'entreprise* ».

---

<sup>1</sup> Nantes Métropole c/ Imprimerie Chiffolleau, n°417580, BJCP, n°120 septembre – octobre 2018.

Il faudrait procéder ensuite à une adaptation de notre droit de la commande publique, afin de mieux prendre en considération le critère RSE dans les PME lorsqu'elles soumissionnent pour des marchés publics.

Une telle démarche permettrait aux pouvoirs publics adjudicateurs d'apprécier **globalement** les engagements RSE de l'entreprise et pas seulement **ponctuellement**, lors de la réponse à un appel d'offre.

L'obstacle majeur est toutefois **l'absence de labels RSE comprenant des critères objectifs et mesurables, adaptées aux PME**, et suffisamment objectifs pour être intégrés dans une démarche de passation de marché public. Cette proposition s'inscrit donc dans le long terme.

Un autre moyen de privilégier la RSE est de **favoriser le recours aux entreprises de l'économie sociale et solidaire**. Les collectivités locales ont pour certaines l'obligation de passer des achats responsables grâce aux clauses **d'achat responsables**. C'est pour elles une occasion supplémentaire de servir l'intérêt général. Elles peuvent encourager les démarches de RSE et ainsi contribuer à son essor dans l'entreprise. Au-delà des achats de prestations auprès d'entreprises sociales, du recours aux circuits courts et à l'économie circulaire, le recours à ce type d'entreprise favorise l'insertion dans l'emploi de personnes éloignées du marché du travail, notamment par les structures du handicap et d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Une réflexion devrait être également menée pour refonder une **approche plus transversale et globale des marchés publics** : *« la construction publique est décollée de l'exploitation, ce qui est une erreur qui entraîne un coût global beaucoup plus important pour la personne publique »* analyse ainsi M. Fabrice Bonnifet, directeur du de développement durable du groupe Bouygues<sup>1</sup>.

**Proposition : Faire évoluer les règles et les pratiques de la commande publique afin de :**

- **inciter** les acheteurs publics à utiliser pleinement les dispositions du code des marchés publics en matière **d'achat responsable** ;
- **encourager** les collectivités territoriales à **recourir**, lors de la passation de marchés publics, **aux entreprises engagées dans une démarche RSE** et notamment celles **de l'économie sociale et solidaire (ESS)** ;
- **refonder une approche plus transversale et globale** des marchés publics, en prenant en compte non seulement la construction d'une infrastructure publique mais aussi son exploitation.

---

<sup>1</sup> Audition du 5 février 2020.



#### 4. Une incitation fiscale ou comptable ?

La question semble audacieuse et prématurée.

Toutefois, le principe d'une réduction d'impôt pour une entreprise engagée et responsable sur le plan social et environnemental a été introduit dans notre droit à plusieurs occasions. C'est ainsi, comme on l'a vu, que **l'enregistrement EMAS** permet une réduction de la taxe sur les activités polluantes<sup>1</sup> ou que, dans le cadre d'un **mécénat**, l'entreprise donatrice peut bénéficier d'une réduction, plafonnée, de son montant d'impôt dû lors de l'année des versements (IR ou IS). La fiscalité écologique peut prendre la forme d'amortissements fiscaux sur les véhicules en fonction de leur taux d'émission de CO<sup>2</sup>, de réductions d'impôts pour mise à disposition de vélos pour les employés ou de crédits d'impôts pour la transition énergétique (CITE).

Le paradoxe est que **l'État encourage la consommation responsable, mais non la production responsable**. *« Il n'existe pas de bonus écologique lorsqu'une entreprise propose un produit plus écologique, ni d'avantages fiscaux lorsqu'une entreprise investit dans l'éco-conception ou dans la RSE. Pas non plus de malus pour les entreprises qui produisent sans se soucier de l'environnement ou du développement économique et social. L'État semble considérer que c'est aux seuls consommateurs de porter la responsabilité du changement et du développement durable »*. Cependant, *« si dans le même temps, un certain nombre d'entreprises continuent à produire sans jamais se soucier des questions de durabilité, le problème ne sera jamais réglé »*<sup>2</sup>.

**Il n'existe aucune fiscalité incitative à la RSE**. Une entreprise investissant massivement dans l'éco-conception n'a aucun avantage fiscal, économique, ou financier direct par rapport à une entreprise n'effectuant aucune action dans ce domaine. Une entreprise investie dans la RSE ne bénéficie d'aucun incitatif par rapport à une entreprise qui se désintéresserait de ces questions. Une coopérative agricole proposant des produits biologiques, cultivés avec des pratiques agro-écologiques, sera soumise au même taux de TVA qu'une grande exploitation en agriculture industrielle. *« On veut consommer plus responsable, mais sans donner aux entreprises les moyens de produire de façon plus responsable, et sans les y contraindre non plus »* selon Youmatter<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Article 266 nonies du code des douanes.

<sup>2</sup> « Et si l'État encourageait les entreprises à être plus écologiques et responsables ? », Clément Fournier - Rédacteur en chef de Youmatter, 3 avril 2018.

<sup>3</sup> Anciennement « e-RSE », média qui entend « informer, expliquer et accélérer le changement vers une société plus positive ».

À la suite de M. François Garreau, manager marque et RSE à Generali France<sup>1</sup> ou de M. Patrick d’Humières, président de l’Institut RSE management<sup>2</sup>, M. Emery Jacquillat, PDG de la Camif, a proposé en 2018 un **taux réduit de « TVA responsable »**<sup>3</sup>, une **TVA différenciée favorable aux entreprises engagées. Une telle décision ne pourrait être prise qu’au niveau européen.**

Cette orientation repose en outre sur le postulat de la **fiabilité de la démarche RSE** et de la **monétisation des externalités négatives** : « dès lors qu’on sait mesurer de façon reconnue cette contribution RSE, pourquoi ne pas en faire le moyen de différencier l’entreprise contributive de celle qui ne l’est pas, pour alléger sa charge fiscale globale, considérant qu’elle l’a déjà satisfaite volontairement ou contractuellement de façon significative ? L’avantage serait évident pour les entreprises intégrées à leur territoire et a contrario cela pénaliserait les stratégies de « comptoir » et prédatrices » selon l’Institut RSE management. Or, on l’a vu, ces deux conditions ne sont pas encore entièrement réunies. De surcroît, les travaux de 2015 du Conseil des prélèvements obligatoires (CPO) sur la TVA ont montré que la modulation de son taux n’était pas un instrument efficace de politique économique<sup>4</sup>.

Une autre piste de réflexion, pour inciter les PME et TPE à s’engager dans une démarche RSE serait de lisser le coût des conseils pratiqués par des organismes extérieurs, en les considérant comme des investissements et donc en permettant leur amortissement.

Une telle évolution comptable, par ailleurs proposée dans un précédent rapport de la Délégation aux entreprises pour accompagner la transition numérique des PME<sup>5</sup>, s’inscrit dans une plus vaste évolution. L’Autorité des normes comptables a en effet proposé fin décembre 2019 un projet visant à modifier le règlement ANC n°2014-03 du Plan Comptable afin de permettre que toute formation externe livrée avec l’achat d’un outil de

---

<sup>1</sup> « Il faut faire de la fiscalité un outil de responsabilité sociale des entreprises ! », *L’Express*, 6 février 2013.

<sup>2</sup> « Une fiscalité d’entreprise pour le développement durable », *Le Monde*, 13 décembre 2013.

<sup>3</sup> « Pourquoi, lorsque le fabricant a consenti un réel effort pour l’éco-conception de ses produits, appliquer une TVA à 20 %, niveau comparable à un produit qui puise dans des ressources de plus en plus limitées ? Un produit fabriqué localement soit avec des composants gérés durablement, des matériaux recyclés, bénéficiant de labels écologiques, fabriqués par des travailleurs en insertion, réparable 10 ans... devrait bénéficier d’un taux de TVA Responsable réduit à 10% » *Source : site de la CAMIF.*

<sup>4</sup> « La TVA apparaît également comme un outil d’intervention sectorielle inadapté et inefficace, puisque ses répercussions sur les prix, les marges des entreprises ou l’emploi sont trop indéterminées, pour atteindre des objectifs aussi bien sociaux qu’économiques ». *Source : Conseil des prélèvements obligatoires « La taxe sur la valeur ajoutée comme instrument de politique économique ; rapport particulier n°4, Camille Hérody et Grégoire Tirot, Inspecteurs des finances, juin 2015.*

<sup>5</sup> *Rapport n°635 (session extraordinaire 2018-2019) du 4 juillet 2019 au nom de la délégation aux entreprises sur « l’accompagnement de la transition numérique des PME : comment la France peut-elle rattraper son retard ? », par Mme Pascale GRUNY.*

production quelconque (informatique, machines-outils...) soit désormais comptabilisée en actif de l'entreprise, donnant droit à amortissement.

La responsabilité sociale et environnementale n'est pas un coût, mais une dépense d'investissement pour garantir l'avenir et la pérennité des entreprises.

**Proposition : permettre l'amortissement des frais d'accompagnement à la RSE dans les PME et TPE** qui doivent être considérés comme un investissement, inscrits à l'actif du bilan et donc amortissables au même titre que ceux liés à l'achat d'un équipement ou d'une machine.



## EXAMEN EN DÉLÉGATION

La Délégation aux entreprises s'est réunie le jeudi 25 juin 2020 pour l'examen du présent rapport. À l'issue de la présentation, le débat suivant s'est engagé :

**Mme Annick Billon.** – Je vous remercie, chers co-rapporteurs, pour cette présentation. Ce rapport sera publié dans un moment intéressant au vu de la situation que nous avons vécu ces derniers temps. Les Français se sont adaptés et ont pris l'importance de certains sujets comme le travail ou l'alimentation. Jusqu'en 2020, la RSE semblait être un sujet réservé aux grandes entreprises. Je vous félicite d'avoir mis en avant les PME et les TPE qui s'éloignent de ce parcours au vu des démarches et des coûts qu'il faut y engager. Vous avez également eu raison de souligner l'approche globale de la RSE, qui ne doit pas concerner que les questions environnementales mais également l'égalité salariale homme-femme ou bien l'environnement au travail, des thèmes qui pourraient inciter ces entreprises à s'engager dans cette démarche. La proposition n°6, qui évoque la simplification de la législation française en matière de *reporting*, ou rapportage financier RSE, peut intéresser les PME et les TPE et les rassurer sur les coûts d'implémentation de la RSE. Au niveau de l'entreprise, je vous rejoins sur la nécessité d'impliquer le conseil d'administration dans cette démarche afin de toucher tous les salariés et créer un « destin commun » à tous les niveaux. Concernant les marchés publics, on essaie aujourd'hui de privilégier les circuits-courts mais cela n'est pas toujours possible au vu de la législation en vigueur. Nous aurons des entreprises RSE performantes et efficaces si les contraintes sont partagées au niveau européen et même mondial, évitant ainsi de faire peser sur les entreprises françaises des normes supplémentaires.

**M. Michel Canévet.** – Je remercie les co-rapporteurs pour la qualité des propositions qui ont été présentées et qui mettent en évidence l'importance de cette notion de responsabilité sociétale des entreprises, que nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer lors de la loi « PACTE ». Des solutions concrètes ont été exposées : un cadre référentiel simple pour les entreprises afin de leur laisser de la souplesse et des propositions au niveau national mais aussi européen. Il faut que la France ait un rôle de leader en la matière afin d'engager une dynamique et que la qualité du travail soit meilleure pour les salariés, contribuant ainsi à la réussite de l'entreprise. Comme Annick Billon, je rejoins les rapporteurs sur l'unique focalisation sur les questions environnementales : il faut aller beaucoup plus loin. Nous avons évoqué l'égalité professionnelle homme-femme, peut-être ne faut-il pas oublier l'insertion des personnes en situation de handicap. Au sujet des propositions sur l'égalité homme-femme, il faut veiller à ce qu'elles ne deviennent pas des contraintes desservant la cause défendue : dans le cadre de la loi « engagement et proximité », nous avons voté une disposition qui

prescrivait que les adjoints élus soient alternativement des hommes et des femmes. Certaines municipalités se sont retrouvées avec plus d'hommes dans leur équipe du fait de l'obligation d'alternance sur la liste alors que les équipes souhaitaient faire figurer plus de femmes. J'utilise cet exemple pour illustrer le fait qu'il faille laisser de la souplesse et de l'initiative et ne pas chercher à aller trop loin dans la mise en œuvre. Il ne faut pas que les contraintes soient contreproductives et trop rigides.

Concernant le numérique, dont l'importance dans la production et la communication en entreprise n'est plus à démontrer, nous devons faire attention à ce que cet aspect soit intégré dans la notion de RSE des entreprises afin d'éviter les contraintes et les atteintes vis-à-vis des personnes. Enfin, au sujet de l'écosystème des entreprises, il faut que les grandes entreprises soient, au titre de la RSE, très attentives à l'environnement des PME qui travaillent avec elles. L'économie doit reposer sur une pluralité d'acteurs économiques de tailles différentes et non pas que sur les très grandes entreprises. Des mesures de protection favorisant la création d'un écosystème d'entreprises de proximité ont été mises en place aux États-Unis dans les domaines du digital, de la protection des données ou bien de l'alimentation en application du *Robinson-Patman Act*, en vigueur depuis 1936, qui limite les pratiques anticoncurrentielles.

**M. Guy-Dominique Kennel.** – Je tiens à féliciter les rapporteurs pour ce travail de fond qui débouche sur un certain nombre de propositions que nous pouvons partager. Je constate que vous rejoignez les recommandations que nous avons émises, notamment pour le suramortissement des investissements pour la formation en RSE. Je pense que Pascale Gruny vous rejoindra également sur ce point. Vous avez mis l'accent sur la formation avec trois propositions à ce sujet, ce qui est central. Concernant l'axe 4 qui porte sur le soutien d'une démarche européenne et que je trouve très importante, je suis persuadé que si l'harmonisation à l'échelle européenne ne se fait pas, nous risquons d'handicaper les entreprises françaises si trop d'obligations en matière de RSE pèsent sur elles seules. Mon seul doute concerne le fait que vous proposiez un moratoire national sur de nouvelles informations financières jusqu'à l'harmonisation au niveau européen : ne craignez-vous pas que cela s'apparente à un report *sine die*, dans la mesure où il est possible que l'harmonisation ne se fasse jamais ? Il y a peut-être un risque inhérent à cette proposition.

**M. Joël Labbé.** – Je salue et remercie les collègues qui ont travaillé sur ce sujet très actuel et tourné vers l'avenir. J'évoquerai ce soir, lors du débat en séance publique, les 32 000 étudiants du Manifeste pour un réveil écologique qui se sont engagés à ne pas travailler dans les entreprises qui ne respecteraient pas les enjeux écologiques. Vous avez choisi à très juste titre un axe centré sur les PME et les TPE, leur situations évoquant ainsi l'importance de l'économie locale, un développement de proximité pérenne et des emplois non délocalisables. Au niveau européen, je vous rejoins sur

les assouplissements concernant les marchés publics qui nous permettraient d'avoir des exigences non pas uniquement basées sur le prix mais également sur d'autres critères. À l'échelle internationale, nous avons déjà eu des débats sur la sous-traitance des multinationales, il faut faire en sorte qu'il y ait des obligations véritables et harmonisées à l'échelle de la planète concernant le travail des enfants ou encore l'utilisation de ressources, autant de sujets extrêmement actuels.

**Mme Annick Billon.** – Je pense que la RSE est, pour les TPE et les PME, le moyen d'interagir dans leur écosystème : c'est-à-dire avec les jeunes, à travers les écoles, mais également les élus locaux. Une formation à la RSE devrait également être dédiée à ces derniers afin qu'ils intègrent ces questions dans les marchés publics. La RSE s'intéresse à tous les sujets et c'est un moyen d'intéresser et de rassembler autour des entreprises, mal connues, qui participent au développement et à la richesse des collectivités.

**Mme Élisabeth Lamure.** – Les grandes entreprises sont contraintes en matière de RSE et utilisent ces éléments dans leur communication, ce qui constitue donc un avantage sur le marché. Nous nous sommes aperçus lors de nos rencontres que beaucoup de PME et de TPE faisaient de la RSE sans le savoir, dans leur management, la qualité des relations avec les salariés ou bien de par leur proximité avec leur écosystème. Afin que les PME acquièrent cette pratique de la RSE, il faut simplifier et apporter de la souplesse pour qu'elle soit accessible. Cette période difficile nous amène à remettre en question les méthodes de travail, les notions de croissance ou l'évolution des relations économiques. Nous avons essayé d'intégrer ces éléments et questionnements dans notre rapport, qui devraient permettre une pratique de la RSE dans toutes ses dimensions. Nos premières auditions étaient régulièrement liées aux questions environnementales, limitant alors le sujet qu'il faut élargir de façon thématique et à l'échelle planétaire. Sans obligation pour que toutes les chaînes soient concernées, il sera difficile d'y arriver. Pour répondre à Guy-Dominique Kennel, le moratoire ne devra effectivement pas durer trop longtemps et il faudra encourager les institutions européennes à se saisir du sujet ; nous en avons besoin, au même titre que d'une agence de notation extra-financière – toutes américaines aujourd'hui – avec des critères bien définis et cohérents avec les entreprises européennes.

**M. Jacques Le Nay.** – Ce moratoire national est un prélude à une harmonisation européenne. Nous nous sommes rendu compte que les grandes entreprises avaient un certain pouvoir en matière de labellisation, sujet déjà compliqué de par la multitude de labels existants. Nous préconisons que les fédérations professionnelles réfléchissent à un modèle de labellisation par métier. Pour répondre à Joël Labbé, nous avons rappelé dans notre rapport le besoin accru des *millenials* en matière d'écologie au travail et nous nous sommes appuyés sur *Le Manifeste étudiant pour un réveil*

*écologique* que vous citez, signé en 2018 par 32 000 étudiants de 420 établissements d'enseignement supérieur.

**M. Joël Labbé.** – Outre la diffusion des informations concernant la RSE, il faut former ceux qui n'y ont pas accès et faire en sorte que ces formations soient adaptées à l'entreprise. Il faut également que l'entreprise soit attractive pour les cadres de haut niveau : les étudiants peuvent se permettre aujourd'hui de choisir un employeur en accord avec leurs convictions éthiques.

**Mme Élisabeth Lamure.** – Les jeunes sont en effet très attentifs et ont certaines exigences vis-à-vis des entreprises, ce qui va dans le bon sens.

Je vous remercie pour votre écoute et je sou mets donc ce rapport à votre approbation.

*La Délégation autorise la publication du rapport.*



## ANNEXES



## ANNEXE 1 - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Mardi 5 novembre 2019

- *Plateforme RSE - France Stratégie* : **M. Sylvain Boucherand**, président, **M. Gilles Bon-Maury**, secrétaire permanent, **M. Michel Laviale**, président du groupe de travail performance extra-financière, **Mme Frédérique Lellouche**, responsable RSE et gouvernance, **Mme Bettina Laville**, présidente du Comité 21.

- *Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises* : **Mme Hélène Valade**, présidente.

- *Mines ParisTech* : **M. Armand Hatchuel**, chercheur.

Mardi 12 novembre 2019

- *Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME)* : **M. Guillaume de Bodard**, président de la commission environnement et développement durable, **Mme Sabrina Benmouhoub**, chargée de mission affaires publiques et organisation, **Mme Sandrine Bourgogne**, secrétaire générale adjointe, **Mme Sarah Rachi**, responsable développement durable.

- *ESS France - Chambre française de l'économie sociale et solidaire* : **M. Jérôme Saddier**, président, **Mme Marie-Martine Lips**, présidente, **Mme Marthe Corpet**, responsable plaidoyer.

- *Haut-commissariat à l'économie sociale et solidaire* : **M. Christophe Itier**, haut-commissaire à l'économie sociale et solidaire, **M. Gilles Mirieu de Labarre**, adjoint au haut-commissaire, **Mme Mathilde Delabie**, collaboratrice.

- *Caisse des dépôts et consignations (CDC)* : **M. Pierre-René Lemas**, président.

Mardi 3 décembre 2019

- *CAMIF* : **M. Emery Jacquillat**, président.

- *Groupe SOS* : **M. Jean-Marc Borello**, président du directoire.

- *Vigeo Eiris* : **Mme Nicole Notat**, présidente.

- *Pro Bono Lab* : **Mme Céline Laurichesse**, président, **M. Sylvain Reymond**, directeur général.

Mardi 17 décembre 2019

- *Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (METI)* : **M. Frédéric Coirier**, co-président, **M. Alexandre Montay**, délégué général, **M. Alexandre Bonis**, chargé de mission auprès du délégué général, chargé de mission affaires publiques.

- *Coop FR, les entreprises coopératives* : **M. François Leblanc**, membre du conseil d'administration et secrétaire du bureau, secrétaire général de la FFCGA, **M. Gérard Leseul**, membre du conseil d'administration et vice-président du bureau, responsable des relations internationales et institutionnelle de la CNCM, **Mme Barbara Mauvilain-Guillot**, membre du conseil d'administration, responsable des relations publiques de Coop de France la coopération agricole, **M. Emmanuel-Georges Michelin**, membre du conseil d'administration et vice-président du bureau, directeur adjoint des affaires publiques du groupe BPCE, **M. Bertrand Schaefer**, membre du conseil d'administration, secrétaire fédéral de la FNCA.

- *Prophil* : **Mme Virginie Seghers**, présidente, **Mme Geneviève Ferone**, associée.

Mardi 7 janvier 2020

- *Autorité des normes comptables* : **M. Patrick de Cambourg**, président.

- *Management & RSE* : **M. Martin Richer**, président et fondateur.

Mardi 14 janvier 2020

- *Institut français des administrateurs* : **M. Françoise Malrieu**, présidente du comité nomination, auteure de l'étude sur le rôle du conseil d'administration dans la prise en charge des enjeux climatiques, **M. François Bouvard**, délégué général.

- *Cercle d'éthique des affaires* : **M. Dominique Lamoureux**, président.

- *Forum pour l'investissement responsable* : **M. Grégoire Cousté**, délégué général.

Mardi 21 janvier 2020

- *Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne* : **M. Christian Walter**, co-titulaire de la chaire Éthique et finance du collège d'études mondiales de la Fondation Maison des Sciences de l'Homme (FMSH), chercheur associé au centre de philosophie contemporaine de la Sorbonne.

- *Medef* : **Mme Céline Micouin**, responsable du pôle nouveaux enjeux de l'entreprise, **Mme Lucie Togni**, chargée de mission entreprise responsable, **Mme Fadoua Qachri**, chargée de mission à la direction des affaires publiques.

Mardi 4 février 2020

- *Autorité des marchés financiers (AMF)* : **M. Thierry Philipponnat**, président de la commission climat et finance durable, **Mme Astrid Milsan**, secrétaire générale adjointe, **Mme Laure Tertrais**, conseillère parlementaire et législation, **M. Charles Descamps**, chargé de mission senior.

- *Novethic* : **Mme Anne-Catherine Husson-Traoré**, directrice générale.

- *Groupe MAIF* : **M. Pascal Demurger**, directeur général.

Mercredi 5 février 2020

- *Collège des directeurs du développement durable (C3D)* : **M. Fabrice Bonnifet**, président, **Mme Laurence Vandaele**, vice-présidente.

Mardi 25 février 2020

- *European TK'Blue Agency* : **M. Philippe Mangeard**, président.

- *AG2R La Mondiale* : **Mme Delphine Lalu**, directrice de la RSE et des fondations, **Mme Béatrice Saillard**, directeur des relations extérieures, **M. Rémi Boura**, chef de projet à la direction des relations extérieures.

Mercredi 26 février 2020

- *Bpifrance* : **M. Philippe Kunter**, directeur du développement durable et de la RSE.

- *Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES)* : **M. Sébastien Darrigrand**, directeur général, **Mme Samira Sameur**, responsable des partenariats et des relations publiques.

- *Association française de normalisation (Groupe AFNOR)* : **M. Alain Jounot**, responsable du département RSE, **Mme Constance Azais**, consultante sénior en affaires publiques chez Comfluence.

Jeudi 27 février 2020

- **Station F** : **M. Matthieu Landon**, sous-directeur de l'innovation, **M. Audrey Yvert**, chef de projet impact, **M. Lorenzo Schiavi**, chargé de projets *French Tech Central* à la mission *French Tech*, **Mme Céline Gruffat**, chargée de projets politiques publiques et talents à la sous-direction de l'innovation, **M. Gabriel Sarmiento**, *head of operations* de Getmipulpa, **M. Romain Lavielle**, *senior program manager* de l'incubateur HEC, **Mme Lucile Hamon**, CEO de Backacia.

- **RH sans frontières (RHSF)** : **Mme Martine Combemale**, fondatrice, **Mme Cécile Mul**, membre, présidente du Groupe Mul.

Mardi 3 mars 2020 (table ronde)

- **B-Lab France** : **M. Augustin Boulot**, délégué général.

- **Entreprises pour l'environnement** : **Mme Claire Tutenuit**, déléguée générale.

- **EthiFinance** : **M. Emmanuel de La Ville**, fondateur et directeur général.

- **Global Compact France** : **Mme Fella Imalayene**, déléguée générale.

- **Les entreprises pour la Cité** : **Mme Alicia Izard**, directrice mécénat et investissements citoyens.

- **La Communauté Lucie** : **Mme Saliha Mariet**, directrice des opérations.

- **Orée** : **Mme Nathalie Boyer**, déléguée générale.

Vendredi 3 avril 2020 (par visioconférence)

- **Conseil national des achats** : **M. Jean-Luc Baras**, président.

Mardi 21 avril 2020 (par visioconférence)

- **Union des groupements d'achats publics (UGAP)** : **M. Edward Jossa**, président directeur général, **M. Lionel Ferraris**, directeur adjoint.

Lundi 27 avril 2020 (par visioconférence)

- **Commissariat général au développement durable** : **Mme Diane Simiu**, directrice, adjointe au commissaire général, **Mme Élise Calais**, sous-directrice des entreprises au sein du service de l'économie verte et

solidaire, **M. Paul Benoist**, chef du bureau finance durable et de la RSE,  
**M. Timothée Asensio-Frery**, chargé de mission performance des entreprises.





**ANNEXE 2 - LES RÉFÉRENTIELS DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE**

<i>Nature des initiatives</i>	<i>Nom</i>	<i>Commentaire</i>
<b>Initiatives générales</b>	<b>Les ODD et le Global Compact des Nations Unies</b>	<i>En septembre 2015, les pays membres de l'ONU ont adopté un programme sur 15 ans, « l'Agenda 2030 sur les ODD », à la suite des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Il s'agit d'un agenda ambitieux de 17 objectifs clés constituant un cadre de référence en vue de lutter contre les inégalités, l'exclusion et les injustices, faire face au défi climatique et à l'érosion de la biodiversité et mettre fin à l'extrême pauvreté.</i>
	<b>L'International Integrated Reporting Council (IIRC)</b>	<i>L'IIRC se présente comme une « coalition mondiale regroupant des entreprises, des investisseurs, des autorités de réglementation, des instances de normalisation, des représentants de la profession comptable et des ONG. Tous ces acteurs sont convaincus que le reporting des entreprises doit évoluer vers une communication sur la création de valeur ».</i>
	<b>L'initiative « Core and More »</b>	<i>Accountancy Europe (anciennement Fédération Européenne des Experts comptables) a publié en septembre 2017 un document pour discussion sur le rapportage des entreprises intitulé « Core&amp;More: an opportunity for smarter corporate reporting », visant à réfléchir exclusivement sur la présentation des informations publiées par les entreprises.</i>
	<b>La norme ISO 26000</b>	<i>Norme internationale non contraignante devenue un outil commun international pour tout acteur voulant construire sa légitimité en matière de responsabilité sociale et environnementale. Cette norme a été publiée en 2010 et n'a pas été mise à jour depuis. Cette norme est citée en tant que référence par certains émetteurs (en France, par 34% des émetteurs selon l'Afep/Medef).</i>
<b>Initiatives tournées vers le contenu de l'information couvrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance</b>	<b>La Global Reporting Initiative (GRI)</b>	<i>ONG créée en 1997 par CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) et le programme des Nations unies pour l'environnement. Son objectif était de développer un référentiel permettant un rapportage de « soutenabilité » de qualité. Après avoir développé plusieurs versions de recommandations, la GRI a procédé à un travail de codification et de classement l'amenant à proposer un cadre plus général et à publier des « standards privés » en 2016. Ce référentiel, utilisé par toutes</i>

Nature des initiatives	Nom	Commentaire
		<i>les grandes entreprises du CAC40, se rapproche de la norme ISO 26000<sup>1</sup>.</i>
	<b>Le Sustainability Accounting Standards Board (SASB)</b>	<i>Association à but non lucratif américaine créée en 2011 se décrivant comme normalisateur (standard setter). Le SASB a publié le 7 novembre 2018 un jeu de « normes privées » exclusivement sectorielles sur le développement durable, couvrant des enjeux financiers d'importance dans les 77 différents secteurs d'activité couvrant l'ensemble du champ économique.</i>
<b>Initiatives thématiques :</b> <i>L'immatériel</i>	<b>Le réseau WICI</b>	<i>Créé en octobre 2007 sous l'impulsion aux États-Unis de Enhanced Business Reporting Consortium, en Europe de l'EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies), au Japon du METI (Ministry of Economy Trade and industry) afin de s'attacher exclusivement au rapportage des éléments immatériels et à son amélioration. En France, le réseau WICI est représenté par l'Observatoire de l'Immatériel.</i>
<b>Les ressources naturelles</b>	<b>L'Initiative globale de transformation des marchés</b> <i>(Market Transformation Initiative) lancée par le World Wildlife Fund (WWF)</i>	<i>Elle référence 16 matières premières naturelles et propose un référentiel d'engagements pour leur exploitation responsable.</i>
<b>Le social</b>	<b>La Workshop Disclosure Initiative (WDI)</b> de l'ONG britannique ShareAction	<i>Elle collecte des données sur la main d'œuvre des entreprises.</i>
	<b>Le Social &amp; Human Capital Protocol</b> de l'association World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	<i>Elle réunit de grandes entreprises internationales, propose un rapportage social.</i>

<sup>1</sup> Le « GRI aspire à ce que ses lignes directrices soient en harmonie avec les autres outils de reporting et les initiatives internationales pour le développement durable, notamment l'ISO26000. L'ISO et le GRI ont signé le 5 septembre 2011 un mémorandum d'accord visant à renforcer leur coopération en matière de développement durable » selon « Pour une utilisation conjointe lignes directrices G4 du GRI et ISO 260000 :2010 ».

Nature des initiatives	Nom	Commentaire
<p><b>Les priorités climatiques</b></p>	<p><b>Le Carbon Disclosure Project (CDP)</b></p>	<p>ONG créée en 2000 qui milite pour plus de transparence des informations environnementales publiées par les acteurs économiques et administratifs. Elle effectue une campagne annuelle à l'aide d'un questionnaire pour recueillir des informations sur les émissions de gaz à effet de serre des entreprises (depuis 2003), la gestion de l'eau (depuis 2010), l'impact sur les forêts (depuis 2013). Il est utilisé par 1 018 entreprises dans le monde dont 263 françaises.</p>
	<p><b>Le CDSB</b></p>	<p>Créé en 2007 sous l'impulsion du Forum économique mondial, il propose un cadre de référence pour le rapportage des informations environnementales et climatiques en mettant sur le même plan le capital financier et capital naturel.</p>
	<p><b>La Task-Force on Climate-related</b></p>	<p>Créé en 2007 sous l'impulsion du Forum économique mondial, il propose un cadre de référence pour le rapportage des informations environnementales et climatiques en mettant sur le même plan le capital financier et capital naturel.</p>
	<p><b>Financial Disclosures (TCFD)</b></p>	<p>Groupe de travail mis en place en décembre 2015, à l'occasion de la COP21, par le Conseil de stabilité financière, présidé par Michael Bloomberg, ancien maire de New-York. Il a pour objectif de mettre en avant la transparence financière liée aux risques climat et a abouti à la formulation de recommandations en 2017 sur le rapportage climatique</p>
	<p><b>Le Natural Capital Coalition</b></p>	<p>Créée en 2014 par 14 organisations internationales représentatives d'une multiplicité de parties prenantes afin de promouvoir une pensée intégrant tous les éléments de capital naturel dans les réflexions et prises de décisions. Elle fait suite aux travaux de l'Initiative TEEB (The Economics of Ecosystem and Biodiversity) de 2010 et à la Déclaration sur le capital naturel de 2012 à l'occasion de la conférence Rio+20. Cette coalition a abouti à la publication d'un « Natural Capital Protocol » publié en 2016 et mis à jour en 2018. L'objectif de ce protocole est d'offrir un cadre de référence permettant d'obtenir une information fiable, crédible et susceptible d'actions aux dirigeants des entreprises en termes de protection du capital naturel.</p>
<p><b>Agrégation de plusieurs thématiques</b></p>	<p><b>Classement RESPECO du World Forum for a Responsible Economy</b></p>	<p>Il est composé de l'Environmental Performance Index des universités de Yale et Columbia revisité, de l'indice de Perception de la Corruption de Transparency International, du Global Gender Gap Index du World Economic Forum, du coefficient de Gini de la Banque mondiale, du taux de ratification des conventions fondamentales et de gouvernance de l'Organisation internationale du travail et du classement mondial de la</p>

<i>Nature des initiatives</i>	<i>Nom</i>	<i>Commentaire</i>
		<i>liberté de la presse par Reporters sans frontières.</i>
<b>Autres thématiques</b>	<b>Le WBCSD</b>	<i>Association composée de grandes entreprises internationales dont l'objectif est de partager des expériences et performances dans le domaine du développement durable au sein de groupes de travail par thématiques. Dans ce cadre, l'association a publié en 2017 un «Social &amp; Human Capital Protocol », proposant des définitions, des principes et un cadre de rapportage sur les aspects sociaux.</i>
<b>Initiatives visant la comptabilisation des éléments extra-financiers</b>	<b>Le modèle CARE</b>	<i>Modèle développé par deux économistes français, Jacques Richard et Alexandre Rambaud en 2015, afin d'intégrer les enjeux comptables et environnementaux directement dans les normes comptables et de les intégrer au bilan et au compte de résultat de l'entreprise. Partant du constat que les ressources apparemment gratuites ont en fait un coût collectif caché, le modèle propose de comptabiliser au passif et à l'actif un « capital » naturel ou social de départ et d'en assurer le suivi en comptabilisant les coûts liés à son maintien ou à son développement.</i>
	<b>Le modèle « Comptabilité universelle »</b>	<i>Expérimenté pendant quelques années à partir de 2007 chez McDonald's France, le modèle repose sur la valorisation monétaire des actions RSE d'une organisation en s'appuyant sur les parties prenantes pour déterminer les critères les plus pertinents pour définir et piloter une action. Il s'agit ensuite de quantifier ces indicateurs et de leur donner une valeur monétaire qui sera intégrée au compte de résultat permettant alors de visualiser le résultat de l'action étudiée.</i>

Source : Rapport « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable », mai 2019.