

Les mesures RSE dans la loi Pacte : comprendre et agir pour les TPE-PME



MEDEF



MEDEF

INTRODUCTION



La loi Pacte¹, adoptée en mai 2019, a introduit le débat sur les nouvelles responsabilités entrepreneuriales. En effet, dans un contexte où le champ des responsabilités des entreprises évolue et s'élargit progressivement (enjeux économiques, mais aussi sociaux, sociétaux et environnementaux), les attentes des parties prenantes augmentent et se précisent. **Il devient important de rendre compte de la vision de l'entreprise en termes de durabilité, ainsi que de la manière dont elle maîtrise ses impacts négatifs et développe et évalue ses contributions positives.**

La question du rôle des entreprises dans la société et de leur influence sur les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux n'est pas nouvelle. La RSE est le moyen d'y répondre. Elle est de plus en plus implantée au sein des entreprises françaises, quels que soient leur secteur d'activité, leur taille et leur implantation géographique. Mais la compréhension du sujet et le niveau de formalisation de la démarche varient.

Dans ce contexte, **la loi Pacte a consacré la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)**, avec la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité, et l'opportunité donnée aux entreprises volontaires de se doter d'une raison d'être ou de se transformer en société à mission.

À travers ces mesures, la loi Pacte présente notamment trois avancées en matière de RSE. Tout d'abord, elle a permis de mettre en lumière le sujet et de créer le débat sur la responsabilité des entreprises vis-à-vis de la société. Ensuite, elle a reconnu le fait que chaque entreprise possède des enjeux sociaux et environnementaux, qui doivent être pris en considération à la hauteur de ses moyens. Enfin, la loi Pacte a invité les entreprises à formaliser leur démarche RSE, en passant d'actions potentiellement éparses, à une démarche globale, cohérente, et en lien avec le cœur de métier de l'entreprise.

Afin d'explicitier les mesures RSE de la loi Pacte et d'accompagner leur mise en œuvre, le MEDEF publie ce guide pratique à destination des TPE-PME. Objectif : faire de la RSE une réelle opportunité de levier stratégique et managérial, pour Redonner du Sens à l'Entreprise.

Dominique Carlac'h

Vice-présidente et porte-parole du MEDEF,
coprésidente de la commission Nouvelles responsabilités entrepreneuriales

1. Loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises

SOMMAIRE

LES MESURES RSE DANS LA LOI PACTE	5
1. LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX	6
› Ce que dit la loi Pacte	6
› Les enjeux pour l'entreprise	7
› La RSE, traduction concrète de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux	7
› En pratique : comment mettre en place une démarche RSE ?	9
 › Boîte à outils	17
2. LA RAISON D'ÊTRE	18
› Ce que dit la loi Pacte	18
› Les enjeux pour l'entreprise	19
› En pratique : comment (re)définir sa raison d'être ?	19
› Le vrai/faux de la raison d'être	22
 › Boîte à outils et bonnes pratiques	23
3. LA SOCIÉTÉ À MISSION	25
› Ce que dit la loi Pacte	25
› Les enjeux pour l'entreprise	26
 › Boîte à outils	26
4. LA VALORISATION DE L'ENGAGEMENT RSE	27
› Ce que dit la loi Pacte	27
› Les enjeux pour l'entreprise	27
 › Décryptage des outils (informer les acteurs cités)	28
5. L'INTÉGRATION DE CRITÈRES DE PERFORMANCE RSE	31
› Ce que dit la loi Pacte	31
› Les enjeux pour l'entreprise	32
CONCLUSION	33
ANNEXE :	
LES 17 OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU	34

LES MESURES RSE DANS LA LOI PACTE

La loi Pacte contient plusieurs mesures liées à la RSE, qui sont d'application volontaire ou obligatoire pour les entreprises.

OBLIGATOIRE POUR TOUTES LES ENTREPRISES

1 PRISE EN CONSIDÉRATION DES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

Article 1833 du Code civil : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

POUR LES ENTREPRISES VOLONTAIRES

2 RAISON D'ÊTRE (statutaire ou non)

Article 1835 du Code civil : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »

POUR LES ENTREPRISES VOLONTAIRES

3 SOCIÉTÉ À MISSION (statutaire)

Article L.210-10 du Code du commerce : « Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque [plusieurs conditions] sont respectées. »

Pour les entreprises volontaires

Critères RSE dans les accords d'intéressement

Obligatoire pour certaines entreprises

Critères RSE dans la rémunération

1. LES ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX

» Ce que dit la loi Pacte²

La loi Pacte complète la définition de la société. Le Code civil (art. 1833) précise désormais que la société, en plus d'avoir un objet licite et d'être constituée dans l'intérêt commun des associés, doit être gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Qui est concerné ?

Toutes les sociétés, sans distinction de taille ou de forme juridique.

Quels impacts pour les entreprises ?

- La modification de l'article 1833 du Code civil suppose que toutes les sociétés prennent en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité.
- Il est donc attendu de l'entreprise qu'elle identifie ses enjeux sociaux et environnementaux et s'assure qu'ils soient bien pris en considération dans ses décisions stratégiques et son fonctionnement.
- Quant à l'intérêt social, il n'a pas été défini par le législateur. Le Conseil d'État estime qu'il s'agit d'un renvoi implicite au droit souple et à la jurisprudence³.

Quelles conséquences en cas de violation de l'intérêt social de l'entreprise et/ou de non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux ?

- La violation de l'intérêt social de l'entreprise et/ou la non prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux n'entache(nt) pas de nullité la société ou ses actes et délibérations.
- La prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de la société se traduit par une obligation de moyens et non de résultat.
- Néanmoins, la violation de ces notions est susceptible de constituer une faute de gestion du dirigeant et d'engager à cet effet une action en responsabilité à son encontre. Il convient cependant de nuancer ces risques. En effet, pour que la responsabilité du dirigeant soit engagée par la société ou ses associés, il est indispensable de mettre en évidence une faute, un préjudice et un lien de causalité. Il faudrait par exemple prouver que la violation de l'intérêt social et/ou la non prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux ont conduit à un préjudice pour la société ou ses associés. S'agissant de la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des tiers, il est nécessaire de démontrer une faute séparable de ses fonctions, à savoir une faute intentionnelle, d'une particulière gravité et incompatible avec l'exercice normal de ses fonctions de dirigeant.
- Un autre risque existe, celui de la révocation du dirigeant. Cependant il faudrait démontrer un juste motif. Ce dernier reste difficile à motiver, puisqu'il sera nécessaire de prouver, par exemple, que le dirigeant a pris une décision contraire à l'intérêt social ou a mis en péril la société.
- Enfin, la responsabilité civile de la société vis-à-vis des tiers pourrait aussi être engagée. À nouveau, il sera nécessaire de justifier d'une faute d'un des organes de la société ou d'un de ses préposés, d'un préjudice et d'un lien de causalité. La doctrine estime d'ailleurs que cette action sera très compliquée à mettre en œuvre.

2. Article 169 de la loi Pacte

3. Avis du Conseil d'État du 14 juin 2018.

» Les enjeux pour l'entreprise

La loi Pacte consacre la notion de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) en demandant à toutes les sociétés, quelles que soient leur taille ou leur forme juridique, de prendre en considération les enjeux sociaux (y compris les enjeux dits sociétaux) et environnementaux de leur activité.

Cette évolution juridique se traduit par des actions concrètes à mettre en œuvre au sein de l'entreprise, qui relèvent d'une démarche de RSE.

Dans le cadre de la loi Pacte, il convient d'identifier les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise et de les prendre en considération. La loi Pacte ne précise pas les modalités d'identification et de prise en considération des enjeux.

L'entreprise peut, si elle le souhaite, rendre compte de la manière dont elle effectue ces actions, c'est-à-dire communiquer sur ces dernières.

Pour aider l'entreprise à mettre en œuvre cette disposition de la loi Pacte, le MEDEF recommande de développer la démarche RSE. La proposition de méthodologie présentée en suivant va au-delà de ce qui est demandé par la loi Pacte en matière de prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux (qui correspond plus particulièrement aux propositions contenues dans les étapes n° 2 et 4 du processus en 5 étapes).

» La RSE, traduction concrète de la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux

La RSE est la manière dont l'entreprise aligne sa stratégie, sa gouvernance, sa raison d'être et ses processus avec les 3 volets du développement durable (économique, social et environnement⁴). Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société et à respecter l'environnement, tout en étant économiquement viable.

La mise en œuvre de la RSE en entreprise répond à une attente de plus en plus forte de ses parties prenantes :

- 51 % des français considèrent qu'une entreprise doit être utile pour la société dans son ensemble, devant ses clients (34 %), ses collaborateurs (12 %) ou ses actionnaires (3 %) [source : Ifop, Terre de Sienna, La valeur d'utilité associée à l'entreprise, septembre 2016] ;
- près de 30000 étudiants français ont signé en septembre 2018 « Le Manifeste étudiant pour un réveil écologique » pour questionner les entreprises sur leurs objectifs environnementaux ;
- 69 % des actifs français seraient prêts à s'engager dans la démarche RSE d'une entreprise et 58 % considèrent que la politique RSE d'une entreprise est un critère important au moment de choisir d'y travailler [source : Ifop pour RM Conseil et le Forum de Giverny, septembre 2019].

4. Voir liste des sujets, page 12.

La RSE est une démarche au service de la stratégie de l'entreprise et de son attractivité. Le développement d'une démarche RSE peut notamment contribuer à :

- attirer les talents et renforcer l'adhésion des salariés au projet d'entreprise ;
- maîtriser plus efficacement ses risques (opérationnels, environnementaux, sociaux, réglementaires, juridiques, financiers, de réputation, etc.) ;
- réduire les coûts ; par exemple, en faisant des économies de ressources (eau, énergie, matières premières) ;
- créer des opportunités d'affaires avec les donneurs d'ordres ;
- anticiper les évolutions de marché ; par exemple, en identifiant mieux les signaux faibles grâce au dialogue avec les parties prenantes ;
- améliorer son agilité ; par exemple, l'innovation sociale et managériale permet de développer la capacité d'adaptation de l'entreprise ;
- développer sa capacité d'innovation, en prenant en compte des enjeux de durabilité dans le développement de nouveaux produits et services ;
- faciliter son accès à des financements ; les investisseurs et les banques intégrant de plus en plus la RSE dans leur appréciation des entreprises.

La RSE est donc un moyen pour le dirigeant de renforcer la performance globale de son entreprise et de garantir sa pérennité à court, moyen et long termes.

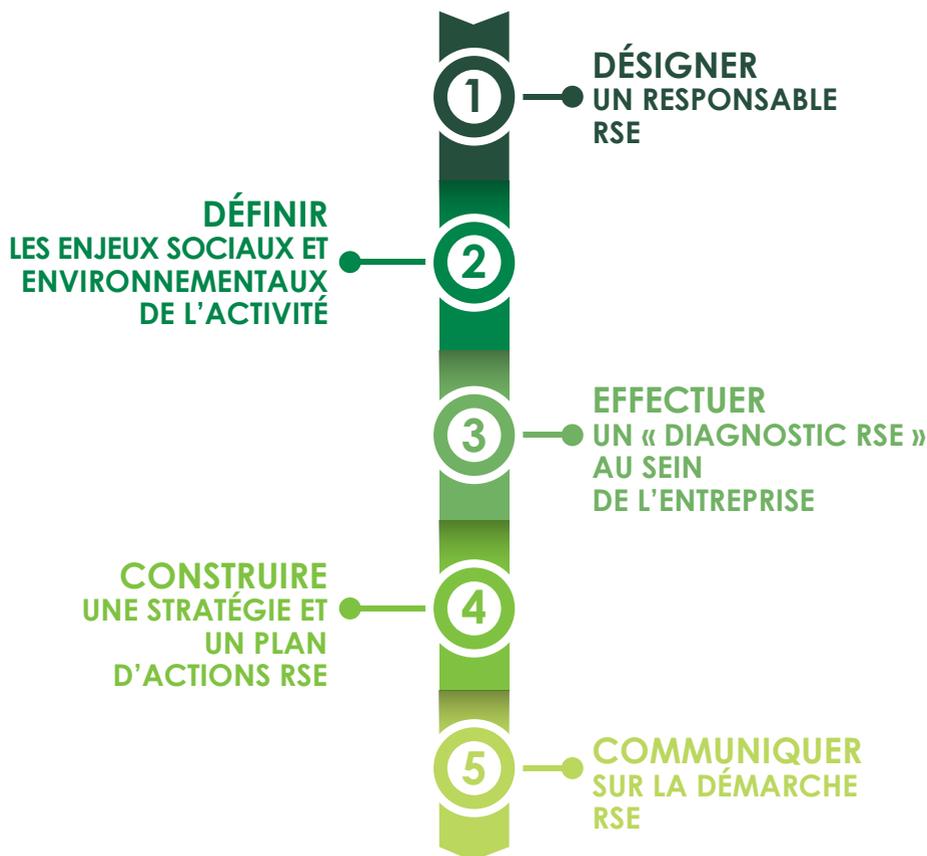
» En pratique : comment mettre en place une démarche RSE ?

Principes clés dans la mise en œuvre d'une démarche RSE

- 1. La RSE est une démarche propre à chaque entreprise.** Pour être efficace et utile, la démarche RSE doit se concentrer sur les thématiques économiques, sociales et environnementales pertinentes au regard de l'activité de l'entreprise, sa taille, sa zone d'opération, sa culture et les attentes de ses parties prenantes.
- 2. La démarche RSE doit être ancrée dans la stratégie de l'entreprise.** La RSE ne doit pas être confondue avec les actions de mécénat ou d'une fondation d'entreprise. La RSE porte sur l'activité de l'entreprise, sur son cœur de métier. Par conséquent, elle ne peut se résumer à une somme d'actions sans lien avec le *business*. L'impact et l'utilité de la démarche RSE résident précisément dans sa capacité à faire évoluer l'activité de l'entreprise pour tenir compte des enjeux sociaux et environnementaux, afin de la rendre pérenne dans la durée.
- 3. Chaque entreprise mène déjà des actions RSE.** La RSE recouvre de nombreux sujets (voir la liste de thématiques RSE en suivant) sur lesquels l'entreprise agit au quotidien. De manière générale, toutes les actions mises en œuvre dans l'entreprise visant à gérer ses impacts sociaux et environnementaux et développer sa contribution positive à la société entrent dans le champ de la RSE et nécessitent d'être valorisées comme telles.
- 4. L'engagement du dirigeant est essentiel dans la réussite de la démarche RSE.** L'implication du dirigeant dans la démarche RSE est un prérequis, un accélérateur et une garantie d'efficacité, ainsi qu'un gage de cohérence et de sens. Elle est indispensable pour impulser les actions et engager les collaborateurs.
- 5. La démarche RSE s'appuie sur une ambition, une feuille de route et des indicateurs.** La RSE est un moyen de formaliser les actions existantes et prioriser les actions à mettre en œuvre. C'est un instrument de pilotage, s'appuyant sur des outils concrets, au service d'une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux au sein de l'entreprise.
- 6. La RSE est une démarche de progrès continu.** La mise en œuvre d'une démarche RSE prend du temps et les actions qui en découlent nécessitent plus ou moins de moyens humains et financiers. La RSE s'appuie sur un mix d'actions simples et rapides, créant de la valeur rapidement, avec des actions plus longues et structurantes, avec de forts impacts à moyen ou long terme. L'enjeu est de trouver le bon rythme de déploiement et le bon mix d'actions.

Proposition de processus en 5 étapes pour mettre en œuvre une démarche RSE

ÉTAPES



① Désigner un responsable RSE

Ce collaborateur est en charge de **piloter et mettre en œuvre la démarche RSE de l'entreprise**, en lien avec la direction générale et tous les métiers de l'entreprise. Il a également pour mission de :

- effectuer une veille sociale et environnementale et une veille réglementaire ;
- procéder à quelques études comparatives en regardant ce que font notamment les principaux concurrents de l'entreprise ;
- animer et coordonner, quand ils existent, les différents relais/référénts RSE au sein de l'entreprise ;
- contrôler le déploiement du plan d'actions RSE à travers un outil de reporting ;
- sensibiliser les collaborateurs en s'appuyant sur la communication interne de l'entreprise ;
- valoriser à l'extérieur, avec l'aide de la direction ou de la personne en charge de la communication, ce qui est réalisé en matière de RSE au sein de l'entreprise.

Il peut éventuellement être à temps plein sur cette mission, si l'entreprise dispose de moyens suffisants. Dans de nombreuses TPE-PME, le responsable RSE va également être affecté à d'autres missions au sein de l'entreprise. Dans la pratique, on commence à observer des postes de responsable RSE « en temps partagé », c'est-à-dire que le salarié travaille pour plusieurs entreprises en ayant un seul contrat de travail avec une structure tierce.

La mission doit être confiée à une personne très engagée sur le sujet, de préférence avec des connaissances RSE. Il est également préférable qu'elle connaisse bien l'entreprise, sa culture, ses rouages. Parmi les compétences requises, on peut privilégier un profil ayant le sens de la diplomatie, d'excellentes dispositions pour la communication, car il devra convaincre en interne et aider les différentes directions dans la mise en œuvre des actions.

Tout ou partie des étapes suivantes peuvent être menées par le responsable RSE, en fonction de sa maîtrise du sujet et des moyens alloués à la RSE, ou avec l'aide d'un cabinet de conseil spécialisé.

② Définir les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité

La loi Pacte implique d'identifier les enjeux sociaux et environnementaux de l'activité.

Tout d'abord, **il convient que l'entreprise identifie les enjeux RSE**, qui sont économiques, sociaux et environnementaux. Elle peut par exemple s'appuyer sur la liste suivante :

VOLET ÉCONOMIQUE	VOLET SOCIAL/SOCIÉTAL	VOLET ENVIRONNEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • La rentabilité • Les modes de financement, la politique fiscale • Les processus de gestion des risques • L'approvisionnement, la relation avec les clients et les fournisseurs • La gouvernance (politiques et actions relatives à la qualité, la conformité et la déontologie éthique) • La transparence et communication (<i>reporting</i>) • La lutte contre la corruption • La cyber sécurité et le respect de la vie privée • Le partage de la valeur... • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de vie au travail • Le management et les valeurs de l'entreprise • La politique de rémunération et les avantages • L'égalité professionnelle, • La diversité et l'égalité des chances • La formation et l'employabilité • Le dialogue social • La transformation numérique • Les droits de l'homme • Le mécénat (culture, sport, associations locales...) • L'ancrage territorial • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le climat • La gestion efficiente des ressources (eau, énergie, matières premières) • L'économie circulaire (écoconception, analyse du cycle de vie des produits, gestion des déchets, etc.) • La biodiversité, la mobilité des collaborateurs • etc.

Ensuite, **l'entreprise est invitée à évaluer l'importance/le caractère prioritaire de chaque enjeu au regard de son activité**, par exemple en se posant les questions suivantes :

- priorité pour l'activité de l'entreprise :
 - la non prise en compte de cet enjeu RSE représente un risque pour ma performance financière,
 - la non prise en compte de cet enjeu RSE constitue un risque pour ma capacité à opérer mon activité,
 - la non prise en compte de cet enjeu RSE constitue un risque juridique (anticipation d'une possible évolution de la réglementation),
 - la non prise en compte de cet enjeu RSE constitue un risque réputationnel (risque de controverse, de polémique) ;

- priorité pour les parties prenantes :

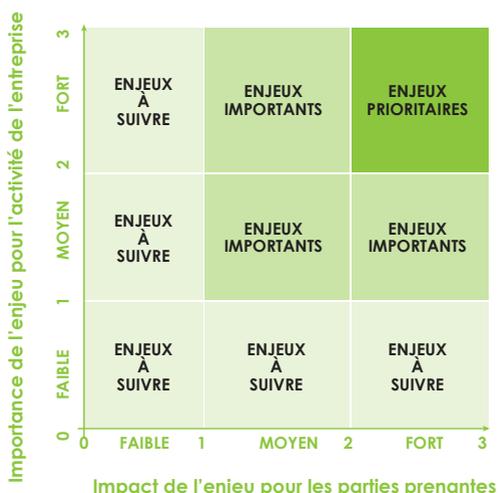
- les principales parties prenantes de l'entreprise considèrent que cet enjeu RSE est important pour l'entreprise, au regard de son activité,
- l'activité de l'entreprise a un fort impact sur cet enjeu RSE.

Afin de faciliter la priorisation des enjeux RSE, il peut être intéressant d'utiliser une notation, par exemple de 1 à 3, dans la réponse à chaque question. Par exemple, pour une entreprise industrielle fortement émettrice de CO₂, le risque de ne pas prendre en considération l'enjeu du climat peut représenter un risque juridique de niveau 3.

Afin d'identifier les priorités RSE des parties prenantes de l'entreprise, il peut être utile d'échanger avec plusieurs d'entre elles pour recueillir leur avis.

Cet exercice peut également être un bon outil de mobilisation des collaborateurs autour de la démarche RSE de l'entreprise, en les faisant prendre une part active à la réflexion.

L'un des outils les plus couramment utilisés par les entreprises pour identifier leurs enjeux RSE prioritaires est la matrice de priorisation. Une représentation visuelle est donnée ci-dessous :



Les enjeux RSE évalués comme prioritaires pour l'activité de l'entreprise et pour ses parties prenantes sont ceux sur lesquels l'entreprise est amenée à renforcer son action. Les enjeux RSE identifiés comme importants peuvent faire l'objet d'actions également.

Pour les sujets RSE que cet exercice ne ferait pas ressortir comme prioritaires ou importants, l'entreprise doit respecter les réglementations en vigueur.

Si l'entreprise dispose déjà d'une démarche d'évaluation des risques, les sujets RSE peuvent être traités dans ce cadre.

③ Effectuer un « diagnostic RSE » au sein de l'entreprise

De nombreuses actions RSE existent déjà dans chaque entreprise. Avant de définir une ambition et un plan d'actions, il convient de recenser l'existant.

Le diagnostic se veut exhaustif ; aucune action liée à la RSE ne doit être oubliée⁵.

Pour nourrir le diagnostic, il est très utile d'avoir des échanges avec différentes parties prenantes, tant internes qu'externes :

- en interne ; avec par exemple les principaux responsables de l'entreprise, les actionnaires, le cas échéant, et les représentants des salariés ;
- en externe ; avec par exemple les principaux clients, des fournisseurs et sous-traitants, la fédération professionnelle de l'entreprise qui peut être de bon conseil, des associations de consommateurs, des associations environnementales, des élus locaux (surtout si l'entreprise a un fort impact sur la vie sociale ou l'environnement du lieu dans lequel elle développe son activité).

S'entourer des collaborateurs de l'entreprise dans la réalisation de cette étape est un bon moyen de parvenir à un diagnostic exhaustif. Par exemple, pour réaliser son diagnostic, le dirigeant d'une TPE-PME peut demander à l'ensemble de ses salariés de dire « tout ce qui est fait dans l'entreprise sur les sujets RSE ».

Des outils existent pour accompagner le responsable RSE dans la réalisation du diagnostic⁶.

④ Construire une stratégie et un plan d'actions RSE

L'identification des sujets RSE prioritaires (étape 2) et le recensement de l'existant (étape 3) permettent d'identifier les forces et les marges de progrès de l'entreprise. Sur cette base, elle peut élaborer sa stratégie et son plan d'actions.

Pour la stratégie RSE, plutôt qu'un cadre très structuré, **il convient de réfléchir en priorité au sens de la démarche RSE**, son lien avec les valeurs de l'entreprise, pour définir un cap. Les 17 objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 de l'ONU⁷ peuvent être un outil dans la définition du cap, de l'ambition de la stratégie RSE. Cet exercice peut être un bon moyen d'associer les collaborateurs à la démarche RSE. La stratégie doit ensuite être validée et portée par la direction générale.

La question de la stratégie RSE est en lien avec celle sur la raison d'être de l'entreprise, traitée en suivant dans le guide.

Pour élaborer le plan d'action, le responsable RSE et les différentes directions établissent des pistes d'actions. Il est utile à cette étape de s'inspirer des actions mises en œuvre par d'autres, de regarder ce qui a été fait dans d'autres entreprises, en commençant par ce qui a été fait par les entreprises du même

5. Voir liste des enjeux RSE dans l'étape 2, page 12.

6. Cf. boîte à outils, page 17.

7. Cf. annexe.

secteur, par exemple les concurrents. De nombreux outils existent pour trouver des bonnes pratiques RSE⁸.

Cet exercice peut aboutir à une longue liste d'actions, qui ne peuvent pas toutes être mises en œuvre simultanément, que ce soit pour des questions humaines, financières ou de temps. Là encore, il convient de prioriser, en passant chaque action possible au tamis d'une grille d'évaluation qui prenne en compte les objectifs et spécificités de l'entreprise, sa politique générale, la réglementation existante ou à venir prochainement, ainsi que les attentes des parties prenantes.

Exemple de méthode pour dégager des priorités d'actions

Chaque contributeur au sein de l'entreprise peut attribuer, à chacune des actions RSE listées, une note de 1 à 10 à travers cinq critères qui seront assortis chacun d'un coefficient différent, fonction de son importance stratégique selon l'entreprise.

Critère n°1 avec un coefficient 5 : mise en œuvre, cette action aura-t-elle un intérêt économique pour mon entreprise ?

Critère n°2 avec un coefficient 4 : existe-t-il actuellement une pression réglementaire ou à venir prochainement qui concerne cette action ?

Critère n°3 avec un coefficient 3 : cette action peut-elle susciter l'implication des collaborateurs de l'entreprise ? Il est en effet difficile de mettre en œuvre avec succès une action sur laquelle les collaborateurs ne seraient pas motivés.

Critère n°4 avec un coefficient 2 : existe-t-il un risque pour l'image de mon entreprise si l'on n'engage pas cette action ?

Critère n°5 avec un coefficient 1 : cette action aura-t-elle de la visibilité en interne et en externe ?

En multipliant la note reçue sur chaque critère par le coefficient affecté, il est possible de classer les pistes d'actions dans l'ordre d'importance. L'entreprise peut par exemple commencer par les 8 à 10 actions ayant recueillis le plus de points.

Une fois obtenue cette liste d'actions, il se peut qu'il y ait un déséquilibre entre les actions correspondant aux volets environnemental, économique ou social. Il suffira alors de prendre, dans l'ordre du classement, les trois premières actions de chaque volet du développement durable. Mais un déséquilibre entre les piliers est acceptable en fonction des particularités de l'entreprise (secteur d'activité notamment).

Il est important de veiller à un certain équilibre entre les types d'actions, en mélangeant des actions à court terme (« gain rapide »), moyen terme et long terme, mais aussi une répartition des actions sur différents niveaux de « maturité » ou d'ambition sur les différents sujets (par exemple : fondamentaux, progression, exemplaire, etc.).

8. Cf. boîte à outils, page 17.

L'étape de la construction de la stratégie et du plan d'actions RSE s'accompagne de la définition du budget et de l'attribution des tâches à mettre en place pour assurer la mise en œuvre effective et la réussite de la démarche RSE.

En ce qui concerne le budget, rappelons que la RSE constitue d'abord un changement de comportement. Certaines actions peuvent nécessiter un investissement plus important, qui doit être proportionné à l'importance de l'enjeu et du risque que le fait de ne pas le traiter représenterait pour la pérennité de l'entreprise. Pour une PME, quelques milliers d'euros peuvent suffire pour bien enclencher le processus de RSE et le poursuivre avec de bonnes chances de réussite.

En ce qui concerne l'organisation, toutes les actions ne seront pas réalisées par le responsable RSE. Certaines sont mises en œuvre par une direction/personne spécifique lorsque l'action est en lien avec son métier. Le responsable RSE est alors là pour accompagner son interlocuteur dans la mise en œuvre de l'action. Il est également possible d'affecter des actions à d'autres collaborateurs sur une base volontaire, parce qu'ils ont démontré une forte motivation pour un sujet ou une action RSE et/ou souhaitent développer leurs compétences sur ce thème. Rappelons que la RSE est un formidable moyen de mobiliser les collaborateurs autour de projets qui font sens, pour l'entreprise et pour l'individu.

Plus le projet RSE prend de l'ampleur, plus il contient d'éléments de cadrage sécurisants : objectifs, indicateurs, tableaux de bord, etc., qui facilitent le pilotage. Se donner des objectifs accessibles est important pour créer le mouvement.

Il est important de procéder à une revue régulière (par exemple annuelle) des priorités. Si l'ambition reste globale, le projet d'entreprise doit être pérenne dans le temps pour donner du sens. Le plan d'action, lui, peut être revu autant que nécessaire, selon l'évolution de la démarche RSE en interne (maturité) et les facteurs externes (réglementation, attentes des parties prenantes, grandes tendances).

5 Communiquer sur la démarche RSE

Il peut être intéressant pour l'entreprise de rendre compte de sa démarche RSE à l'externe auprès de ses parties prenantes.

- Cet exercice est un moyen de **valoriser les actions** mises en œuvre face à une demande croissante des parties prenantes pour plus de transparence.
- En liant informations financières et extra-financières dans la communication de l'entreprise, la RSE permet de **donner une vision plus complète du modèle d'affaires** et d'expliquer la création de valeur dans une perspective plus durable.
- Développer la communication sur la démarche RSE est aussi un moyen de **se préparer à répondre aux appels d'offres**, qui intègrent de plus en plus de critères sociaux et environnementaux, ainsi qu'aux questionnaires RSE d'agences de notation, que peuvent demander les clients grandes entreprises par exemple.
- La communication externe permet aussi d'**attirer les talents**. Des entreprises ayant une forte démarche RSE indiquent que c'est un facteur d'attractivité dans le recrutement, notamment auprès des jeunes.

Les supports de communication peuvent être multiples : plaquette dédiée, page sur le site Internet de l'entreprise, relations presse, participation à des colloques, expositions, etc.

Là encore, il est intéressant de regarder comment d'autres entreprises communiquent sur leur démarche RSE, en commençant par des entreprises comparables (secteur, taille).



» Boîte à outils⁹

Mettre en œuvre la démarche RSE

- **Guide « Cap vers la RSE »**, MEDEF, 2012
- **Guide « Dialogue avec les parties prenantes »**, MEDEF, 2013
- **Retours d'expérience sur l'animation interne de la RSE**, MEDEF, 2017
- **100 actions et bonnes pratiques RSE à mettre en œuvre en entreprise**, e-rse.net, 2019
- **Guide « Mettre en place une démarche RSE pour son organisation »**, Comité 21 Pays-de-la-Loire, 2016
- **Guide « Comment mettre en place et animer un réseau de correspondants DD/RSE au sein des entreprises »**, Orse, 2011

Réaliser le diagnostic RSE

- **Auto-évaluation Rexcelys**, France Qualité
- **Auto-évaluation Impak finance**
- **Auto-évaluation label Lucie**

Prioriser les enjeux RSE

- **Fiche repère « La matérialité »**, Comité 21, 2014

Développer le reporting RSE

- **Les 21 critères du niveau GC Advanced**, Global Compact
- **Les principes et lignes directrices de la Global Reporting Initiative**, GRI
- Rapports de développement durable/RSE ou « Déclarations de performance extra-financière » d'entreprises

S'inspirer des bonnes pratiques d'autres entreprises

- **Guide « Cap vers la RSE pour les TPE-PME : c'est possible »**, MEDEF, 2017
- **Les 365 #infosRSE sur le compte Twitter @Medef_RH_Innov**, MEDEF
- **Plateforme Bipiz des bonnes pratiques RSE**, Réseau Alliances
- **Banque des communications sur le progrès (COP)**, Global Compact

9. Les liens hypertextes vers les outils sont disponibles dans la version électronique du guide.

2. LA RAISON D'ÊTRE

› Ce que dit la loi Pacte¹⁰

La loi Pacte introduit la notion de « raison d'être », dont une société peut se doter, sur une base volontaire.

Qui est concerné ?

Toutes les sociétés, sans distinction de taille ou de forme juridique.

Quels impacts pour les entreprises ?

- La raison d'être est une mesure d'application volontaire.
- L'entreprise qui le souhaite peut définir quelle est sa raison d'être, c'est-à-dire « pour quoi » elle mène son activité, quels sont les principes dont elle se dote, et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.
- La raison d'être peut être intégrée dans les statuts de l'entreprise.

Quelles conséquences en cas de violation de la raison d'être inscrite dans les statuts ?

- Si la raison d'être est inscrite dans les statuts, son non-respect entraînerait une violation des statuts. En conséquence, une action en nullité pourrait être envisagée.
- La violation de cette notion est susceptible de constituer une faute de gestion du dirigeant et d'engager à cet effet une action en responsabilité à son encontre. Il convient cependant de nuancer ces risques. En effet, pour que la responsabilité du dirigeant soit engagée par la société ou ses associés, il est indispensable de mettre en évidence une faute, un préjudice et un lien de causalité. S'agissant de la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des tiers, il est nécessaire de démontrer une faute séparable de ses fonctions, à savoir une faute intentionnelle, d'une particulière gravité et incompatible avec l'exercice normal de ses fonctions de dirigeant.
- Un autre risque existe, celui de la révocation du dirigeant, cependant il faudrait démontrer un juste motif. Ce dernier reste difficile à motiver, puisqu'il sera nécessaire de prouver, par exemple, que le dirigeant a pris une décision contraire à la raison d'être ou a mis en péril la société.
- Enfin, la responsabilité civile de la société vis-à-vis des tiers pourrait aussi être engagée. À nouveau, il sera nécessaire de justifier d'une faute d'un des organes de la société ou d'un de ses préposés, d'un préjudice et d'un lien de causalité. La doctrine estime d'ailleurs que cette action sera très compliquée à mettre en œuvre.

10. Article 169 de la loi Pacte.

» Les enjeux pour l'entreprise

La loi Pacte a introduit le concept de raison d'être. La loi ne définit pas ce qu'est la raison d'être mais plutôt ses composantes : « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

Concrètement, la raison d'être est le motif, la raison pour laquelle la société est constituée. Elle en définit l'identité et la vocation et détermine le sens de la gestion de la société. Cela correspond au « pour quoi » l'entreprise opère, à ce qu'elle apporte à la société. Concrètement, derrière ce nouveau terme, se trouve la notion d'utilité : « à quoi sert l'entreprise ? ». **Toutes les entreprises ont donc une raison d'être, parce qu'elles ont une utilité. La raison d'être n'est toutefois pas nécessairement formalisée ou communiquée à l'extérieur de l'entreprise.**

Sur une base volontaire, les entreprises peuvent faire le choix de communiquer leur raison d'être, en quelques mots, vis-à-vis de leurs parties prenantes, voire de l'intégrer dans leurs statuts.

La nouveauté de la raison d'être avec la loi Pacte est double :

- challenger la raison d'être de l'entreprise au regard des grands enjeux de société (pouvant aller jusqu'à réorienter la stratégie) ;
- rendre compte à l'externe, communiquer aux parties prenantes de l'entreprise dans l'optique d'explicitier comment la raison d'être est réalisée dans son activité.

» En pratique : comment (re)définir sa raison d'être ?

Pourquoi (re)définir sa raison d'être ?

S'interroger sur sa raison d'être aujourd'hui présente l'opportunité pour l'entreprise de **réfléchir à ce qu'elle est aujourd'hui et ce qu'elle veut être demain**, c'est-à-dire qu'elle sera sa contribution à la société/aux 17 objectifs de développement durable de l'ONU.

Qui définit la raison d'être de l'entreprise ?

Les modalités d'élaboration de la raison d'être reposent idéalement sur un processus collaboratif, associant des parties prenantes, notamment les collaborateurs. En effet, une réflexion collective sur la raison d'être est un moyen de mobiliser les collaborateurs autour de la question du sens de leur travail et un moyen de développer ou renforcer le dialogue avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, collectivité territoriales, associations...). C'est un vecteur de cohérence et de cohésion pour l'entreprise et ses parties prenantes.

Ce processus est porté par la direction générale de l'entreprise.

Si la société souhaite intégrer la raison d'être à ses statuts, une modification statutaire sera nécessaire et la société devra s'assurer de remplir les formalités juridiques liées.

Quelles sont les conséquences de la (re)définition de la raison d'être ?

Une raison d'être ne se limite pas à une phrase « choc ». C'est la vision de l'entreprise, son cap, et **cela dicte sa stratégie globale mais aussi la manière dont elle effectue son métier (ses valeurs)**. La raison d'être guide les décisions importantes de l'entreprise.

La loi Pacte précise que la raison d'être s'accompagne de moyens, que l'entreprise affecte pour la respecter. L'exercice de définition de la raison d'être s'accompagne d'un travail au sein de l'entreprise sur les actions qu'elle entend mettre en œuvre pour s'assurer que les décisions et les processus sont en accord avec la raison d'être.

La raison d'être peut ainsi, par exemple, se décliner en objectifs pour l'ensemble des métiers au sein de l'entreprise. Les décisions en termes de marketing, de recherche et innovation, mais aussi les décisions managériales et les actions mises en œuvre dans le cadre de la démarche RSE doivent être en cohérence avec la raison d'être de l'entreprise.

Comment associer les parties prenantes à la démarche ?

La formulation de la raison d'être présente un réel enjeu d'explication et d'interaction avec les parties prenantes. C'est un sujet de partage et d'échange avec les collaborateurs, mais aussi les autres parties prenantes de l'entreprise.

Sur la méthode, il peut être intéressant de faire participer de manière collaborative les collaborateurs de l'entreprise, mais aussi les administrateurs, les actionnaires, de demander leur avis à quelques clients ou partenaires clés, etc. **L'implication des parties prenantes est un moyen de développer leur adhésion à la démarche, et de s'assurer que la raison d'être de l'entreprise est en phase avec leurs attentes vis-à-vis d'elle.**

Co-définir la raison d'être de l'entreprise renforce sa pertinence, permet de l'ancrer profondément dans la culture de l'entreprise et d'éviter qu'elle ne soit considérée comme un simple slogan.

Pour que cela soit efficace, il est important de définir en amont de la démarche les modalités et à quel(s) moment(s) associer les parties prenantes à la définition de la raison d'être.

Quelles questions se poser et principes suivre dans la définition de sa raison d'être ?

Il n'y a pas de règles dans la définition de la raison d'être. Mais l'entreprise peut se poser quelques questions et suivre certains principes pour réussir l'exercice.

Proposition de questions que l'entreprise peut se poser pour (re)définir sa raison d'être :

- où souhaite-t-on être en 2030 ?

- pour qui travaille-t-on ?
- comment et avec quelles valeurs doit-on conduire nos opérations ?
- qu'est-ce qui manquerait au monde si nous n'existions pas ?

Les 17 objectifs de développement durable de l'ONU sont particulièrement utiles pour définir la raison d'être de l'entreprise, parce que ce sont les grands défis sociétaux de la planète à horizon 2030. Il peut être intéressant pour l'entreprise de se positionner, de réfléchir à son utilité, face aux 17 ODD.

Propositions de critères à prendre en compte dans la formulation de sa raison d'être¹¹. La raison d'être est :

- **simple** : pour être compréhensible et lisible par tous ;
- **brève** : afin d'être percutante et de pouvoir être retenue ;
- **durable** : c'est-à-dire qu'elle intègre les enjeux sociaux et environnementaux afin d'explicitier vis-à-vis des parties prenantes quelle est la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable (les 17 ODD de l'ONU) ;
- **stable** : **pour fournir un cap dans la durée à l'entreprise** et inclure le long terme dans ses actions de tous les jours ;
- **inspirante** : pour motiver les collaborateurs et embarquer l'ensemble des parties prenantes dans le projet d'entreprise ;
- **unique/spécifique** : c'est-à-dire propre à l'entreprise, en lien avec son activité, et différenciante, pour la distinguer de ses concurrents.

Combien de temps cela prend de définir la raison d'être de l'entreprise ?

La définition de la raison d'être prend du temps. Certaines entreprises indiquent que l'exercice a duré environ 18 mois. Parce que c'est une action structurante pour l'entreprise, il est conseillé de laisser mûrir le sujet et de tester la raison d'être auprès de quelques parties prenantes.

Comment communiquer sur la raison d'être de l'entreprise ?

L'entreprise peut, sur une base volontaire, communiquer à l'externe sur sa raison d'être. Au-delà de celle-ci, il peut être intéressant de communiquer sur les raisons qui ont poussé l'entreprise à la développer ainsi que sur la démarche de définition de la raison d'être en elle-même.

Il peut également être intéressant pour l'entreprise d'expliquer la manière dont elle met en œuvre sa raison d'être au quotidien, à travers sa stratégie, sa démarche RSE et ses valeurs.

11. Liste inspirée des critères de Des Enjeux et des Hommes pour éprouver une raison d'être.

» Le vrai/faux de la raison d'être

« La raison d'être remplace la RSE. »

X Faux. La raison d'être peut constituer le cap de la démarche RSE. La formalisation de la raison d'être n'est pas un prérequis de la mise en œuvre d'une démarche RSE, mais plutôt une partie de la démarche, qui n'est pas obligatoire. Les deux exercices sont toutefois liés et visent chacun à créer une dynamique au sein de l'entreprise autour de la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux et des attentes des parties prenantes.

« La raison d'être et la société à mission, c'est la même chose. »

X Faux. La raison d'être explicite l'utilité de l'entreprise, contrairement à la société à mission, qui est une qualité de société précise, avec des règles particulières (cf. partie sur la société à mission, page 25).

« Se doter d'une raison d'être, c'est juste de la communication ! »

X Faux. Il est vrai que la formalisation d'une raison d'être présente pour l'entreprise un réel enjeu de communication, de pédagogie vis-à-vis de ses parties prenantes sur son activité et la durabilité de son projet entrepreneurial. Mais la raison d'être est également un outil de pilotage interne. La stratégie et les processus de l'entreprise doivent être alignés avec elle. Cela peut aller jusqu'à se traduire en des renoncements vis-à-vis de produits et services de l'entreprise qui ne seraient pas en accord avec un développement durable.

« La raison d'être suppose de faire évoluer ses produits ou services. »

✓ Plutôt vrai. La raison d'être répond à un enjeu de durabilité. Le projet d'entreprise doit concilier viabilité économique et prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, en réponse aux nouvelles attentes des parties prenantes. La trajectoire que se fixe l'entreprise au travers de sa raison d'être peut entraîner une évolution plus ou moins profonde des produits et services qu'elle propose, pour une meilleure prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. C'est donc une opportunité d'innovation.

« La raison d'être, ça rajoute une couche de plus dans les questionnaires des donneurs d'ordre ! »

✓ X Vrai et faux. La formalisation d'une raison d'être est une démarche volontaire. Il n'est toutefois pas à exclure que des donneurs d'ordre ayant formalisé leur raison d'être demandent progressivement à leurs fournisseurs et sous-traitants qu'ils précisent la leur, afin d'évaluer la cohérence entre les deux.

« La raison d'être, c'est pour toutes les entreprises, pas seulement les grandes. »

✓ Vrai. La raison d'être renvoie à la notion d'utilité, c'est-à-dire pourquoi l'entreprise commercialise des biens et/ou services. Toutes les entreprises ont une raison d'être, mais ne l'ont pas nécessairement formalisée, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux. C'est ce que la loi Pacte invite à faire.



» Boîte à outils et bonnes pratiques¹²

Des cabinets de conseil en RSE ont développé des méthodes pour accompagner les entreprises dans la définition de leur raison d'être.

Certaines entreprises ont franchi le pas et ont déjà affiché leur raison d'être. Par exemple :

- **Atos** (services informatiques), qui a inscrit sa raison d'être dans les statuts : « Chez Atos, notre mission est de contribuer à façonner l'espace informationnel. Avec nos compétences et nos services, nous supportons le développement de la connaissance, de l'éducation et de la recherche dans une approche pluriculturelle et contribuons au développement de l'excellence scientifique et technologique. Partout dans le monde, nous permettons à nos clients et à nos collaborateurs, et plus généralement au plus grand nombre, de vivre, travailler et progresser durablement et en toute confiance dans l'espace informationnel. » ;
- **Camif** (vente ameublement) : « Proposer des produits et services pour la maison conçus au bénéfice de l'Homme et de la planète. Mobiliser notre écosystème (consommateurs, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, acteurs du territoire), collaborer et agir pour inventer de nouveaux modèles de consommation, de production et d'organisation. » ;
- **Carrefour** (distribution), qui a inscrit sa raison d'être dans les statuts : « Notre mission est de proposer à nos clients des services, des produits et une alimentation de qualité et accessibles à tous à travers l'ensemble des canaux de distribution. Grâce à la compétence de nos collaborateurs, à une démarche responsable et pluriculturelle, à notre ancrage dans les territoires et à notre capacité d'adaptation aux modes de production et de consommation, nous avons pour ambition d'être leader de la transition alimentaire pour tous. » ;
- **Crédit Agricole** (banque) : « Agir chaque jour dans l'intérêt de nos clients et de la société. » ;
- **Danone** (secteur agroalimentaire, plus de 100 000 salariés dans le monde) : « Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. » ;
- **La Voix du Nord** (édition de journaux) : « Ensemble écrire la nouvelle histoire du Nord. » ;
- **MedinCell** (biotechnologie), qui a inscrit sa raison d'être dans les statuts : « Notre mission est de contribuer à l'amélioration et à la protection de la santé des populations du monde entier. Le juste partage de la valeur créée avec l'ensemble de nos collaborateurs est le socle de notre modèle d'entreprise. La pérennité de MedinCell est une condition essentielle à l'atteinte de nos objectifs. » ;
- **Michelin** (équipement automobile) : « Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer. » ;
- **Orange** (télécommunication) : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. » ;

12. Les liens hypertextes vers les outils sont disponibles dans la version électronique du guide.

- **PSA Groupe** (automobile) : « En tant que constructeur automobile, le groupe PSA apportera sa contribution à la construction d'un avenir souhaitable. Notre objectif principal est d'assurer la liberté de mouvement en offrant une mobilité sûre, durable, abordable et agréable. » ;
- **Veolia Environnement** (environnement et services aux collectivités), qui a inscrit sa raison d'être dans les statuts : « Contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les objectifs de développement durable définis par l'ONU afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement. ».

Bonnes pratiques de communication autour de la raison d'être ou de la mission de l'entreprise :

- **Danone** a publié un **manifeste**, qui détaille notamment la vision de l'entreprise, son modèle de croissance, et ses objectifs à 2030, en lien avec les 17 ODD de l'ONU ;
- **Michelin** explique, dans une **courte vidéo**, sa raison d'être à travers sa vision de l'utilité de son entreprise, ses ambitions, et ses valeurs ;
- **Veolia** a publié un **document** présentant sa raison d'être et les moyens dont l'entreprise se dote pour la mettre en œuvre.

Outil pour développer sa raison d'être

- Guide « **Loi Pacte & raison d'être : et si on passait à la pratique ?** », Orse-C3D, 2020

3. LA SOCIÉTÉ À MISSION

» Ce que dit la loi Pacte¹³

La loi Pacte crée et définit la « société à mission », qui constitue une nouvelle qualité de société¹⁴.

Qui est concerné ?

Les sociétés soumises au droit commercial (Code de commerce), les sociétés d'assurance mutuelles, les mutuelles et les unions, ainsi que les coopératives.

Quel impact pour les entreprises ?

- La revendication de la qualité de société à mission est un choix de la société et se fait sur une base volontaire.
 - Pour une entreprise souhaitant arguer de la qualité de « société à mission », **plusieurs conditions doivent être respectées.**
1. Les statuts de la société doivent préciser une raison d'être, un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité, ainsi que les modalités de suivi de l'exécution de la mission.
 - La loi précise qu'un comité de mission, comprenant au moins un salarié, doit être mis en place. Il est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission et doit présenter chaque année un rapport dédié, joint au rapport de gestion. Ce comité s'assure que les décisions de gestion de l'entreprise sont conformes avec sa mission.
 - Pour les sociétés de moins de 50 salariés, les statuts peuvent prévoir qu'un référent de mission se substitue au comité de mission. Le référent de mission peut être un salarié de la société.
 2. L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux de la société à mission fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI), selon des modalités définies par décret¹⁵.
 - Si l'ensemble des conditions est rempli, le greffier du tribunal de commerce publie la société à mission au registre du commerce et des sociétés, selon des modalités définies par décret.
 - Si l'une des conditions n'est pas remplie, ou que l'organisme tiers indépendant conclut qu'un ou plusieurs des objectifs sociaux et environnementaux de la société à mission ne sont pas respectés, le ministère public ou toute personne intéressée¹⁶ peut saisir le président du tribunal statuant en référé aux fins d'enjoindre, le cas échéant sous astreinte, au représentant légal de la société de supprimer la mention « société à mission » de tous les actes, documents ou supports électroniques émanant de la société.

13. Article 176 de la loi Pacte.

14. Article L. 210-10 du Code de commerce.

15. Décret n° 2020-1 du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission.

16. Article L. 210-11 du Code de commerce.

» Les enjeux pour l'entreprise

L'entreprise peut faire le choix de se transformer en « société à mission ». Le passage d'une entreprise en société à mission s'appuie sur plusieurs modalités à respecter, détaillées dans la loi Pacte et dans les décrets liés.

Ce choix concerne plutôt les entreprises pionnières en matière de RSE, qui souhaiteraient aller un cran plus loin, en adoptant une nouvelle forme de société.



» Boîte à outils¹⁷

- **Guide « Entreprises à mission : de la théorie à la pratique »**, Citizen Capital et Deloitte Développement Durable, 2019
- **Guide « Voyage au pays des entreprises à mission »**, Prophil, 2019
- Le collectif **« Communauté des entreprises à mission »**

17. Les liens hypertextes vers les outils sont disponibles dans la version électronique du guide.

4. LA VALORISATION DE L'ENGAGEMENT RSE

» Ce que dit la loi Pacte¹⁸

La loi Pacte dispose que le gouvernement doit élaborer d'ici mai 2020 un rapport sur les conditions de mise en place d'une structure de revue et d'évaluation des labels RSE, quel que soit leur objectif (valorisation des produits, des comportements ou des stratégies des entreprises). La loi précise que cette structure devra associer des parties prenantes et proposer des pistes de rationalisation et d'harmonisation des conditions de validité, de fiabilité et d'accessibilité de ces labels pour les petites entreprises.

La loi Pacte dispose, en outre, qu'à partir des conclusions du rapport du gouvernement, l'Etat pourra mettre en place une politique publique d'homologation des instruments d'audit (notamment les labels et les certifications), qui respectent une sélection d'indicateurs et une méthodologie définis par la politique publique.

Qui est concerné ?

Le gouvernement, dans un premier temps.

Quel impact pour les entreprises ?

- À terme, les « règles » d'élaboration des labels RSE et de contrôle (vérification) pourraient évoluer sur la base du rapport à venir du gouvernement. Les labels RSE existants, qu'ils soient généralistes, sectoriels ou territoriaux, pourraient être amenés à revoir leurs modalités pour être en conformité avec ces règles, communes pour tous.
- Pour les entreprises détentrices d'un label, les procédures d'attribution et critères de conformité à respecter pourraient évoluer.

» Les enjeux pour l'entreprise

Les entreprises font face à une demande croissante de leurs parties prenantes pour plus de transparence sur la manière dont elles intègrent les enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. En réponse à cette demande, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à communiquer sur leur démarche RSE et à recourir à des outils de valorisation de leur engagement pour en attester.

Il existe de nombreux outils de valorisation de l'engagement RSE de l'entreprise, répondant à des objectifs et modalités différents.

Le recours à un ou plusieurs de ces outils est volontaire. La décision de les utiliser revient au dirigeant de l'entreprise.

18. Articles 172 et 174 de la loi Pacte.



» Décryptage des outils

La liste ci-dessous vise à présenter des exemples d'outils de valorisation de la performance RSE des entreprises et ne se veut pas exhaustive.

Les cadres de référence

Les cadres de référence sont des lignes directrices émanant d'instances internationales, d'application volontaire par les entreprises. Les cadres de référence sont un moyen de mieux appréhender les enjeux de RSE et une base d'échange entre entreprises sur les actions possibles.

> Les 10 principes du Global Compact

Le Global Compact est une initiative internationale lancée par l'ONU en 2000, autour de 10 principes universels relatifs aux droits de l'homme, à la lutte contre la corruption, aux normes du travail et à l'environnement. La formalisation du soutien aux 10 principes du Global Compact suppose d'adhérer au Global Compact et d'effectuer un reporting annuel sur la mise en œuvre par l'entreprise des 10 principes (« communication sur le progrès »). L'adhésion au Global Compact France s'accompagne de l'accès à la communauté de ses membres.

> Les 17 objectifs de développement durable (ODD)

Adoptés en 2015 par l'ONU, l'Agenda 2030 est le nouveau cadre de référence des Etats pour un développement durable à 2030. Il contient 17 objectifs de développement durable, déclinés en 169 cibles. Les ODD constituent le langage commun du développement durable dans tous les pays du monde et pour tous les types d'acteurs (États, collectivités territoriales, entreprises, ONG...). Des outils commencent à être développés pour faciliter l'utilisation du cadre des 17 ODD par les entreprises.

Les normes

La normalisation permet de valoriser les pratiques et les produits ou services de l'entreprise à partir d'un référentiel attestant le respect d'un référentiel reconnu. Les normes sont d'application volontaire.

En France, l'Afnor est l'organisme chargé de coordonner l'action normative. Elle est également chargée d'homologuer ces normes et de les publier. Des organisations européennes et internationale (ISO notamment) sont aussi chargées de bâtir le consensus normatif au-delà de la France.

> L'ISO 26000

La norme ISO 26000 est la norme ISO relative à la responsabilité sociétale des organisations. Elle est déclinée en 7 questions centrales : gouvernance de l'organisation ; droits de l'Homme ; relations et conditions de travail ; environ-

nement ; loyauté des pratiques ; questions relatives aux consommateurs ; communautés et développement local. La norme ISO 26000 n'est pas certifiable car elle ne définit pas de niveau précis d'exigence. Des déclinaisons commerciales de l'ISO 26000 existent, notamment AFAQ 26000 (Afnor certification) et CAP 26000 (Bureau Veritas).

> Autres normes ISO sur des sujets spécifiques de la RSE

Des normes certifiables existent sur des volets spécifiques de la RSE, par exemple :

- la norme ISO 9001 sur le système de management de la qualité ;
- la norme ISO 14001 sur le système de management environnemental ;
- la norme OHSAS 18001 sur l'hygiène et la sécurité du personnel.

Les chartes

Les chartes sont un outil de valorisation de l'engagement de l'entreprise sur la RSE ou un sujet de RSE. En signant une charte, l'entreprise prend publiquement position en faveur du sujet qui en est l'objet. Il existe des chartes développées par des organismes tiers, auxquelles les entreprises peuvent adhérer, ainsi que des chartes signées et publiées de manière unilatérale par une entreprise. Quelques exemples de chartes :

- charte Relations fournisseurs responsables ;
- charte de la Parentalité en entreprise ;
- charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle ;
- chartes Ethique d'entreprises individuelles ;
- etc.

Les outils d'évaluation et de reconnaissance (dont certifications et labels)

Les outils d'évaluation et de reconnaissance s'appuient sur des référentiels pour évaluer et vérifier dans quelle mesure l'entreprise intègre la RSE dans sa gestion et ses pratiques. De nombreux outils de ce type existent, avec des modalités et finalités différentes. En complément de labels et certifications sur des thématiques précises de la RSE, on retrouve des outils généralistes, portant sur l'ensemble de la démarche RSE de l'entreprise, parmi lesquels l'évaluation EcoVadis, la certification B-Corp, le label Lucie, ainsi que les labels sectoriels.

> EcoVadis

EcoVadis s'appuie sur une plateforme permettant aux donneurs d'ordre de disposer d'une évaluation des performances sociales, environnementales et éthique des affaires de leurs fournisseurs dans le monde entier. Pour l'entreprise fournisseur, l'évaluation s'appuie sur une auto-évaluation effectuée par l'entreprise sur la base d'un questionnaire, complétée par un audit documentaire, une analyse et une évaluation par EcoVadis.

> Certification B-Corp

La démarche B-Corp consiste en une certification octroyée aux sociétés commerciales répondant à des exigences sociétales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence envers le public. Elle s'appuie sur un questionnaire à remplir par l'entreprise, suivi d'une évaluation pour obtenir la certification (renouvelée tous les 2 ans). L'obtention de la certification B-Corp s'accompagne de l'accès à la communauté des entreprises certifiées.

> Label Lucie

L'Agence Lucie a développé le label Lucie qui permet d'identifier les entreprises qui s'engagent en faveur du développement durable, autour du respect de 7 engagements en cohérence avec les 7 questions centrales de l'ISO 26000. La labellisation Lucie s'appuie sur un parcours en 4 étapes : une auto-évaluation en ligne, une formation, une auto-évaluation supervisée, puis la labellisation Lucie 26000. L'obtention du label Lucie s'accompagne de l'accès à la communauté des entreprises labellisées.

> Labels sectoriels

Développés par des organisations professionnelles qui souhaitent engager leur filière dans une démarche RSE, les labels sectoriels visent à mieux prendre en compte les spécificités du secteur d'activité dans la démarche RSE. Plusieurs labels sectoriels existent aujourd'hui, en France ou aux niveaux européen et international. Pour plus d'information sur ces initiatives, l'entreprise peut contacter la fédération professionnelle à laquelle elle adhère.

5. L'INTÉGRATION DE CRITÈRES DE PERFORMANCE RSE

» Ce que dit la loi Pacte¹⁹

La loi Pacte précise que, pour les sociétés concernées, la politique de rémunération de chaque mandataire social présente les **éléments de rémunérations variables**. Ceux-ci s'appuient sur des critères clairs, détaillés et variés, de nature financière et non financière, y compris, le cas échéant, relatifs à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

Qui est concerné ?

Les sociétés cotées.

Quel impact pour les entreprises ?

- Les sociétés concernées doivent présenter dans leur rapport sur le gouvernement d'entreprise, une politique de rémunération pour chaque mandataire social. Lorsque la société attribue des éléments de rémunérations variables, cette politique précise les critères clairs, détaillés et variés, de nature financière et non financière, y compris, le cas échéant, relatifs à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, qui conditionnent leur attribution. Elle précise également la manière dont ces critères contribuent aux objectifs de la politique de rémunération. Il en est de même lorsque la société octroie ou attribue des engagements et droits conditionnels. Les modalités sont définies par décret²⁰.
- Le Code Afep-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, dans sa version révisée de juin 2018, recommande déjà que la rémunération des dirigeants intègre un ou plusieurs critères liés à la responsabilité sociale et environnementale (§24.1.1 du code).

19. Articles 155 et 175 de la loi Pacte.

20. Décret n° 2019-1235 du 27 novembre 2019 portant transposition de la directive (UE) 2017/828 du 17 mai 2017 modifiant la directive 2007/36/CE en vue de promouvoir l'engagement à long terme des actionnaires.

La loi Pacte inclut également une disposition, d'application volontaire, sur l'intégration de **critères RSE dans les accords d'intéressement**.

L'intéressement est un dispositif d'épargne salariale lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Toutes les entreprises peuvent le mettre en place, par voie d'accord avec les salariés. Le bénéficiaire de l'intéressement perçoit une prime dont le montant et les conditions de versement sont fixés par l'accord d'entreprise.²¹

Qui est concerné ?

Toutes les sociétés, sans distinction de taille ou forme juridique.

Quel impact pour les entreprises ?

- Les entreprises qui le souhaitent peuvent inclure dans leur accord d'intéressement des critères de performance RSE. Ces critères doivent être aléatoires et collectifs.
- Les critères de performance RSE utilisés dans l'accord d'intéressement peuvent porter sur les thématiques issues de la réglementation en matière de reporting RSE pour les grandes entreprises²².

› Les enjeux pour l'entreprise

La loi Pacte invite les entreprises à inclure des critères de performance RSE dans :

- la politique de rémunération variable des mandataires sociaux ;
- l'accord d'intéressement.

En privilégiant l'utilisation de ces deux outils, la loi Pacte lie performance sur les enjeux sociaux et environnementaux et performance financière.

Afin d'appuyer le développement de l'intéressement, le MEDEF et ses partenaires ont lancé en 2019 un dispositif d'accompagnement des chefs d'entreprise dans la mise en place d'accords, accessible sur le lien Internet :

[interessement.medef.com](https://www.interessement.medef.com)

21. Source : service-public.fr.

22. La liste des thématiques est disponible dans le II de l'article R. 225-105 du Code de commerce.

CONCLUSION

Innovez avec la RSE !

Prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux de l'activité, raison d'être, société à mission... : les mesures RSE introduites par la loi Pacte sont avant tout des mesures d'innovation. Elles ne devraient pas être comprises et intégrées par les entreprises comme de nouvelles contraintes, mais comme des outils visant à renforcer leur performance globale.



La RSE est une valeur de transformation et d'évolution positive de l'entreprise. Cette approche de la RSE suppose de se doter des bonnes compétences en interne et de s'entourer des principales parties prenantes de l'entreprise afin de mettre en œuvre les actions pertinentes sur les enjeux prioritaires pour l'activité.

L'entreprise a tout à gagner de cet engagement : attirer et conserver les talents, développer des partenariats, anticiper et prévenir les crises, accéder à de nouveaux marchés... En somme, l'innovation en RSE soutient le développement de l'entreprise dans le temps. Cela répond aux attentes des collaborateurs et aux questions des clients.

Comment faire ? Au-delà des éléments pratiques contenus dans ce guide pour développer la démarche, échangez, discutez, participez au débat sur le rôle de l'entreprise en matière de développement durable ! C'est en créant le mouvement, en développant la mobilisation, en contribuant de la dynamique RSE française, que l'on agira, ensemble, au service de la croissance responsable.

Jérôme Bédier

Membre du bureau de la commission Nouvelles responsabilités entrepreneuriales

ANNEXE : LES 17 OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU

Pour plus d'informations sur les 17 ODD : www.agenda-2030.fr





MEDEF
55, avenue Bosquet
75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com

Contact : pôle Nouveaux enjeux de l'entreprise
Lucie Togni : ltogni@medef.fr