



PREMIER MINISTRE



Camille PHE



27 mai 2015

## Compte-rendu de la réunion du GT1

*Du jeudi 2 avril 2015, de 14h15 à 17h35*

### Ordre du jour :

- **Validation du compte-rendu de la dernière plénière du GT1 du 21 janvier 2015**
- **Validation de la Feuille de route du sous-groupe 1 « Implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE, PME, ETI »<sup>1</sup>**
- **Validation de la Feuille de route du sous-groupe 2 « Expérimentation sectorielle de labels RSE »**
- **Validation de la Feuille de route du sous-groupe 3 « RSE, performance globale et compétitivité »**
- **Présentation de l'étude France Stratégie RSE et Compétitivité**

### **1. Validation du CR de la plénière du 21 janvier 2015**

Des questions relatives au fonctionnement de la Plateforme sont abordées en début de réunion. Il est notamment regrettable que les travaux de synthèse des recommandations du GT1 ne soient pas présentés<sup>2</sup>. Ils le seront pour la prochaine plénière du GT1 prévue pour le 2 juin 2015, l'ordre du jour étant déjà conséquent avec la validation des feuilles de route des sous-groupes et une audition.

De plus, il serait souhaitable de reprendre en quelques minutes et de manière systématique en fin de séance, les points clés des débats qui auront animés la réunion afin de s'assurer d'une compréhension commune des échanges.

Le compte-rendu est adopté.

### **2. Validation de la feuille de route du sous-groupe 1**

Il est rappelé que le thème est complexe et que les premières réunions de ce sous-groupe ont été animées par de nombreux débats, notamment sur le périmètre d'analyse, sur les différences liées aux secteurs d'activité et sur la dénomination de *reporting* (remplacée par « communication interne et externe »). Les membres se sont accordés pour dire que les salariés constituent une partie prenante *particulière* et qu'il y a un rôle indéniable de l'encadrement pour susciter leur implication, sachant qu'il s'agit d'un sujet qui intéresse les salariés en général.

<sup>1</sup> L'ensemble des feuilles de route de ces trois sous-groupes sont à consulter en Annexe.

<sup>2</sup> Voir CR de la Plénière du GT1 du 21 janvier 2015, page 2.

Le travail du sous-groupe va donc se découper en trois phases autour du rôle des salariés dans les démarches RSE, des moyens d'information et leurs conditions d'accessibilité, et enfin des conditions d'appropriation des enjeux RSE et de participation des salariés dans des démarches de co-construction.

Le groupe devra **se répartir l'ensemble du travail à faire** pour remplir au mieux les objectifs indiqués dans la feuille de route. Il pourra s'appuyer sur les travaux et les auditions menées auparavant par le GT1, éventuellement solliciter de nouvelles auditions (organisations syndicales, CJD, ANDRH, association ENVIE, entreprises, formateurs, etc.), effectuer un travail de synthèse d'une bibliographie existante. Toute contribution possible des membres sur ces sujets est encouragée.

La Feuille de route a tendance à rechercher l'exhaustivité alors que le groupe de travail n'a que deux mois pour délivrer ses conclusions au GT1. Il est donc conseillé de **définir un calendrier et des livrables** pour chacune des trois phases identifiées ci-dessus de façon à remplir progressivement les objectifs et échéances.

Sur le thème de la formation, quelques éclairages sont apportés :

Il va falloir s'intéresser non seulement aux formations initiales et continues existantes mais aussi aux nouveaux modes d'apprentissage que constituent les MOOC.

Consulter les organismes intervenant au sein de la Plateforme qui dispenseraient des formations RSE.

Une des difficultés notable reste que les formations RSE ne portent pas nécessairement la mention RSE. Il est entendu qu'une formation RSE est dite telle dans la mesure où elle intègre dans ses enseignements des modules sur les différents piliers du Développement Durable.

La principale interrogation est celle des contenus de ces formations : quels enseignements ? quelle qualité du contenu ?

Sur le thème de la représentation salariale :

Si s'appuyer sur les représentants des salariés est important, sur la cible TPE-PME-ETI, dans 90% des cas il n'y a pas de représentants syndicaux. Il faut pouvoir s'appuyer sur eux quand ils sont là mais (pour ne pas passer à côté du sujet) ne pas négliger le fait que les collaborateurs sont capables de se mobiliser d'eux-mêmes (plus ou moins et selon leur sensibilité aux différents piliers et enjeux de la RSE). Il est donc important de considérer la taille des entreprises et des impacts des syndicats sur les entreprises, sachant que les élections de représentation dans les TPE – PME sont des élections plutôt suivies et qui donnent lieu à de véritables campagnes de sensibilisation.

Enfin, il conviendra de ne pas manquer de prendre en compte l'hétérogénéité des situations, l'écosystème et l'environnement économique dans lesquels évoluent les entreprises, ce qui sera utile pour définir des moyens différenciés d'incitation.

### **3. Validation de la Feuille de route du sous-groupe 2**

Il est rappelé que le Commissariat Général au Développement Durable a déjà fourni un important travail sur cette question et que l'antériorité du sujet permet de baser les travaux du sous-groupe 2

sur ses documents comme l'ancien « Appel à manifestation d'intérêt » de 2012. Le lien avec le Ministère est assuré par le pilotage du sous-groupe par l'équipe du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie.

Cette expérimentation pourrait être portée par la Plateforme; elle aurait pour vocation de montrer l'intérêt des labels et de formuler des préconisations concrètes aux pouvoirs publics en vue d'une reconnaissance par l'Etat qui pourrait intervenir dans une seconde étape. En effet, elle ne peut pas être portée par la Plateforme puisqu'il s'agit d'une prérogative de l'Etat, donc le seul moyen pour la Plateforme de poursuivre cet objectif est de faire appel à un Comité de l'Etat. L'expérimentation et la reconnaissance par l'Etat constituent donc deux exercices distincts qui se complètent néanmoins. Certains membres s'interrogent à l'idée de mener une expérimentation qui serait portée par la Plateforme, surtout si elle devait ne pas aboutir *in fine* à une reconnaissance de labels par l'Etat. Ils se demandent si cet exercice rentre bien dans les missions de la Plateforme et si celle-ci ainsi que le secrétariat permanent en ont les moyens. D'autres soutiennent, au contraire l'intérêt d'un projet opérationnel mené par la Plateforme et capable d'éclairer des points essentiels. En tout état de cause, l'avis du Bureau sera déterminant dans la poursuite de ce projet, tant sur la validation du processus d'expérimentation que sur la question des moyens de la Plateforme (notamment en ressources humaines et temporelles).

Certains membres s'interrogent aussi quant à la reconnaissance par le marché et d'autres soulignent que les entreprises éprouvent parfois des difficultés à valoriser leurs démarches par des labels toujours plus nombreux et hétérogènes. L'intérêt pour les labels pourrait s'affaiblir si l'on ne pense pas en parallèle une intervention publique visant à fixer et stabiliser la démarche. Ne pas penser cette expérimentation comme en lien avec une reconnaissance par l'Etat serait manquer l'objectif que s'est fixé le GT1, lui-même un ressort des auditions organisées par le GT1 l'année précédente.

Il est souligné que la Plateforme avait souhaité une expérimentation sectorielle dans la mesure où les secteurs sont les mieux à même de convaincre leurs membres de se lancer dans une démarche RSE. Il convient de ne pas oublier les régions dans la déclinaison de ces expérimentations sectorielles.

Nous avons d'ores et déjà quelques retours de fédérations intéressées qui posent des questions liées en particulier au fait qu'elles n'auraient pas encore engagé de démarche de labellisation et trouvent le calendrier proposé relativement court :

- *Quels bénéfices pour elles ?*

Participation à une expérimentation sectorielle en vue d'une reconnaissance par l'Etat de label(s) RSE

- *Quel accompagnement financier et méthodologique de la Plateforme prévu pour aider à la mise en œuvre par les fédérations ?*

Il est rappelé qu'il ne pourra pas y avoir de participation financière de la Plateforme mais que le sous-groupe apportera son aide en termes de suivi de l'avancement de la mise en œuvre de la démarche de labellisation.

Quelques mises en garde sur la mise en place de cette expérimentation :

- Il y a un risque que des fédérations qui sont déjà engagées dans une démarche de reconnaissance par l'Etat soient retardées du fait de l'expérimentation.
- Il serait intéressant que cette expérimentation alimente des préconisations concrètes aux pouvoirs publics afin de favoriser l'harmonisation des pratiques.
- Il sera également intéressant d'étudier les impacts de la sous-traitance dans la chaîne de production surtout pour la cible, TPE-PME.
- Attention à la question de la sécurité et de la confiance, ainsi que des dispositifs de sanction.

Les co-rapporteurs insistent sur le fait qu'il s'agit d'un projet innovant et opérationnel. De plus, le projet consistera à expérimenter en collaboration avec des fédérations volontaires, et donc convaincues de l'intérêt de se lancer dans des démarches RSE. Pour certains, la question du financement reste problématique.

Quelques éléments sur l'Appel à candidature :

- Il est envisagé de raccourcir la durée initialement prévue de 12 à 18 mois à 12 mois.
- Il faudra définir avec les fédérations participantes, des points d'étape de façon à suivre l'avancement de la démarche.
- Le Secrétariat serait assuré par France Stratégie en lien avec le Commissariat Général au Développement Durable. Le suivi de l'expérimentation serait réalisé par un sous-groupe *ad hoc* de la Plateforme.
- Les fédérations choisiront elles-mêmes leur organisme tierce partie indépendante ; cette proposition du sous-groupe de travail vise à ne pas imposer un cadre trop strict de l'expérimentation, à laisser cette liberté aux fédérations candidates. Néanmoins, la désignation de l'organisme tiers sera examinée au moment de la sélection des dossiers.
- L'organisme tiers, désigné par le secteur sera chargé (soit directement soit en lien avec un comité d'attribution) de délivrer le label et ce avec des moyens de retrait en cas de condamnation ou autre événement de ce type.

#### **4. Annulation de l'audition sur l'étude RSE et Compétitivité de France Stratégie**

Sur décision du Président de la Plateforme RSE, la présentation de l'étude France Stratégie (Salima Benhamou & Marc-Arthur Diaye) analysant, à partir de données empiriques, les liens entre la RSE et la performance économique des entreprises est reportée pour une séance spéciale à la fin du mois. France Stratégie proposait initialement de faire cette présentation au cours d'une Plénière de la Plateforme : lors de la dernière, il a été décidé qu'elle serait organisée par le GT1<sup>3</sup>.

#### **5. Validation de la Feuille de route du sous-groupe 3**

Ce sous-groupe travaille sur les outils de mesure de la performance globale et le lien avec la compétitivité.

Il est précisé que pour répondre aux objectifs du sous-groupe, qui sont de faire une présentation synthétique sur les outils accompagnés de leurs avantages et inconvénients (en fonction de la taille des entreprises, de leur secteur d'activités, etc.), l'idée serait de constituer une fiche par outil récapitulant ces différents points.

Par rapport aux méthodes de travail du sous-groupe :

- Les auditions constituent l'essentiel des matériaux de travail
- La question des objectifs reste à discuter au sein du sous-groupe notamment sur le livrable final
- Il est indiqué que sera réalisée une cartographie des outils de mesure de la performance globale dans les entreprises du CAC 40 ; il est, en plus, proposé de réaliser ce même travail pour les PME et éventuellement les TPE.

Certains membres suggèrent d'aborder, sous l'entrée création de valeur, la question de la monétarisation des impacts positifs et négatifs des entreprises. Cette question de la valeur sociale hors marché pourra être abordée dans le cadre de cette Feuille de route du sous-groupe.

---

<sup>3</sup> Voir compte-rendu de la réunion Plénière du 19 mars 2015.

La réunion se clôture sur la validation de la Feuille de route du sous-groupe 3.

---

A la demande de Madame Odile Uzan, les termes de « pilote » et « copilote » seront désormais remplacés par ceux de « rapporteur » et « co-rapporteur », ces derniers étant les seuls à figurer dans les Principes de fonctionnement de la Plateforme<sup>4</sup>. Il est rappelé néanmoins que les travaux de ces sous-groupes visent à alimenter les travaux du GT1 dans son ensemble et que le choix initial des termes de (co-)pilotes correspondait à l'expression du GT1 qui recommandait une certaine souplesse sur le fonctionnement de ces groupes de travail (les délais pour leur production étant courts : les conclusions seront à présenter le 2 juin 2015).

---

<sup>4</sup> Voir Article 18 des *Principes de fonctionnement de la Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociale des entreprises rattachée au Premier Ministre via le Commissariat Général France-Stratégie*.

# ANNEXES

---



PREMIER MINISTRE



2 avril 2015

## **Feuille de route du GT1 / sous-groupe 1 sur l'« implication des salariés dans les démarches RSE dans les TPE-PME-ETI »**

*Mercredi 4 mars 2015 (17h-19h15), salle de réunion, 113 rue de Grenelle*

Les objectifs du GT1 ont été d'identifier les moyens de diffusion de la RSE dans les TPE-PME-ETI quel que soit leur secteur (commerce, industrie, services, etc.) et la question de l'implication des salariés a émergé des travaux précédents. Il conviendra, en effet, de tenir compte de l'hétérogénéité des situations liées à la taille des entreprises. La mise en œuvre de démarches RSE se fait sur le mode du volontariat et bien souvent elles sont initiées par les dirigeants des entreprises. Il s'agira donc, au sein de ce sous-groupe de travail, de voir comment on implique les salariés dans les démarches RSE, dans la mesure où pour qu'une démarche soit suivie et que l'engagement dure, il faut que toutes les parties prenantes, et spécifiquement les salariés, soient sensibilisées et engagées dans la politique / stratégie RSE de l'entreprise.

Si la sensibilisation et l'engagement RSE des dirigeants est un premier levier d'action, le débat émerge sur les modalités d'engagement des salariés comme partie prenante de l'entreprise, notamment directement et/ou par leurs représentants. Quelle peut être leur contribution à la mise en place de ces démarches ? Comment sont-ils concernés avec ou sans engagement de leur part ? Sachant qu'en tant qu'« acteur » du corps social que constitue l'entreprise, chaque salarié doit pouvoir contribuer à la définition et la mise en œuvre de la démarche.

Le terrain est jugé plutôt favorable, c'est-à-dire que les salariés seraient généralement demandeurs de ce type de démarche dans leur entreprise et de leur implication dans leur mise en œuvre. Il faudra toutefois que les travaux du sous-groupe prennent en compte la spécificité de leur position et la diversité de leur fonction. Nous rappelons néanmoins que la RSE consiste dans une démarche qui ne peut pas être ramenée exclusivement au champ réglementaire. Enfin, si les démarches RSE sont, aujourd'hui, majoritairement issues de l'engagement de l'employeur, les connaissances et expériences des salariés peuvent faire d'eux les initiateurs et les acteurs d'une démarche dans leur entreprise.

Les entreprises qui s'engagent dans une démarche RSE le font souvent d'abord par la prise en compte des enjeux environnementaux. L'environnement constitue donc une entrée « classique » (mais non exclusive). Il existe d'autres points d'entrée tels que le champ social, le champ économique (exemple : exigences des donneurs d'ordre) et la gouvernance.

## 1. Etat des lieux des pratiques :

- Quelle(s) contribution(s) des salariés et de leurs représentants dans la mise en place des démarches ? Quel rôle peuvent-ils jouer ?
  - Qu'est-ce qui les intéresse et les motive à participer ? ou les freine ? Il faudra pour cela effectuer un diagnostic permettant d'identifier les attentes des salariés et leur compréhension du concept et des enjeux de la RSE.
  - Examen du rôle de leurs représentants et de la place de la RSE dans le dialogue social
  - Examen des réglementations en vigueur qui pourraient affecter le rapport salariés-RSE
- Comment sont-ils concernés par ces démarches ? Comment leur engagement dans une démarche RSE est-il pris en compte notamment dans les processus RH ? Si possible, audition de l'ANDRH.
- Comment identifier et valoriser les pratiques exemplaires ?  
Référencer ce qui se fait parmi les secteurs engagés (*voir travaux et auditions du GT1*) notamment en matière d'innovation (exemple : brevet).
- Comment cartographier l'offre de formation RSE ?  
Pour la formation continue : FFP, OPCA, Chambres des Métiers et Commerce...  
Pour la formation initiale : CPU, CGE, Education Nationale...  
Les MOOC

## 2. Information et appropriation des enjeux RSE par les acteurs de l'entreprise :

- Quels dispositifs pour informer les salariés de ce qu'est la RSE pour favoriser leur implication future et durable dans des démarches ?
- Comment convaincre les dirigeants de l'intérêt d'engager le dialogue avec leurs salariés ? Trouver les arguments qui pourront les toucher (*exemple : l'innovation participative, etc.*).
- Comment conduire une réflexion sur l'information et l'appropriation des enjeux en fonction des secteurs, métiers, postes et statuts juridiques de l'entreprise (SAS, coopérative...) ? Avantages et inconvénients, freins ? *Si possible, interviews de quelques secteurs sur leur démarche.*

## 3. Impliquer les salariés et leurs représentants :

- Comment **co-construire** une démarche RSE efficace qui s'inscrit dans la durée ?  
Comment inciter les dirigeants à impliquer leurs salariés dès le début du projet ? Comment organiser le projet : quels moyens humains, organisationnels et financiers ? Quel calendrier ?  
Qu'est-ce que cela apporte à l'entreprise et aux salariés ? (*voir travaux du GT1 pour l'entreprise*)
- Comment faire progresser la RSE en s'appuyant sur les compétences, l'expérience et les connaissances des salariés ?
- Comment identifier les acteurs et les vecteurs de promotion (représentants des salariés, syndicats, régions, collectivités territoriales, groupes de protection sociale, etc.) ?
- Concernant le suivi des démarches, quels outils d'évaluation (autodiagnostic, questionnaire, communication et information interne et externe de la démarche, etc.) et quels indicateurs à mettre en place qui soient adaptés à la taille et les moyens de ces entreprise (exemple : Document unique) ? Et, de quels outils pourront disposer les salariés pour s'exprimer ?





PREMIER MINISTRE



## Feuille de route du GT1 / sous-groupe 2 « Expérimentation de labels de Responsabilité Sociétale des Entreprises »

*Mardi 3 mars 2015 (14h30 – 16h30), salle Joliot-Curie du 18 rue Martignac*

### A) Objectifs

Le projet d'un label RSE remonte à 2007 avec l'engagement n°202 du Grenelle de l'Environnement : « Instaurer des « labels d'entreprises responsables » pour les PME, décernés à partir de l'expertise d'organismes certificateurs indépendants et accrédités sur la base de référentiels à élaborer en cohérence avec les référentiels internationaux. À cette labellisation seraient attachés des avantages, notamment fiscaux. »

Cet engagement a été repris à l'alinéa 9 de l'article 53 de la loi n° 2009-967 du 3 Août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement, dite loi « Grenelle 1 », qui prévoit que : « L'État appuiera la création, pour les entreprises de toute taille, de labels attestant la qualité de leur gestion dans les domaines environnementaux et sociaux et leur contribution à la protection de l'environnement, et la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des organismes certificateurs indépendants chargés de les attribuer. Il soutiendra de la façon la plus appropriée, y compris fiscale, les petites et moyennes entreprises qui s'engageront dans la voie de la certification environnementale ».

Suite aux recommandations du GT1 de la plate-forme RSE rendues en octobre 2014 sur la labellisation, ce sous-groupe de travail a pour mission de lancer une expérimentation sur les labels RSE.

Les labels RSE :

- Sont sectoriels afin d'être adaptés aux enjeux de chaque secteur économique ;
- Fonctionnent sur la base du volontariat ;
- Peuvent s'appuyer sur des référentiels existants de type ISO 26 000.
- Doivent, en conséquence, faire intervenir des organismes tierce partie au choix des secteurs économiques.

- Visent une reconnaissance à terme par l'État ;
- Doivent offrir aux consommateurs une plus grande lisibilité.

## B) Périmètre

Le périmètre de ce projet de label RSE s'appuie sur celui du Groupe de travail n°1 à savoir : « Le Groupe de travail centrera ses recherches sur les TPE, les PME et les ETI. Mais ce seront aussi les écosystèmes des entreprises qui seront aussi examinés, lesquels comprennent bien entendu les donneurs d'ordre et les clients qui peuvent être des groupes ».

## C) Méthodologie

Un travail important d'analyse et de nombreuses auditions ont déjà été menés. L'objectif est donc, désormais, de capitaliser ces travaux en passant à la phase opérationnelle de mise en œuvre de l'expérimentation. Pour ce faire, ce GT pourra, le cas échéant, procéder par :

- Analyse des travaux existants : recherches universitaires et scientifiques, initiatives exemplaires ;
- Auditions d'experts ;
- Consensus des membres du sous-groupe autour des axes de travail.

Le Groupe de travail devra s'appuyer sur :

- Les référentiels existants et les organismes tiers correspondants, afin d'incorporer l'état de l'art en matière de RSE ;
- Les fédérations, pour la connaissance de leur secteur et pour la capacité de mobilisation de leur réseau ;
- Les Conseils Régionaux (PACA, et potentiellement d'autres régions sont demandeuses) afin d'assurer un ancrage territorial de l'expérimentation.

### Travaux de référence :

- Rapport du groupe de travail « Labels entreprises responsables » (CGDD octobre 2011), partie « Appuyer la création de labels de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) »
- Préconisations du GT1 de la plateforme (*Conclusions et recommandations provisoires du Groupe de travail 1*, document amendé le 9 octobre 2014) :  
Le GT1, soutenant le principe d'une labellisation RSE volontaire élaborée avec toutes ses parties prenantes et attestée par un tiers indépendant, propose la mise en œuvre d'un dispositif d'expérimentation avec des organisations professionnelles sectorielles et multi-territoriales volontaires dans le courant de l'année 2015. Ceci visera une reconnaissance par l'Etat de labels sectoriels et avec un cahier des charges qui devra prendre en compte les référentiels existants reconnus et internationaux.
- Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable (SNTEDD) 2015-2020 et les agendas 21 locaux. La SNDD peut servir de support à la réflexion de l'entreprise, car elle facilite l'identification des enjeux les plus importants pour la société. Les agendas 21 constituent un cadre de référence pour mieux appréhender les actions de RSE qui apparaissent en lien avec l'ancrage territorial.

### Autres travaux :

- Des textes institutionnels internationaux et européens : La DUDH, Le Global Compact, les principes directeurs de l'OCDE, la déclaration tripartite de l'OIT, la stratégie européenne de développement. Des référentiels institutionnels nationaux tels que les chartes portées par

les pouvoirs publics (médiation interentreprises, diversité, égalité), le décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale pris en application de l'article 225 de la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (loi « Grenelle 2 »). Il peut également, guider une démarche de RSE en suggérant les thématiques à prendre en compte

- Les lignes directrices ISO 26 000 et déclinaisons sectorielles associées
- Les référentiels de *reporting* extra-financier GRI et Effas, etc.

## **D) Axes de travail**

### **1. État des lieux des référentiels RSE (travail considéré comme réalisé)**

- Liste des référentiels RSE existants et des organismes tierce partie correspondants
- Comparaison des référentiels et choix des référentiels pour l'expérimentation
- *Benchmark* des initiatives nationales de labels RSE.

### **2. Définition du cadre pour l'établissement des labels RSE sectoriels par les fédérations (travail déjà réalisé au travers de l'Appel à candidature et du cahier des charges de 2012, mais nécessitant une mise à jour)**

- Développement d'un label de qualité, souple et adapté aux spécificités du secteur
- Contenu du label sectoriel répondant à une logique d'évaluation de la démarche et/ou de vérification des résultats
- Système de labellisation simple et efficace et, plus largement, modèle économique global convenant à la cible des TPE aux ETI, très sensibles aux facteurs temps, coût et complexité
- Croisement de la démarche sectorielle d'expérimentation avec une approche régionale / territoriale en vue de la mobilisation des entreprises (notamment petites entreprises) sur une région
- Possibilité d'inclure dans l'expérimentation des démarches sectorielles déjà lancées, et quel que soit leur degré de maturité
- Lien éventuel avec la COP 21

### **3. Reconnaissance des labels sectoriels par l'Etat (travail à réaliser)**

- Revue des labels RSE par le groupe GT 1 : évaluation du sérieux de la démarche d'élaboration des labels par la fédération, réponse aux critères contenus dans le cahier des charges, validation du contenu du label (notamment, pas de manques évidents et réponses adaptées aux grands enjeux du secteur)
- Elaboration de recommandations en vue d'une reconnaissance par l'Etat de labels RSE et éventuellement proposition de labels sectoriels pouvant être reconnus par l'Etat
- Propositions de reconnaissance et d'unification visuelle des labels (nom commun, logo et déclinaisons ; vise la question d'une reconnaissance par les donneurs d'ordres publics-privés et par les consommateurs).

### **4. Financement des démarches des fédérations participantes (travail à réaliser)**

- Définition des besoins de financement de l'expérimentation en 2015
- Définitions des éléments pouvant faire l'objet d'un financement : coût d'animation/conseil/outils des fédérations, événements de valorisation (forums etc. éventuellement en lien avec la COP 21)
- Recensement des différents acteurs à solliciter pour le financement de l'expérimentation : Fonds européens ?, MEDDE, Direction Générale des Entreprises (DGE), Ministère du Travail, régions (PACA, etc), secteur privé (fédérations professionnelles, FACE, etc).
- Outre les recherches individuelles de financement de leur démarche par les fédérations

professionnelles candidates elles-mêmes, les acteurs du secteur privé intéressés de proposer un financement de l'expérimentation pourront être recensés à la condition que celui-ci soit expressément affecté à une expérimentation bien identifiée et se faire avec l'accord du candidat.

#### **5. Les leviers de promotion et d'accompagnement des TPE-PME-ETI**

- Eventuellement, propositions pour faciliter le financement des démarches RSE : aide financière à l'accès au label pour les TPE-PME-ETI, etc...

#### **6. Accompagnement de l'expérimentation (travail à réaliser)**

- Sensibilisation et formation pour accompagner les démarches de labellisation RSE  
- Modes de valorisation et de promotion des labels reconnus par l'État (dont événement périodique des entreprises labellisées pour valoriser leur démarche ?)

#### **7. Suivi et bilan de l'expérimentation (travail à réaliser)**

- Etablissement des attendus de l'expérimentation  
- Suivi des difficultés éventuelles de mise en œuvre et de la diffusion de la démarche  
- Bilan de l'expérimentation et préconisations d'amélioration de la démarche pour une meilleure appropriation par les petites entreprises et une éventuelle reconnaissance des labels par l'Etat.



PREMIER MINISTRE



Camille PHE



2 avril 2015

## **CR de la réunion et Feuille de route du GT1 / sous-groupe 3 « RSE, Performance globale et Compétitivité »**

*Lundi 2 mars 2015 de 16h06 à 18h06, 18 rue Martignac, salle Irène Joliot-Curie*

### **Désignation des Pilote/Copilote**

---

Confirmation de la désignation d'Odile UZAN comme pilote du groupe de travail.  
Proposition de nomination au poste de copilote de Frédéric LEHMANN, seule candidature à ce poste. Ce dernier a confirmé depuis la réunion son accord.

### **Intitulé du groupe : « RSE, performance globale et compétitivité »**

---

Modification de l'intitulé provisoire (RSE et compétitivité) et adoption consensuelle de l'intitulé suivant : « RSE, performance globale et compétitivité ».

### **Feuille de route pour 2015**

---

Il est rappelé que le GT1 a abordé la RSE sous l'angle de la compétitivité des entreprises afin d'apporter des éléments de réponse aux interrogations des TPE/PME et de les encourager à s'engager dans des démarches concrètes de RSE. Il est également rappelé que, conformément au rapport du GT1 et au Texte de référence de la Plateforme, la RSE relève d'abord d'un engagement volontaire (éthique, stratégique...) des entreprises au-delà du respect des exigences réglementaires. Cet engagement peut être éclairé par un calcul coûts/performances.

Les travaux du GT1 sur cette thématique ont principalement consisté en 2014 à fixer les préalables et les définitions sur lesquels s'entendre en termes de Performance et de Compétitivité en lien avec la RSE.

L'objectif du groupe qui se dégage pour 2015 est le suivant : se concentrer sur les outils de mesure et de pilotage de la performance globale à proposer aux TPE, PME et ETI en veillant à ce qu'ils soient pertinents, accessibles et adaptés à la taille de ces entreprises. Cela se fera à travers une analyse approfondie des avantages/inconvénients des outils existants.

## Rappels des définitions de base

---

**Performance** : une entreprise est performante lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. La notion de performance renvoie ainsi l'entreprise à elle-même.

**Performance globale** : une entreprise responsable réalise une performance globale quand elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés sur les quatre dimensions de la RSE : économique, sociale, sociétale et environnementale.

**Compétitivité** : une entreprise est compétitive quand son niveau de performance est égal ou supérieur à celui de ses principaux concurrents. La notion de compétitivité, contrairement à celle de performance, introduit une dimension comparative avec les acteurs de l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

- **Débat 1 sur le lien entre RSE, Performance et Compétitivité.**

Il est rappelé que les travaux de recherche actuels tendent à montrer une corrélation positive entre RSE, performance et compétitivité. Ainsi et par exemple, une étude américaine, signalée dans le rapport du GT1, indique que la corrélation suit en fait une courbe en U : elle est d'abord négative du fait des coûts/investissements générés par l'engagement de l'entreprise dans des actions de RSE puis devient positive si l'entreprise maintient de façon durable son engagement dans la RSE (forme de retour sur les investissements réalisés). Les corrélations peuvent cependant différer selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, son positionnement concurrentiel.

Aussi, le Groupe convient de rester prudent avant d'affirmer que la RSE est toujours rentable pour les TPE/PME/ETI. La réflexion devra être menée de manière à dégager les conditions à réunir pour que le lien entre RSE, performance globale et compétitivité soit positif. Les travaux du Groupe doivent permettre d'informer les TPE/PME/ETI sur les risques et les avantages liés à un engagement de leur part dans une démarche RSE. Cette information devra prendre en compte en particulier :

- les caractéristiques du secteur d'activité : elles peuvent impacter la performance et la compétitivité des entreprises (si l'ensemble du secteur d'activité prend des engagements RSE, l'initiative d'une entreprise de ce secteur peut être valorisée ; *a contrario* une entreprise s'engageant dans une démarche RSE dans un secteur d'activité peu favorable, risque d'être pénalisée par rapport à ses concurrentes) ;
- les conditions d'accès au capital : le financement de l'investissement initial dans la RSE sera plus ou moins facilité suivant l'orientation du secteur vis-à-vis de la RSE ;
- le choix des indicateurs de mesure et de pilotage de la performance et leur interprétation.

- **Débat 2 sur la notion de Performance globale : une performance intégrée ?**

La performance globale peut résulter d'une juxtaposition des performances économique, sociale, sociétale et environnementale mais cela ne garantit pas que la RSE soit véritablement intégrée dans les processus managériaux. Dans le cadre de sa réflexion, le Groupe s'interrogera sur le principe et la possibilité d'une performance globale par intégration des différentes dimensions de la RSE.

Cette réflexion sur la performance globale intégrée doit prendre en compte :

- la **taille** des entreprises : si le Groupe réaffirme que son champ d'analyse est bien celui des TPE/PME/ETI (ces dernières ayant d'ailleurs été peu étudiées en 2014), il se propose de regarder pour information les outils et les méthodes appliqués par les GE, d'autant que ces dernières sont souvent les donneurs d'ordre des TPE/PME/ETI ;

- les **secteurs** d'activité : certains objectifs sont spécifiques à certains secteurs (le secteur textile n'a pas les mêmes contraintes que celui de la finance ou du minier par exemple). Les positionnements concurrentiels des entreprises dans leurs secteurs sont différents (compétition locale, nationale, mondiale ; situation très concurrentielle ou non). Selon la structure de l'actionnariat et les parties prenantes de chaque secteur, les enjeux ne seront pas les mêmes pour les entreprises.
- inclure les **branches professionnelles** dans la réflexion : elles sont des acteurs majeurs pour la diffusion des outils qui seront mis en avant par ce Groupe à l'issue de ses travaux. Il est donc important de les inclure dans les réflexions sur les enjeux et la fixation des objectifs.

Le Groupe se fixe les objectifs suivants :

- établir un tableau récapitulatif des enjeux, des objectifs et des marges de manœuvre par secteur et par taille ;
- établir, pour information, une cartographie des principaux outils de mesure et de pilotage de la performance mis en œuvre par les GE (cf. les outils des entreprises du CAC 40).

## Les outils de mesure et de pilotage de la performance globale et de la compétitivité

L'examen des principaux outils se fera selon une triple entrée : l'entrée comptable (et financière) ; l'entrée par le pilotage/contrôle de gestion (tableaux de bord) et l'entrée par la valeur (création de valeur partenariale).

### ***Entrée 1 par la comptabilité :***

Calcul des coûts de revient, comptabilité budgétaire et comptabilité générale sont des outils adaptés à ces entreprises qui maîtrisent leur comptabilité. Il s'agit d'infiltrer des outils simples de calcul des coûts des performances RSE dans des méthodes d'ores et déjà appropriées par les entreprises.

Il est suggéré d'auditionner des représentants de l'Ordre des experts-comptables pour examiner les outils de comptabilité RSE qu'ils ont mis en place. Ils sont considérés comme des acteurs adéquats car ils mettent en place les outils comptables dans les entreprises. A noter que dans les années 1980, ils ont su faire évoluer le système comptable pour prendre en compte la thématique des conditions de travail. Accord consensuel du Groupe pour les auditionner.

Il est également proposé d'explorer l'intérêt des travaux sur la « comptabilité élargie » (encore appelée durable, verte, etc.). Des recherches académiques se développent actuellement, certains d'ailleurs en lien avec l'Ordre des experts comptables, pour voir comment peut évoluer le cadre comptable pour prendre en compte la RSE/DD (limites des bilans carbone aujourd'hui, notamment dans la mesure où les entreprises sont évaluées sur des moyennes).

Outre l'Ordre des experts-comptables, il est suggéré d'auditionner des chercheurs travaillant sur ces thèmes ; des noms sont avancés (Jacques Richard, Stéphane Trébuçq, Yvonne Muller, et autres).

Enfin, les travaux sur la contribution de la RSE au capital immatériel de l'entreprise sont évoqués: la RSE contribue-t-elle à la valorisation du capital immatériel de l'entreprise ? Le Groupe devra sans doute se saisir de cette question.

## ***Entrée 2 par le contrôle de gestion et le pilotage de la performance :***

L'outil le plus évident est le tableau de bord; mais alors, quels indicateurs et pour quelle performance ? Le Groupe passe en revue les possibilités existantes :

- reprenre les thèmes de l'Article 225 pour élaborer des indicateurs à intégrer dans un tableau de bord de pilotage à destination des TPE, des PME et des ETI. Le problème de l'article 225 est qu'il ne constitue pas une base pour le *reporting* mais donne des indications sur les axes de *reporting*. Il souligne des thématiques mais ne constitue pas une base d'indicateurs précis.
- s'inspirer des lignes directrices de l'ISO 26000 ;
- s'inspirer des lignes directrices de la *Global Reporting Initiative* (GRI): ce référentiel constitue un cadre très détaillé qui a l'avantage d'être universel et adaptable à des secteurs différents mais, s'il est majoritairement utilisé par les entreprises du CAC 40, il reste peu utilisé par les entreprises de plus petites tailles, voire même quelquefois décrié ;
- s'inspirer du code allemand : il combine une sélection d'indicateurs de la GRI et de l'EFFAS (qui a l'avantage d'être décliné en 110 secteurs d'activité) ;
- développer une approche par secteurs: cf. le Document ORSE/MEDEF sur les fédérations (12 fiches) ; guides sectoriels ;
- sélectionner les référentiels « entreprises »: certaines entreprises établissent leur propre référentiel, en déclinant les enjeux et en élaborant les indicateurs en fonction de leur activité. Mais ce type de pratique s'expose à la critique d'être « juge et partie ».

Il conviendra donc de *recenser des travaux sur ces comparaisons et ces indicateurs*. La volonté générale qui émane du débat est celle d'une *uniformisation des tableaux de bord*. En effet, le souhait n'est pas que chaque entreprise face son propre tableau de bord car c'est déjà ce qui se fait et ceci est jugé peu lisible et performant. Il faudra définir un cadre suffisamment homogène.

Un tableau de bord de pilotage spécifique: la *balanced scorecard* généralement traduit par « tableau de bord prospectif » ; c'est un outil déjà ancien (une quinzaine d'années) mis au point par des consultants américains (Kaplan et Norton). Il présente l'avantage de permettre de piloter de façon intégrée les quatre dimensions de la performance globale. Il existe de nombreux cas d'applications de cet outil étudiés dans des recherches académiques. Par ailleurs, des consultants français se sont spécialisés dans cette activité (cf. Michel Laviale).

Un tableau de bord pour le *reporting* de la performance: la volonté est de ne pas alourdir les obligations de *reporting* des entreprises mais plutôt de les orienter et de les aider à identifier leurs priorités à travers des outils qu'elles utilisent et maîtrisent déjà. Il ne s'agira pas de créer de nouveaux indicateurs de *reporting* mais de synthétiser le meilleur de ce qui se fait aujourd'hui.

Il faudra également sur cette question de tableau de bord, identifier les problèmes que rencontrent les entreprises au moment de remplir les items. L'idée émane d'en *faire une synthèse sous forme d'un glossaire*.

## ***Entrée 3 par la création de valeur :***

Les travaux de Michael Porter (*Harvard Business School*) mettent l'accent sur la création de valeur partenariale, associant l'ensemble des parties prenantes (PP) : il parle de « création de valeur partagée ». La thèse qu'il défend consiste à *montrer que la gouvernance avec les PP est plus créatrice de valeur* que la gouvernance uniquement actionnariale. Ses travaux soulèvent d'une part la question de la création d'avantage concurrentiel (et donc de compétitivité hors-prix) pour l'entreprise que nous pourrions mettre en lien avec la RSE ; et d'autre part, celle du rapport « contribution/rétribution » des parties prenantes dans la création de valeur partenariale.



Le Groupe se propose d'examiner les modalités de pilotage et de mesure de la création de valeur partenariale, à partir d'exemples concrets d'applications dans les entreprises de toutes tailles (exemple de Nestlé), afin d'établir des préconisations concrètes pour les TPE/PME/ETI.

Le programme de travail du Groupe 3/GT1 peut-être synthétisé, dans l'état actuel, par le tableau suivant :

| <b>ENTREE<br/>Performance</b>                           | <b>OUTILS</b>  | <b>AUDITIONS</b>  | <b>Liens avec la<br/>Compétitivité</b>                      |
|---|--|---|---|
| <b>Outils comptables<br/>et financiers</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>° <b>Comptabilité analytique (analyse des coûts)</b></li> <li>° Comptabilité budgétaire</li> <li>° Comptabilité générale (comptabilité intégrée, élargie ou durable)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>° <b>Ordre des experts comptables (travaux/RSE)</b></li> <li>° Une entreprise</li> <li>° Un chercheur</li> </ul> | <b>Compétitivité « Prix »</b>                               |
| <b>Outils de pilotage<br/>de la performance</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>° <b>Tableaux de bord</b></li> <li>° <i>Balance Scorecard</i></li> <li>° Reporting /performance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>° <b>Une Fédération</b></li> <li>° Une entreprise</li> <li>° Un chercheur</li> </ul>                             | <b>Compétitivité « hors Prix » (efficacité des outils)</b>  |
| <b>Outils de suivi et<br/>de création de<br/>valeur</b> | <b>Valeur partenariale</b><br>ou valeur partagée   | <ul style="list-style-type: none"> <li>° <b>Une entreprise</b></li> <li>° Un chercheur</li> </ul>   | <b>Compétitivité « hors Prix » (avantage concurrentiel)</b> |

## Calendrier

---

Le Groupe propose de se réunir lors de 6 séances à raison de 2 par mois, afin de pouvoir présenter ses conclusions à la réunion du GT1 prévue pour le 2 juin 2015. Chaque séance comprendra 2 voire 3 auditions. Pour chaque sujet, il serait question d'auditionner un praticien et un universitaire (9 à 10 auditions au total).