

# RSE et performance globale : mesures et évaluations

## État des lieux des pratiques



# RSE et performance globale : mesures et évaluations État des lieux des pratiques

---

**Animatrice**

**Odile UZAN – ADERSE**

**Rapporteurs**

**Frédéric LEHMANN – DG Entreprises**

**Laurence VANDAELE – C3D**

**Secrétariat permanent**

**Gilles BON-MAURY**, secrétaire permanent

**Sandrine CADIC**, chargée d'études

**Ines DRION**, chargée d'études

**Mathilde DUCROZ**, chargée d'études

plateformerse@strategie.gouv.fr



# SOMMAIRE

---

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>3</b>
<b>COMMUNIQUÉ</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>I. MESURES ET ÉVALUATIONS DE LA RSE PAR LES ACTEURS PUBLICS</b> .....	<b>11</b>
<b>1. Mesures et évaluations nationales de la RSE</b> .....	<b>11</b>
1.1. <i>Les organismes producteurs de données publiques</i> .....	11
1.2. <i>Données produites par des entreprises publiques à capitaux publics</i> .....	22
1.3. <i>Données produites par la recherche publique</i> .....	22
<b>2. Évolution du cadre réglementaire</b> .....	<b>23</b>
2.1. <i>De la loi NRE à la déclaration de performance extra-financière</i> .....	24
2.2. <i>Une évolution du périmètre des entreprises concernées et de publication des informations</i> .....	26
<b>3. Évolution du cadre normatif</b> .....	<b>28</b>
3.1. <i>Normes : éléments de définition</i> .....	28
3.2. <i>Association française de normalisation (Afnor normalisation)</i> .....	28
3.3. <i>Labels publics</i> .....	28
3.4. <i>Publication des bonnes et mauvaises pratiques d'entreprises</i> .....	31
<b>4. Positionnement de la France et des entreprises françaises en matière de RSE</b> .....	<b>32</b>
4.1. <i>SDG Index</i> .....	32
4.2. <i>Classement RESPECO</i> .....	32
4.3. <i>Indice Performance / Risque EcoVadis</i> .....	33
<b>II. INITIATIVES, MESURES ET ÉVALUATIONS DE LA RSE PAR LES ACTEURS PRIVÉS : L'ENTREPRISE ET LES PARTIES PRENANTES</b> .....	<b>37</b>
<b>1. Production de données RSE à l'initiative des entreprises</b> .....	<b>37</b>
1.1. <i>Production de données conformément aux obligations légales et réglementaires</i> .....	37
1.2. <i>Production de données inspirées par un référentiel choisi par l'entreprise</i> .....	39
1.3. <i>Production de méthodes et d'outils internes à l'entreprise</i> .....	46

<b>2. Production et utilisation de données par les parties prenantes .....</b>	<b>48</b>
2.1. Salariés de l'entreprise .....	48
2.2. Investisseurs .....	49
2.3. Consommateurs.....	50
2.4. Donneurs d'ordre et fournisseurs .....	51
2.5. Organisations de la société civile.....	51
2.6. Organisations professionnelles.....	54
2.7. Agences de notation extra-financière.....	54
2.8. Organismes tiers indépendants : certificateurs et évaluateurs .....	59
2.9. Organismes de labellisation de la RSE .....	61
<b>III. LA PERFORMANCE GLOBALE .....</b>	<b>65</b>
<b>1. Les outils de pilotage de la performance globale.....</b>	<b>68</b>
1.1. Les outils d'intégration de la performance de type BSC .....	69
1.2. Le reporting RSE : vers un reporting intégré.....	70
<b>2. Les outils de quantification des impacts .....</b>	<b>74</b>
2.1. Un nombre croissant d'outils d'études d'impact .....	74
2.2. Des pistes de méthodes pour la comparaison des impacts .....	78
<b>IV. RECOMMANDATIONS DE LA PLATEFORME RSE .....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXE 1 COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL.....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE 2 AUDITIONS .....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 3 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>93</b>



## COMMUNIQUÉ

---

*La Plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises (Plateforme RSE) réunit depuis 2013 un large éventail de parties prenantes : entreprises, partenaires sociaux, organisations de la société civile, réseaux d'acteurs, chercheurs et institutions publiques.*

*La Plateforme RSE a décidé de se saisir en 2019 de la question des sources et des usages des données sur la RSE. Comment les données liées à la performance RSE des entreprises françaises sont-elles valorisées ? Qui les produit ? Quels en sont les usages ? Pour répondre à ces questions, la Plateforme RSE a constitué un groupe de travail et mené une vingtaine d'auditions.*

*Le groupe de travail a réalisé un état des lieux des données publiques sur la RSE ainsi qu'une analyse de l'évolution du cadre légal, réglementaire et normatif. Ce panorama a été complété par les initiatives et mesures de la RSE menées par les entreprises et leurs parties prenantes. Enfin, les membres du groupe de travail ont abordé l'enjeu du pilotage et du reporting de la performance globale de l'entreprise.*

*À l'issue de ces travaux, la Plateforme RSE formule dix-neuf recommandations adressées aux institutions françaises, européennes et aux entreprises.*







## INTRODUCTION

---

Différentes initiatives et différentes obligations, visant à rendre compte par les données des pratiques RSE des entreprises, peuvent être recensées : les déclarations de performance extra-financière (DPEF), les rapports RSE, les enquêtes de la statistique publique, les notations par des acteurs privés et les informations collectées par les organismes d'évaluation ou de certification.

L'un des objectifs de ces données est de permettre une comparaison et une évaluation facilitée de la performance RSE des entreprises et de l'évolution de cette performance.

Dans la pratique, l'offre de données de la RSE est très variée en termes de quantité, de contenu, de qualité, de fréquence de mise à jour, d'accessibilité et de source. Les comparaisons sont rendues difficiles par cette variété et la difficulté d'accès à certaines des données. Il y a donc peu d'exploitation et de valorisation réelle et complète des données.

Dans le prolongement de ses travaux menés dès 2014 dans le cadre d'un groupe de travail « Compétitivité et développement durable, l'enjeu des TPE-PME » et plus particulièrement de son avis « RSE, Performance globale et compétitivité » adopté en 2016, la Plateforme RSE a décidé de se saisir de la question des sources et des usages des données sur la RSE.

Comment les données liées à la performance RSE des entreprises françaises sont-elles valorisées ? Qui les produit ? Quelles en sont les sources ? Quels en sont les usages ? Pour répondre à ces questions, la Plateforme RSE a constitué en 2019 un groupe de travail chargé de proposer un état des lieux des données sur la RSE, de leurs modalités de production et d'utilisation par les acteurs à la recherche d'indicateurs, de métriques, permettant d'évaluer la performance d'une entreprise ou d'une économie en matière de RSE.

Le groupe de travail a réalisé dans un premier temps un état des lieux des productions de données publiques de la RSE ainsi qu'une analyse de l'évolution du cadre légal, réglementaire et normatif (partie I.). Ce panorama a été complété par les initiatives, mesures et évaluations de la RSE menées par les entreprises et leurs parties prenantes : salariés, investisseurs, consommateurs, donneurs d'ordre et fournisseurs, organisations de la société civile, organisations professionnelles, agences de notation extra-financière, certificateurs et évaluateurs, organismes de labellisation (partie II.). Enfin, les membres du groupe de travail se sont penchés sur la performance globale, en abordant les évolutions de l'exercice de pilotage et de *reporting* de la performance dans une perspective « intégrée », ainsi que la progression des études d'impact sur la société et les enjeux qui y sont associés.

Les auditions menées<sup>1</sup>, mais également les travaux académiques et les autres sources utilisées pour documenter ces travaux, ont fait émerger plusieurs enjeux.

Tout d'abord, les sources d'informations et de données sont multiples, comme l'atteste la pluralité des initiatives, des méthodologies et des acteurs recensés dans le présent avis. Cette hétérogénéité s'explique par la diversité des champs analysés : intégrer l'ensemble des dimensions de la RSE dans une mesure unique paraît difficile, voire illusoire.

La complexité du sujet est aussi inhérente à l'objet même de la RSE qui recouvre une réalité en constante évolution. Il est d'autant plus difficile de suivre la RSE dans le temps pour en comparer les démarches intra et inter-entreprises d'une année sur l'autre que le cadre réglementaire évolue depuis une vingtaine d'années. Le manque de stabilité des indicateurs et de leur périmètre contribue à la complexité de l'exercice.

Cet état des lieux met en évidence certaines lignes directrices pour la réflexion et l'action des différents acteurs de la RSE en France :

- le domaine de la RSE semble désormais recouvrir les mêmes thématiques (sociale, sociétale, environnementale, éthique et de gouvernance) pour les différents interlocuteurs, même si les appellations diffèrent (RSE, ESG, DD) ;
- la RSE est dynamique tant pour les grandes entreprises françaises que pour les PME françaises, les TPE restant encore hors des instruments de mesure ;
- la structuration des données RSE, sous l'impulsion notamment de la DPEF, suit une double tendance intégrative à laquelle les acteurs de la RSE se préparent : d'une part, intégration de la RSE au modèle d'affaires et à la stratégie de l'entreprise, et, d'autre part, intégration des données « extra-financières » et financières ;
- la question de se doter d'une statistique nationale fiable et accessible à tous, pour suivre efficacement la progression de la RSE en France et son impact sociétal est d'actualité ;
- il conviendrait de faire converger les différentes obligations réglementaires portant sur la production de données en matière de la RSE.

---

<sup>1</sup> Cf. liste des auditions conduites par le groupe de travail, en annexe 2.

### ***Divergences autour de la notion de « mesure »***

La Plateforme RSE réunit depuis 2013 des organisations représentant les différentes parties prenantes de la RSE en France. Leurs positions relatives aux objectifs et aux outils de la RSE divergent. Il en est de même de leur approche de la notion de « mesure » appliquée à la RSE.

Une attention particulière a été portée au concept de « mesure », défini comme la « détermination d'une quantité ou d'une grandeur par son rapport à une échelle de référence<sup>2</sup> ». Deux positions ont été exposées :

- **Plusieurs organisations de la Plateforme RSE estiment que si la RSE est un phénomène dont la mesure est complexe, celle-ci est possible et doit être recherchée.** Pour ces organisations, il est nécessaire d'interroger les relations entre les instruments de mesure et les acteurs qui les produisent et les utilisent, pour en comprendre les évolutions et améliorer la performance des entreprises et de l'ensemble des parties prenantes dans ce domaine. Pour ces organisations, la notion de mesure peut être utilisée dans une acception large pour englober les phénomènes sociaux, multidimensionnels, complexes<sup>3</sup>. Les échelles de référence y sont modulables et évolutives dans le temps.
- **Plusieurs organisations de la Plateforme RSE estiment que la RSE peut difficilement faire l'objet d'une mesure.** Une mesure suppose de disposer d'un référentiel unique et d'une stabilité permettant l'objectivité de la mesure, pour que le résultat demeure identique quelle que soit la personne qui réalise cette mesure et quel que soit l'instrument qu'elle utilise. De ce fait, la RSE peut difficilement faire l'objet d'une mesure, même si des indices fiables (enquêtes, audits, notations, etc.) peuvent aider à estimer l'importance de ces pratiques dans la vie des entreprises. C'est pourquoi il apparaît à ces organisations que la notion « d'évaluation des pratiques et de leurs effets » est plus juste que celle de « mesure ». Pour ces organisations, cela ne signifie pas que toute mesure est impossible dans le domaine de la RSE (par exemple, on peut mesurer les émissions d'un polluant). Mais cela n'est pas généralisable : le bien-être ou le mal-être ne se mesure pas, même si des échelles permettent de traduire les ressentis en une grandeur numérique. De plus la multidimensionnalité des champs d'action en matière de RSE rend difficilement additionnables ces quantifications. Enfin, l'effectivité, la pertinence, l'efficacité d'une démarche RSE s'apprécient en rapport à des référentiels de valeur qui ne sont pas identiques selon les évaluateurs. C'est ce que montre la diversité des référentiels existants (en matière d'actions opérationnelles, de gouvernance, de *reporting*...) présentés dans l'avis. Le groupe de travail a conduit ses travaux sans éluder cette divergence. Le présent avis entend contribuer au débat, sans le trancher.

<sup>2</sup> Définition de « [Mesure](#) », dictionnaire de l'Académie française publié par le CNRTL.

<sup>3</sup> Dagognet F. (2006), "Mesure", in *Dictionnaire d'histoire et de philosophie des sciences*, Paris, PUF.

Pour élaborer le présent avis, la Plateforme RSE s'est appuyée sur ses travaux antérieurs, sur une analyse des sources académiques et des rapports d'analyse produits par des acteurs de la RSE ainsi que sur une vingtaine d'auditions. Il convient de préciser ici que la mention dans cet avis d'une initiative, d'une démarche ou d'un instrument ne signifie pas que la Plateforme RSE en recommande l'usage.

Le groupe de travail s'est réuni à sept reprises, de mars à septembre 2019, pour formuler des recommandations à l'attention des parties prenantes. Le présent avis a fait l'objet d'un débat en assemblée plénière de la Plateforme RSE le 9 juillet 2019, avant d'être adopté le 6 novembre 2019.

Concomitamment, Patrick de Cambourg s'est vu confier le 15 janvier 2019 par le ministre de l'Économie et des Finances, une mission relative à l'information extra-financière des entreprises. Dans ce cadre, les membres de la Plateforme RSE ont rencontré M. de Cambourg le 11 mars et ont pu exprimer leurs positions et leurs interrogations. Le calendrier n'a cependant pas permis au groupe de travail de la Plateforme RSE de débattre de manière approfondie des recommandations figurant dans le rapport de M. de Cambourg, qui a été remis au ministre et publié le 21 juin<sup>4</sup>. Les questions qu'il soulève pourront faire l'objet de prochains travaux de la Plateforme RSE.

---

<sup>4</sup> Cf. focus *infra*, partie III, p. 81, *sq.*



# I. MESURES ET ÉVALUATIONS DE LA RSE PAR LES ACTEURS PUBLICS

---

La Plateforme RSE s'est penchée dans un premier temps sur l'établissement d'un état des lieux des mesures de la RSE réalisées par les organismes publics nationaux : l'Insee, la Banque de France et Bpifrance.

L'analyse de l'évolution des cadres législatif et réglementaire puis normatif, qui structurent les modalités de *reporting* des entreprises, permet de compléter ce panorama des sources de données et outils de la RSE, et de présenter le positionnement de la France et des entreprises françaises en matière de RSE.

## 1. Mesures et évaluations nationales de la RSE

### 1.1. Les organismes producteurs de données publiques

#### 1.1.1. L'Insee

En 2011 puis en 2016, l'Insee a réalisé une enquête sur les entreprises et le développement durable (EnDD) afin de « mesurer l'implication des entreprises dans une démarche de développement durable dans ses dimensions environnementale, sociale et économique ». Ces travaux, attendus par les parties prenantes françaises de la RSE, ne relèvent pas des enquêtes menées par l'Insee à la demande d'Eurostat, et ne se prêtent donc pas à des comparaisons européennes.

#### **Méthodologie**

L'enquête a sollicité 11 000 sociétés, du secteur marchand (hors secteur agricole et financier) d'au moins 10 ETP (équivalents temps plein) pour répondre au questionnaire de l'édition de 2011 et d'au moins 20 ETP pour l'édition 2016. Ce changement d'échantillonnage rend donc l'enquête moins représentative de l'ensemble des entreprises françaises mais correspond sans doute plus à celles qui ont engagé une politique de RSE.

Alors que l'édition de 2011 se concentrait sur les déclarations de mise en œuvre de démarches RSE, l'enquête « Entreprises et développement durable » 2016 interroge aussi les entreprises sur la formalisation et l'intégration des démarches RSE dans leurs fonctionnements et leurs activités.

Les entreprises ont été interrogées sur les thèmes suivants :

- leur connaissance de la RSE et les actions menées dans cette perspective (une dizaine de questions) ;
- leurs pratiques sociétales (relations avec les clients, les fournisseurs, la société civile) ;
- leurs pratiques sociales, dont la lutte contre les discriminations dans l'entreprise et le dialogue social ;
- leurs pratiques environnementales (la lutte contre le changement climatique, la sobriété dans la gestion des ressources et de l'énergie, la préservation de l'environnement naturel) ;
- leurs pratiques de gouvernance et leur organisation interne.

<b>Insee – Enquête « Entreprises et développement durable »</b>	
<i>Entreprises</i>	Echantillon de 8 800 entreprises d'au moins 10 ETP pour l'édition 2011, d'au moins 20 ETP au 31 décembre pour l'édition 2016
<i>Référentiel</i>	Référentiel construit par l'Insee et les parties prenantes volontaires
<i>Thématiques</i>	Connaissance de la RSE et actions menées dans cette perspective : Pratiques sociétales : relations avec les clients, les fournisseurs, la société civile Pratiques sociales, dont la lutte contre les discriminations dans l'entreprise et le dialogue social Pratiques environnementales : la lutte contre le changement climatique, la sobriété dans la gestion des ressources et de l'énergie, la préservation de l'environnement naturel Pratiques de gouvernance et organisation interne
<i>Méthode de collecte</i>	Questionnaire diffusé auprès de 11 000 entreprises, réponses déclaratives
<i>Périmètre des données</i>	Entité juridique
<i>Type de données</i>	Anonymes, qualitatives et quantitatives
<i>Vérification des données</i>	Pas de vérification des informations fournies
<i>Publication</i>	Insee Résultats
<i>Périodicité</i>	Quatre ans ; l'enquête doit être reconduite par la Commission du CNIS
<i>Accessibilité</i>	Accès aux données limité (respect du secret statistique). Académiques et chercheurs peuvent demander un accès en fonction de leurs besoins de recherche

Selon les résultats de 2016<sup>5</sup>, 59 % des entreprises de 20 salariés ou plus déclarent avoir « déjà entendu parler de la RSE ». Un quart d'entre elles estime néanmoins ne pas avoir « le sentiment de mener des actions dans une perspective de RSE »<sup>6</sup>. Parmi celles qui disent « ne jamais en avoir entendu parler » (41 %), un quart estime cependant mener des actions relevant de la RSE.

Les entreprises les plus éloignées du concept de RSE, autrement dit celles qui n'en ont jamais entendu parler et qui estiment ne pas mener d'action, représentent 30 % du total des entreprises interrogées dans le cadre de l'enquête.

Ainsi, « la RSE est un concept dont la pratique dépasse la théorie : des entreprises sont impliquées dans des actions relevant de la RSE sans connaître formellement ce concept, d'autres estiment ne pas mener d'action dans le cadre de la RSE et pourtant mettent en œuvre certaines actions qui entrent dans ce champ<sup>7</sup> ».

Les facteurs corrélés au degré de connaissance de la RSE et la mise en œuvre concrète d'actions en ce sens sont essentiellement la taille de l'entreprise, son appartenance à un groupe et à certains secteurs d'activité. Le modèle économique, l'étendue géographique du marché ou la dépendance plus ou moins forte à l'égard des principaux clients ou fournisseurs n'apparaissent pas corrélés à la connaissance et/ou la pratique de la RSE.

### **La taille de l'entreprise**

L'enquête « Entreprises et développement durable » révèle que « la notoriété de la notion de RSE augmente avec la taille de l'entreprise<sup>8</sup> ». En 2016, 96 % des entreprises de 500 salariés ou plus déclarent avoir entendu parler de la RSE contre seulement 38 % des entreprises de 20 à 49 salariés.

Une étude menée par Bpifrance abonde en ce sens : « La part des entreprises qui font de la RSE croît avec le nombre de salariés : 23 % dans les TPE, jusqu'à 54 % dans les ETI<sup>9</sup>. »

---

<sup>5</sup> Insee (2019), « Les entreprises et le développement durable en 2016 », *Insee Résultats*, mai.

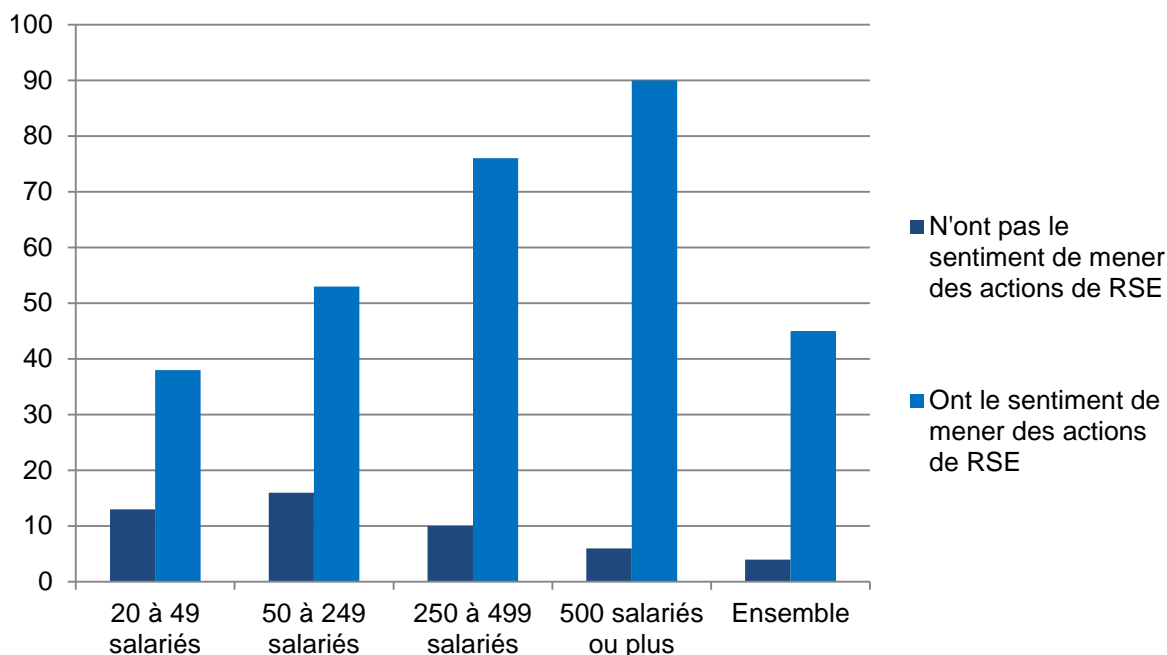
<sup>6</sup> Extrait du questionnaire « Enquête sur les entreprises et le développement durable », Insee (2019).

<sup>7</sup> Insee, (2019), *op. cit.*

<sup>8</sup> Audition Arthur Cazaubiel et Sylvie Dumartin, Insee, 25 mars 2019.

<sup>9</sup> Bpifrance (2018), « Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE », Le Lab, mars.

### Sentiment de mener des actions de RSE, par taille d'entreprise (%)



Champ : unités légales employant 20 salariés ou plus hors sociétés agricoles, financières et d'assurance ; France.

Source : Insee (2019), « Les entreprises et le développement durable en 2016 », Insee Résultats

#### **L'appartenance à un groupe**

Les deux tiers des entreprises du champ de l'enquête appartiennent à un groupe. En règle générale, ces entreprises ont « 1,4 fois plus de chances d'avoir déjà entendu parler de la RSE et de mener des actions entrant dans ce cadre » que les entreprises indépendantes, à taille, secteur et zone géographique d'activité égaux.

#### **L'appartenance à certains secteurs d'activité**

Les entreprises des secteurs de l'énergie et de l'environnement sont nettement les plus engagées dans des démarches de RSE. Cette distinction peut s'expliquer par le fait qu'elles sont particulièrement concernées, et fortement interpellées, par les pouvoirs publics et la société civile sur le volet environnemental de la RSE. Elles sont également impliquées dans les volets sociaux et sociétaux de par leur structuration en grandes entreprises internationales.

Les autres secteurs se démarquant par leur engagement relèvent des services : le secteur de l'immobilier (y compris les loueurs, les bailleurs sociaux et les organismes d'HLM), les activités de services administratifs et de soutien, les activités spécialisées, scientifiques et techniques et les activités de l'information et de la communication.



À l'inverse, ce sont les entreprises du commerce de détail et des services à la personne qui sont, de façon significative, les moins informées et les moins engagées dans le cadre de leur RSE.

Pour les autres secteurs d'activité, soit la plupart des secteurs de l'industrie, de la construction, des transports et du commerce de gros, l'implication des entreprises dans une démarche de RSE dépend essentiellement de leur taille et de leur appartenance ou non à un groupe.

### ***La vision des entreprises en matière de RSE***

L'enquête s'est également penchée sur les principaux résultats espérés par les entreprises engagées dans des actions de RSE. Par secteur, les entreprises étaient invitées à sélectionner au maximum deux items parmi les six proposés par l'enquête :

- réduction des coûts de production ;
- développement de nouveaux biens ou services ;
- gestion des risques ;
- adhésion, motivation des employés ;
- amélioration de l'image externe de l'entreprise ;
- respect de l'homme ou de l'environnement.

Le motif « respect de l'homme ou de l'environnement » est le plus souvent choisi par les entreprises (59 %), tous secteurs confondus. Différentes interprétations ont été avancées par les statisticiens<sup>10</sup>, qui restent sujettes à débat : les entreprises ont effectivement une vision prioritairement humaine et environnementale des démarches de RSE, ou les autres motifs proposés ne leur apparaissent pas comme prioritaires. Selon l'Insee, le « respect de l'homme ou de l'environnement » peut paraître comme le motif affectant le moins directement le fonctionnement de l'entreprise.

Les autres motifs proposés sont directement liés au management de l'entreprise. L'« adhésion et la motivation des employés » arrive en deuxième position des résultats attendus pour la RSE (38 %). Un tiers des entreprises citent la « gestion des risques », un tiers également l'« amélioration de leur image externe ». La « réduction des coûts de production » motive prioritairement un quart des entreprises engagées dans la RSE<sup>11</sup>. Le « développement de nouveaux biens et services » motive prioritairement seulement une entreprise sur dix.

---

<sup>10</sup> Audition Arthur Cazaubiel et Sylvie Dumartin, Insee, 25 mars 2019

<sup>11</sup> Un engagement sur tous les axes de la RSE n'induit pas nécessairement un gain financier pour l'entreprise (voir les synthèses sur cette question de Aggeri, de Chanteau et de Mottis [Chanteau *et al* : 2017]).

Selon les secteurs d'activité, les actions de RSE répondent à des objectifs sensiblement différents :

- les entreprises de l'énergie et de l'environnement sont particulièrement sensibles au respect de l'homme et de l'environnement (72 % des entreprises citent ce motif) et à la gestion des risques (46 %) ;
- pour les entreprises de services, « l'adhésion et la motivation des employés » est un objectif prioritaire, notamment dans les secteurs de l'information et de la communication, des activités tertiaires spécialisées, des services administratifs et de soutien ;
- les entreprises de l'industrie, y compris agroalimentaire, citent, en plus du « respect de l'homme et de l'environnement », la « réduction des coûts de production » comme principaux résultats attendus des actions de RSE ;
- dans les secteurs de la construction, des transports et de l'entreposage, de l'hébergement et de la restauration, les préoccupations des entreprises sont plus orientées vers la « gestion des risques ».

La Plateforme RSE salue le travail de l'Insee qui constitue à ce jour la seule étude statistique réalisée en France à l'échelle de l'économie nationale. Ses résultats sont accessibles à tous, sous réserve du secret statistique.

La Plateforme RSE regrette toutefois que l'enquête EnDD ne soit pas systématiquement reconduite à une fréquence plus élevée.

Par ailleurs, la Plateforme RSE regrette que l'enquête EnDD ne prenne pas en compte les TPE (de moins de 10 salariés), principalement pour des raisons de coûts et de fiabilité des réponses, compte tenu des modalités de l'enquête. Les TPE sont une part substantielle de l'économie française et leur progression en matière de RSE ou de développement durable est à ce jour la moins connue et la plus difficile à établir.

Enfin, il importe de signaler une limite : cette enquête repose sur les déclarations des répondants, et ne constitue donc pas une mesure des pratiques effectives.

D'autres enquêtes Insee peuvent également être des sources de données sur des thématiques de la RSE (les volets social et environnemental notamment) et compléter les données globales de l'enquête « Entreprises et développement durable ».

### **Autres enquêtes relevant de la statistique publique**

#### **Enquête « Conditions de travail »<sup>12</sup>**

Réalisée par l'Insee et la Dares, cette enquête vise à obtenir une description concrète du travail, de son organisation et de ses conditions. Reconduite depuis quarante ans, tous les sept ans de 1978 à 2013 et tous les trois ans depuis 2013, elle est menée auprès de l'ensemble des actifs occupés et comporte deux volets : un volet « Individus » et un volet « Employeurs » (20 000 établissements sont interrogés).

Les principaux thèmes abordés dans le volet « Individus » de l'enquête sont :

- l'activité professionnelle actuelle ;
- les horaires et l'organisation du temps de travail ;
- l'organisation du travail (rythmes, autonomie, ambiance, représentation du personnel, changements, etc.) ;
- les contraintes physiques, la prévention et les accidents ;
- les contraintes psychosociales, les relations avec le public ;
- l'état de santé perçu ;
- le parcours familial et professionnel.

Les thématiques du volet « Employeurs » sont :

- les caractéristiques générales de l'établissement ;
- la gestion de la main-d'œuvre ;
- l'organisation du travail et les dispositifs organisationnels ;
- l'informatique et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication ;
- la gestion générale de la santé et de la sécurité dans l'établissement ;
- la représentation des salariés.

L'enquête a été reconnue par le Cnis « d'intérêt général et de qualité statistique à caractère obligatoire » et sera renouvelée en 2022-2023, avec un volet plus spécifique sur les risques psychosociaux.

#### **Les enquêtes « Antipol »<sup>13</sup>, « EACEI », « ECEI-PE », « ECET »**

L'enquête sur les investissements dans l'industrie pour protéger l'environnement (« Antipol ») et les autres enquêtes sur les consommations d'énergie dans différents secteurs et sur différentes tailles d'entreprise ont pour objectif d'accroître la connaissance des actions réalisées par les entreprises en matière de lutte contre la pollution.

« Antipol », menée depuis 1991 et dont le champ a été élargi en 2005 à l'ensemble des secteurs des industries manufacturières, à la production et distribution d'électricité, gaz, vapeur d'eau, air conditionné et aux industries extractives, entend actualiser la connaissance sur le montant et la nature des études, des investissements et des dépenses courantes pour protéger l'environnement.

<sup>12</sup> Insee, Dares, « [Enquête Conditions de travail](#) ».

<sup>13</sup> Insee, « [Enquête sur les investissements dans l'industrie pour protéger l'environnement](#) », (« Antipol »).

### 1.1.2. La Banque de France

Dans le cadre de ses attributions, la Banque de France produit des informations sur la dynamique et le pilotage national de la RSE. Elle s'ouvre progressivement à la mesure de la RSE et peut, à ce titre, être caractérisée d'institution « collectrice » d'informations sur la RSE au travers de l'évaluation qu'elle mène auprès des entreprises dans le cadre de leur cotation.

Cette cotation est une appréciation sur la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon d'un à trois ans. Elle repose sur des éléments financiers (proches de ceux demandés par les agences de notation, à la différence près que ces données sont confidentielles et diffusées à un public restreint), des éléments extra-financiers et des éléments qualitatifs, recueillis par les analystes *via* des entretiens réalisés avec les entreprises. Ces informations qualitatives sont collectées annuellement auprès de 40 000 entreprises françaises.

Depuis quatre ans, les équipes en charge de la cotation ont pris l'initiative d'intégrer des éléments de RSE dans cette notation, au regard de l'intérêt croissant de la thématique chez les investisseurs et dans la société en général.

Les analystes financiers ont donc reçu une formation pour éclairer leur analyse financière au prisme de la RSE, et des outils et un questionnaire ont été construits. Ce questionnaire a été utilisé auprès de 3 500 entreprises en moyenne chaque année lors des entretiens menés avec les dirigeants d'entreprise dans le cadre de leur cotation.

Selon ces analystes, l'information concernant la RSE ainsi collectée conforte leurs analyses initiales (obtenues sur la base des éléments financiers) : les entreprises considérées comme étant les plus vertueuses en matière de RSE sont les entreprises les mieux cotées, mais également celles qui ont un taux de défaut moindre.

Ce lien est établi, mais la relation de causalité reste à démontrer car il existe en effet des biais dans ces relations de corrélation : « Les grandes entreprises (les mieux cotées) ont une implication plus forte en matière de RSE au regard du questionnaire (comme le souligne également l'enquête « EnDD » de l'Insee), qui peut s'expliquer par leur connaissance accrue sur la manière de répondre à ce type de questionnaire<sup>14</sup> » et par des moyens en ressources humaines plus élevés, et notamment l'existence de personnels et/ou services dédiés à la RSE/DD.

---

<sup>14</sup> Audition Lisa Schirmer, Banque de France, 15 avril 2019.

La Plateforme RSE salue vivement l'initiative prise par la Banque de France de prendre en considération la RSE/DD dans l'évaluation de la solvabilité des entreprises étudiées. Elle lui recommande d'élargir l'échantillon actuel (3 500 entreprises à ce jour), dans un premier temps à la population déjà étudiée qualitativement sous l'angle financier (40 000 entreprises françaises), puis à terme à l'ensemble des entreprises évaluées par la Banque de France (270 000 entreprises).

La Banque de France disposant de données conséquentes sur la RSE/DD, la Plateforme RSE recommande que celles-ci soient valorisées, en écho avec les données publiées par l'Insee et voire en concertation avec l'ensemble des parties prenantes de la RSE en France.

<b>Banque de France</b>	
<i>Entreprises</i>	Cotation de 270 000 entreprises. Questionnaire propre à la RSE diffusé à 3 500 entreprises (2018)
<i>Référentiel</i>	Construit par la Banque de France
<i>Thématiques</i>	Connaissance de la RSE et actions menées dans cette perspective, sur les trois volets (environnemental, social, sociétal)
<i>Méthode de collecte</i>	Passation de questionnaire en entretien
<i>Périmètre des données</i>	Entité juridique
<i>Type de données</i>	Qualitatives
<i>Vérification des données</i>	Données vérifiées lors des entretiens
<i>Publication</i>	Données collectées non publiées mais prises en compte dans l'évaluation de la cotation
<i>Périodicité</i>	Annuelle
<i>Accessibilité</i>	Données confidentielles et diffusées à un public restreint

### 1.1.3. La Banque publique d'investissement : Bpifrance

Créée par le législateur en 2013, Bpifrance est une banque investie d'une mission d'intérêt économique général visant à « servir l'avenir » et « soutenir la croissance durable », en facilitant le financement des entreprises en France<sup>15</sup>. L'article quatre de sa loi de création<sup>16</sup> annonce que « la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux, [...] et de gouvernance dans ses pratiques ainsi que dans la constitution et la gestion de son portefeuille d'engagements » est au cœur de la mission de l'institution.

Cet engagement est concrétisé par l'adoption de la Charte RSE, validée en 2014 par le Conseil d'administration (CA) et le Comité national d'orientation (CNO). Cette charte affirme que « Bpifrance assumera ses responsabilités économique, sociale et environnementale » et définit les quatre piliers principaux de sa politique de RSE :

- le développement de l'emploi, et plus particulièrement des jeunes ;
- la promotion de l'entrepreneuriat féminin ;
- la qualité de la gouvernance et du management, notamment en y promouvant l'intégration des femmes ;
- la transition écologique et énergétique, et plus particulièrement l'optimisation de l'utilisation des ressources énergétiques.

Ces principes et priorités de RSE s'appliquent tant aux fonctions supports (gestion des ressources humaines, gestion des locaux, de l'informatique, des achats, etc.), qu'à travers les métiers de l'institution (investissement, financement, accompagnement).

En effet, dans le cadre de chaque instruction de dossier (pour le financement comme pour l'investissement), une analyse extra-financière est menée, dans l'ensemble des trois domaines du développement durable, dits « ESG » (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Cette instruction s'étend de quelques mois à un an, et s'applique à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Bpifrance réalise environ 80 000 opérations par an.

Dans le cadre d'un financement, une douzaine de questions concrètes sont posées à l'entrepreneur lors de l'instruction du dossier. Pour l'environnement, les questions portent par exemple sur le calcul ou non de l'empreinte carbone, la mise en place d'une démarche de recyclage ou de « zéro déchet », etc. Sur le volet social, les procédures de recrutement, le taux de rotation ou encore le niveau de formation accordé aux salariés sont analysés. Enfin, sur la partie « gouvernance », les questions couvrent par exemple les sujets de diversité, d'indépendance des administrateurs, etc.

En phase de *due diligence*, Bpifrance Investissement réalise un « état des lieux ESG » de l'entité à investir à partir de l'étude du dossier. Un travail a été réalisé avec quatre investisseurs de la Place, sous l'égide de France Invest, afin de définir une quarantaine de questions. Cet outil permet d'identifier les enjeux ESG prioritaires en fonction du

---

<sup>15</sup> Bpifrance (2014), *Charte de responsabilité sociétale de Bpifrance*.

<sup>16</sup> [Loi du 31 décembre 2012 relative à la création de la Banque publique d'investissement](#), article 4.

secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille. Outre l'analyse des risques, cet état des lieux a pour objectif, sur la base d'un diagnostic partagé, de déterminer et déclencher des actions d'amélioration en concertation avec l'entrepreneur. Il permet également de repérer des bonnes pratiques d'entreprise.

Cette analyse ESG ne pèse pas obligatoirement dans la décision de financement ou d'investissement, mais est intégrée à chaque dossier et fait partie de l'appréciation portée sur l'entreprise. Elle permet d'apporter des éléments d'analyse supplémentaires, qui concourent à avoir une vision complémentaire à l'analyse financière. Il s'agit plus d'un « outil d'aide à la décision et de réflexion<sup>17</sup> » que d'une mesure de la valeur.

Bpifrance soutient néanmoins des entreprises qui présentent des scores moyens dans le domaine de la RSE, mais qui sont dans une dynamique de croissance. L'engagement de progrès de l'entreprise est concrétisé par une « lettre de progrès », ou par une clause de RSE intégrée au pacte d'actionnaires. Bpifrance sensibilise et accompagne également le dirigeant tout au long de l'investissement / financement.

La Plateforme RSE recommande à Bpifrance de prendre en compte de manière systématique et explicite les critères ESG dans ses décisions de financement et d'investissement. Cette prise en compte permettrait de mieux appréhender, d'une part, les risques liés à la non-prise en compte des critères ESG et, d'autre part, la création de valeur durable et responsable, notamment en ce qui concerne les créations d'entreprise.

Eu égard à la richesse des données collectées, certaines organisations de la Plateforme RSE recommandent que Bpifrance les rende plus accessibles, dans le prolongement de la publication par Le Lab de Bpifrance d'une enquête menée auprès des PME-ETI<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Audition de Philippe Kunter, Bpifrance, 13 mai 2019.

<sup>18</sup> Bpifrance (2018), « Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE », Le Lab, mars.

<b>Banque publique d'investissement - Bpifrance</b>	
<i>Entreprises</i>	Toute entreprise déposant un dossier de financement ou d'investissement
<i>Référentiel</i>	Construit par Bpifrance pour le financement ; co-construit avec des acteurs de la Place, sous l'égide de France Invest pour l'investissement
<i>Thématiques</i>	Gouvernance : transparence et équilibre, anticipation ; Capital humain : emploi et politique sociale, gestion des emplois et compétences, diversité et égalité des chances, bien-être au travail, climat et dialogue social ; Environnement : politique environnementale et système de management, énergie et gaz à effet de serre, intrants et déchets, maîtrise des autres impacts environnementaux ; Parties prenantes : relations pérennes et éthiques avec les fournisseurs, qualité et satisfaction des clients, relations avec les autres parties prenantes externes.
<i>Méthode de collecte</i>	Passation de questionnaire en entretien, lors de l'instruction du dossier
<i>Périmètre des données</i>	Entité juridique
<i>Type de données</i>	Qualitatives et quantitatives
<i>Vérification des données</i>	Données vérifiées par les analystes extra-financiers
<i>Publication</i>	Données collectées non publiées mais prises en compte dans l'instruction du dossier
<i>Périodicité</i>	Annuelle (80 000 opérations par an environ)
<i>Accessibilité</i>	Données confidentielles

## 1.2. Données produites par des entreprises publiques à capitaux publics

Les données RSE sont habituellement déclarées une fois par an, dans la DPEF, voire dans leur rapport RSE. Les entreprises soumises à l'obligation de produire une DPEF ont par ailleurs l'obligation de la publier sur leur site internet. Depuis la loi pour une République numérique<sup>19</sup> de 2016, certaines entreprises publiques contrôlées par l'État ont pour obligation d'ouvrir leurs données. C'est le cas de la SNCF ou d'Enedis par exemple, qui doivent permettre le libre accès à leurs données en matière de transport ou d'énergie.

## 1.3. Données produites par la recherche publique<sup>20</sup>

Le monde de la recherche publique est également très actif, en France et plus largement à l'international, sur ces questions de mesures et d'évaluation de la RSE. Des publications relevant de nombreuses disciplines différentes permettent d'approcher l'enjeu de la RSE et de son évaluation.

<sup>19</sup> [Loi du 7 octobre 2016 pour une République numérique.](#)

<sup>20</sup> cf. Références bibliographiques en annexe 3.



Les travaux menés, notamment à partir d'enquêtes de terrain ou sur la base de données statistiques, par exemple en contrôle de gestion sociétal, sont des apports indispensables pour expérimenter des méthodes évaluatives et en préciser les limites.

\*

Les mesures de la RSE proposées par les acteurs publics (Insee, Banque de France, Bpifrance) permettent d'établir un premier état des lieux sur la manière dont les entreprises sont impliquées dans des démarches de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Ces mesures pourraient être réalisées à l'avenir à intervalles plus fréquents afin d'analyser les progrès continus dans ce domaine en constante évolution. Aussi, les auditions conduites par la Plateforme RSE n'ont mis au jour qu'un nombre restreint de trois acteurs publics, qui pourrait être élargi, ainsi qu'un manque de disponibilité des données dans un format exploitable par toutes les parties prenantes.

## 2. Évolution du cadre réglementaire

Le cadre législatif et réglementaire français et européen relatif à la RSE s'est progressivement enrichi, notamment depuis la première loi française relative aux nouvelles régulations économiques (« loi NRE ») du 15 mai 2001, obligeant les sociétés cotées à publier dans leur rapport annuel des données relatives à la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité.

Plus largement, ces intentions ont été portées au niveau international lors de la signature du Pacte mondial des Nations Unies<sup>21</sup>, qui porte sur les engagements volontaires des entreprises, mais également lors du sommet Rio+20 qui s'est tenu en 2012. L'article 47 de la déclaration finale reconnaît « l'importance des rapports sur le développement durable des entreprises et [encourage] les sociétés, surtout celles qui sont cotées et de grande taille, à envisager l'intégration des informations sur la durabilité dans leurs cycles de rapports. »

Cette recommandation est reprise et développée dans l'Agenda 2030, adopté à l'ONU en 2015 : une cible spécifique<sup>22</sup> encourage « les entreprises, en particulier les grandes entreprises et les sociétés transnationales, à adopter des pratiques viables<sup>23</sup> et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur leur viabilité ».

Ces recommandations internationales trouvent leur réalisation dans les évolutions du cadre français puis européen, présenté ci-dessous.

---

<sup>21</sup> Ce point est développé plus en détail dans la Partie 2 du présent avis (1.2.1.).

<sup>22</sup> ODD 12.6.

<sup>23</sup> Il convient de noter que le terme « viable » est ici une traduction de *sustainable*.

## 2.1. De la loi NRE à la déclaration de performance extra-financière

L'article 225 de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010 et son décret d'application du 24 avril 2012 étendent les obligations, pour les entreprises, de publier dans leur rapport de gestion des informations sur les « conséquences sociales et environnementales de leur activité et sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable<sup>24</sup> ». Ces obligations marquent une nouvelle étape de l'intégration du développement durable dans la conduite des entreprises.

Par rapport à la loi NRE, les principales évolutions apportées par la loi Grenelle II sont :

- l'extension des obligations aux sociétés non cotées, dont le nombre moyen de salariés est supérieur à 500 ;
- une plus grande cohérence et un élargissement des thématiques soumises à la publication d'informations (accidents du travail, égalité de traitement, respect des conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT), loyauté des pratiques, etc.) ;
- l'obligation de *reporting* sur le périmètre financier consolidé intégrant les filiales étrangères ;
- l'obligation de vérification par un organisme tiers indépendant.

Avec l'ordonnance du 19 juillet 2017<sup>25</sup> et son décret d'application<sup>26</sup>, la France a transposé la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations non financières, en modifiant les articles L. 225-102-1<sup>27</sup> et R. 225-104 à R. 225-105-2 du code de commerce. La Plateforme RSE, qui a appelé de ses vœux l'adoption de la directive, a formulé un avis sur ces textes<sup>28</sup>.

Selon le Medef, ce nouveau dispositif « affirme clairement une approche par la matérialité et la recherche de plus de pertinence et d'utilité pour les entreprises et les parties prenantes<sup>29</sup> ».

Alors que la loi Grenelle II définissait un cadre réglementaire normé avec une liste de 42 thématiques relatives aux volets social, sociétal et environnemental, la DPEF permet aux entreprises de présenter des informations spécifiques sur le plan social, sociétal et

---

<sup>24</sup> [Décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.](#)

<sup>25</sup> [Ordonnance du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.](#)

<sup>26</sup> [Décret du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes d'entreprises.](#)

<sup>27</sup> [Code de commerce - Article L225-102-1.](#)

<sup>28</sup> [Projet de transposition de la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises](#), avis de la Plateforme RSE, France Stratégie, février 2017.

<sup>29</sup> Medef (2017), « Les nouvelles dispositions légales et réglementaires », *Guide méthodologique Reporting RSE. Déclaration de performance extra-financière*, 2<sup>e</sup> édition, septembre.

environnemental en fonction de leur pertinence au regard des principaux enjeux et des politiques de l'entreprise :

- sur le plan social : les entreprises publient, en fonction de la matérialité de l'enjeu, des informations concernant l'emploi, l'organisation du travail, la santé et la sécurité, les relations sociales, la formation et l'égalité de traitement ;
- sur le plan sociétal : les entreprises publient, en fonction de la matérialité de l'enjeu, sur leurs engagements sociétaux en faveur du développement durable, autrement dit sur l'impact de leur activité en matière d'emploi et de développement local, les relations entretenues avec leurs parties prenantes (la sous-traitance et leurs fournisseurs) et les modalités du dialogue avec celles-ci ainsi que les actions de partenariat et de mécénat. Elles publient également des informations sur les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;
- sur le plan environnemental : les entreprises publient, en fonction de la matérialité de l'enjeu, des informations concernant la politique générale en matière environnementale et de pollution. Elles reportent aussi sur la protection de la biodiversité, le changement climatique, l'économie circulaire, l'utilisation durable des ressources.

La volonté du législateur est en effet d'inciter les entreprises françaises à mieux intégrer la RSE à leur modèle d'affaires et à leur stratégie en leur demandant de rendre des comptes sur le modèle économique, les principaux risques sur les thématiques non-financières, les politiques et diligences mises en œuvre pour y répondre et les résultats et indicateurs clés de performance (« KPI »). À ce titre, elle laisse davantage de marge de manœuvre aux entreprises, pour tenir compte de leurs spécificités.

Cette orientation impulsée par la DPEF a modifié la structure de l'information RSE produite par les entreprises. Le *reporting* RSE est ainsi organisé, moins selon les volets de la RSE (social, sociétal et environnemental) comme c'était le cas précédemment, mais davantage selon les risques et les enjeux du modèle d'activité et du modèle d'affaires de l'entreprise. Ce qui pourrait conduire à un comparatif interentreprises par types de stratégies d'entreprises (par secteur d'activité et/ou par taille d'entreprise).

Dans le cas où des risques sont identifiés mais qu'aucune politique n'est mise en place, les entreprises doivent expliquer pourquoi (principe du « *comply or explain* »).

Depuis 2017, certaines sociétés, concernées par la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre<sup>30</sup>, dite « loi Potier », doivent aussi produire obligatoirement des informations relatives à la prévention des risques en matière de respect des droits de l'Homme.

---

<sup>30</sup> [Loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.](#)

Il est donc intéressant de noter que les thématiques RSE de *reporting* sont convergentes et que certains experts mettent en avant la possibilité d'une présentation intégrée de toutes les informations prévues par la loi (DPEF, lois Sapin II et Potier), ce qui pose la question d'une possible simplification des obligations issues de ces dispositifs.

<b>Déclaration de Performance extra-financière (DPEF)</b>	
<i>Entreprises</i>	Groupes ou entités dont l'effectif moyen est supérieur à 500 salariés permanents ; entités cotées et assimilées, dont le chiffre d'affaires net dépasse 40 millions d'euros ou dont le total du bilan dépasse 20 millions ; entités non cotées dont le chiffre d'affaires net ou le total du bilan dépasse 100 millions d'euros
<i>Référentiel</i>	Code de commerce ; référentiels de <i>reporting</i> d'application volontaire (GRI, Global Compact, ISO 26000, etc.)
<i>Thématiques</i>	Cf. Article R225-105 du code de commerce
<i>Méthode de collecte</i>	Interne et propre à chaque entreprise, souvent gérée et coordonnée par le service RSE, RH, contrôle de gestion et/ou audit interne (collecte, comparaison, et consolidation avant vérification)
<i>Périmètre des données</i>	Si l'entité n'établit pas de comptes consolidés : entité juridique concernée ; si l'entité établit des comptes consolidés : ensemble des entreprises incluses dans son périmètre de consolidation
<i>Type de données</i>	Qualitatives et quantitatives
<i>Vérification des données</i>	Attestation de la présence de la DPEF dans le rapport de gestion par le Commissaire aux comptes ; Vérification annuelle par un Organisme tiers indépendant (conformité de la DPEF et sincérité des informations fournies)
<i>Publication</i>	Intégration de la DPEF dans le rapport de gestion (public) et publication sur le site internet de l'entité, dans un délai de huit mois à compter de la clôture de l'exercice, pendant une durée de cinq ans
<i>Périodicité</i>	Annuelle
<i>Accessibilité</i>	Libre d'accès (rapport de gestion et site internet)

## 2.2. Une évolution du périmètre des entreprises concernées et de publication des informations

L'obligation de produire une déclaration de performance extra-financière concerne uniquement les grandes entreprises dont l'effectif moyen est supérieur à 500 salariés. Pour les sociétés cotées, elles sont concernées lorsque le total de leur bilan dépasse 20 millions d'euros ou que leur chiffre d'affaires est supérieur à 40 millions d'euros. Pour les sociétés non cotées, elles sont assujetties à cette obligation lorsque le total de leur bilan ou de leur chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros. Les informations et obligations requises ne sont pas les mêmes selon ces deux types de groupes ou d'entités.

Les PME cotées, qui étaient concernées par le *reporting* RSE issu de la loi Grenelle 2, ainsi que les filiales françaises de sociétés dont la maison mère a déjà produit ses informations de manière consolidée, sont exemptées d'obligation de publication. De même, sont exclus du dispositif les EPIC (établissements publics à caractère industriel et commercial) et les SAS (sociétés par actions simplifiées) non cotées et hors du secteur financier et de l'assurance<sup>31</sup>.

Toutefois, rien n'interdit les sociétés exemptées de publier de telles informations de manière volontaire.

Le périmètre des informations à produire intègre désormais les impacts directs et indirects, notamment en matière d'analyse des risques, de procédures mises en place avec les partenaires ou sous-traitants ou d'informations qualitatives. Ces évolutions s'inscrivent dans un contexte d'accroissement de la demande d'information, élargie aux relations d'affaires, aux produits et aux services ; tendance que l'on retrouve également dans d'autres législations, notamment la loi relative au devoir de vigilance, la loi Sapin II, ou encore la loi TECV (article 173) relative au *reporting* des émissions de gaz à effet de serre.

Cette évolution du cadre législatif sur une quinzaine d'années, de la loi NRE (2001) à l'actuelle DPEF (2017) tend à marquer un renforcement d'une part des indicateurs et d'autre part du périmètre des entreprises concernées et des informations soumises à une publication. Néanmoins, le passage à la DPEF amène les entreprises à se concentrer désormais sur la pertinence de ces informations, au regard de la situation de chaque entreprise, de son fonctionnement et de ses activités.

Les données concernant la RSE publiées par les entreprises sont par conséquent de plus en plus dépendantes des décisions managériales et des demandes des parties prenantes externes (agences de notation, investisseurs, société civile, etc.). Cette évolution a un impact sur la comparabilité des pratiques par volet de la RSE (social, sociétal et environnemental).

Si les acteurs publics promeuvent la production de données sur la RSE au travers des leviers de la réglementation et de statistique publique, ils peuvent aussi agir au travers du cadre normatif volontaire.

---

<sup>31</sup> Cf. Medef (2017), « Les nouvelles dispositions légales et réglementaires », *Guide méthodologique Reporting RSE. Déclaration de performance extra-financière*, 2<sup>e</sup> édition, septembre ; ORÉE (2018), *Transposition de la Directive européenne : une opportunité pour repenser votre reporting RSE - Focus sur les items environnementaux*, mars.

### 3. Évolution du cadre normatif

Afin de répondre aux exigences réglementaires, les entreprises peuvent s'appuyer sur des normes volontaires, généralistes ou thématiques, élaborées par des organismes publics nationaux ou internationaux.

#### 3.1. Normes : éléments de définition

Les normes sont des référentiels précisant les caractéristiques à exiger d'un produit, d'un service ou d'une organisation (le respect de ces caractéristiques constitue la qualité du produit, du service ou de l'organisation). Elles peuvent être éditées par des organismes de normalisation nationaux (comme Afnor normalisation pour la France) ou internationaux (l'ISO). Des organismes privés thématiquement plus spécialisés, comme la Global Reporting Initiative (GRI) par exemple, peuvent aussi produire de telles normes.

#### 3.2. Association française de normalisation (Afnor normalisation)

L'Association française de normalisation (Afnor<sup>32</sup> normalisation) a été créée en 1926 et placée sous la tutelle du ministère chargé de l'Industrie. Sa mission de service public est précisée par un décret en 2009<sup>33</sup>. Elle représente la France au niveau international auprès de l'ISO, et européen auprès du Comité européen de normalisation (CEN).

La Commission de normalisation « Développement durable et responsabilité sociétale » créée au sein d'Afnor normalisation a ainsi contribué à l'adoption de la norme ISO 26000 en France.

#### 3.3. Labels publics<sup>34</sup>

Par ailleurs, les pouvoirs publics peuvent créer des labels sur les champs visés par la RSE, couvrant tout ou partie de la RSE.

##### ***Label « Égalité professionnelle »***

Créé en 2004, et soutenu par l'État et les partenaires sociaux, le label « Égalité professionnelle » vise à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, ainsi que la mixité professionnelle, et peut être décerné à toute entreprise, association ou administration. L'évaluation se fait sur plusieurs critères, répartis en trois champs :

- les actions menées dans l'entreprise en faveur de l'égalité professionnelle ;
- la gestion des ressources humaines et le management ;
- L'accompagnement de la parentalité dans le cadre professionnel.

---

<sup>32</sup> Le groupe Afnor, constitué en 2004, est composé de plusieurs entités de natures différentes : Afnor normalisation, d'une part, et trois entités intervenant sur des marchés concurrentiels, d'autre part (Afnor compétences, Afnor éditions et Afnor certification – précédemment AFAQ).

<sup>33</sup> [Décret du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.](#)

<sup>34</sup> Ces initiatives publiques sont présentées selon leur date de création.

Après l’instruction du dossier (audit documentaire) par un certificateur (Afnor certification), la commission de labellisation, composée à parité de représentants de l’État, des syndicats de salariés et des organisations patronales, rend un avis à la majorité. La labellisation est accordée pour une durée de quatre ans, avec une évaluation à mi-parcours. En janvier 2018, plus de 80 organisations étaient labellisées.

### **Label « Diversité »**

Le label « Diversité », créé en 2008 par décret<sup>35</sup> vise à prévenir les discriminations et à promouvoir la diversité. Il concerne le secteur public et le secteur privé : entreprises, administrations, collectivités territoriales, établissements publics, associations, etc. Il permet à la structure candidate ou labellisée d’évaluer ses processus de ressources humaines (pratiques de recrutement et d’évolution professionnelle) et de les modifier le cas échéant. Plus de 350 structures sont labellisées en 2019.

La commission du label, co-présidée par le ministère du Travail et le ministère de l’Action et des Comptes publics, comprend quatre collègues : État, organisations syndicales, organisations patronales et experts de l’ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines). La structure candidate est soumise à une procédure d’audit menée par Afnor certification, et d’évaluation fondée sur un cahier des charges en sept points :

- un état des lieux, un diagnostic et une analyse des risques ;
- la définition et la mise en œuvre d’une politique en matière de prévention des discriminations et de promotion de la diversité et/ou d’égalité professionnelle ;
- la mise en place d’une cellule d’écoute ;
- la mise en place d’actions de communication interne, de sensibilisation et de formation ;
- la prise en compte de la diversité et/ou d’égalité professionnelle et de mixité dans la gestion des ressources humaines et la gouvernance de l’organisme ;
- la communication externe, l’ancrage territorial, les relations avec les fournisseurs et les usagers ;
- l’évaluation et les axes d’amélioration de la démarche diversité et/ou d’égalité professionnelle.

Depuis le 24 décembre 2015, il est possible de déposer un dossier commun diversité / égalité professionnelle (appelé « Alliance »), permettant à l’organisation d’optimiser le processus de labellisation, la durée d’audit et son coût. Un passage devant les commissions de labellisation de chacun des labels reste nécessaire.

---

<sup>35</sup> [Décret du 17 décembre 2008 relatif à la création d'un label en matière de promotion de la diversité et de prévention des discriminations dans le cadre de la gestion des ressources humaines et à la mise en place d'une commission de labellisation](#)

### **Label « Relations fournisseurs et achats responsables »**

Le label « Relations fournisseurs et achats responsables » vise à distinguer les entreprises ayant fait la preuve d'une volonté d'action pour la mise en œuvre de relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs. Il est le premier label en la matière remis par les pouvoirs publics et est attribué pour une période de trois ans. Décerné pour la première fois en 2012, il a été mis à jour en 2017 et adossé à la norme ISO 20 400 relative aux achats responsables. Toutes les entreprises adhérant aux principes de la charte Relations fournisseurs responsables (presque 2 000 signataires) sont invitées à se porter candidates au label.

En 2019, 26 entreprises sont labellisées<sup>36</sup> par le Médiateur des entreprises et le Conseil national des achats (CNA). Les cinq domaines d'évaluation, déclinés en quinze critères<sup>37</sup> faisant référence à la norme ISO 20 400 et aux engagements de la Charte, sont :

- engagement et gouvernance de l'organisation dans une démarche d'achats responsables ;
- conditions de la qualité des relations fournisseurs et sous-traitants ;
- respect des intérêts des fournisseurs et des sous-traitants ;
- intégration de la responsabilité sociétale dans le processus achats ;
- impacts des achats sur la compétitivité économique de l'écosystème.

Le label est attribué en fonction de la performance des organisations candidates sur ces quinze critères et de la conformité à onze questions dites rédhibitoires.

### **Label « Handicap »**

Un article de la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite « loi PACTE »<sup>38</sup>, adoptée le 24 mai 2019, prévoit la création d'un label pour les entreprises ayant mis en place une politique d'accessibilité et d'inclusion des personnes en situation de handicap. Les modalités d'application de la disposition sont renvoyées à un décret.

Ce label aura pour base une norme Afnor<sup>39</sup> qui contient des recommandations balayant l'ensemble des problématiques liées au handicap comme le recrutement des personnes en situation de handicap, l'aménagement du poste de travail, l'évolution de carrière ou encore l'accessibilité des locaux.

---

<sup>36</sup> Cf. [Liste des labellisés](#).

<sup>37</sup> Cf. [Questionnaire du label « Relations fournisseurs et achats responsables »](#).

<sup>38</sup> [Article 171, loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises](#).

<sup>39</sup> Norme NF X50-783 « Accessibilité et inclusion des personnes handicapées – Organismes handi-accueillants – Exigences et recommandations pour l'inclusion des personnes handicapées dans les organismes ».



## Labels RSE sectoriels

### **Expérimentation de labels RSE sectoriels par la Plateforme RSE**

Pour mobiliser et encourager les entreprises dans leur démarche RSE, la Plateforme RSE a lancé, en 2017, une expérimentation de labels RSE sectoriels adaptés aux très petites entreprises (TPE), aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux entreprises de taille intermédiaire (ETI). Lors du premier appel à candidature, douze fédérations professionnelles sectorielles ont été sélectionnées pour participer à cette expérimentation.

Un second appel à candidature a retenu six fédérations professionnelles sectorielles supplémentaires. L'expérimentation se déroulera jusqu'à la fin de l'année 2019. La Plateforme RSE élaborera au premier semestre 2020 un diagnostic et des recommandations, destinées aux pouvoirs publics et aux fédérations professionnelles, en cohérence avec l'article 174 de la loi PACTE du 22 mai 2019.

### 3.4. Publication des bonnes et mauvaises pratiques d'entreprises

La promotion de la RSE passe aussi par des incitations s'opposant aux comportements défaillants. Par exemple, les pouvoirs publics peuvent identifier les entreprises ne respectant pas leurs obligations réglementaires ou l'esprit de leurs obligations réglementaires et décider de rendre public leur nom. Cette pratique, connue sous le nom de « *name and shame* » (littéralement « nommer et couvrir de honte ») est relativement commune dans le monde anglo-saxon. Elle reste encore controversée en France, bien qu'utilisée à quelques reprises, par exemple en matière d'égalité professionnelle, de retard de paiement des fournisseurs, de pratiques commerciales agressives ou déloyales ou, plus récemment, de tri des déchets.

Il est en effet reconnu que la capacité d'une entreprise à valoriser ses efforts en faveur d'un développement plus durable dépend aussi de la possibilité de se différencier. Ce mode d'évaluation est donc complémentaire des autres pour mieux connaître l'état des pratiques.

Par ailleurs, dans le cadre d'une saisine pour non-respect des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, le Point de contact national (PCN) français publie des communiqués tout au long de la procédure de traitement des « circonstances spécifiques » (communiqué d'évaluation initiale, communiqués pendant l'examen de la saisine sous réserve des obligations de confidentialité, communiqué final et communiqué de suivi).

## 4. Positionnement de la France et des entreprises françaises en matière de RSE

Ce premier état des lieux des mesures de la RSE par les acteurs publics, puis de l'évolution de l'appareil législatif, réglementaire et normatif, révèle que la France et les entreprises françaises sont bien outillées pour faire état de leurs démarches en matière de RSE.

Plusieurs études, classements et baromètres issus de différents instituts privés placent à ce titre la France et les entreprises françaises en relative bonne position en matière de RSE, par rapport aux autres pays et régions du monde. Ces travaux suggèrent d'une part que le cadre français est à la fois exigeant et pédagogique, et d'autre part que les entreprises françaises s'engagent progressivement et plutôt de façon proactive dans des démarches, pour agir de façon responsable.

### 4.1. SDG Index

Le *SDG Index and Dashboards Report 2018*, publié par l'agence onusienne en charge du suivi de la mise en œuvre des Objectifs du développement durable (ODD – SDG en anglais) présente l'évaluation de la contribution des États à la réalisation des ODD, trois ans après leur adoption.

La France se positionne en 5<sup>e</sup> position, derrière la Suède, le Danemark, la Finlande et l'Allemagne. Le rapport souligne toutefois qu'aucun pays n'est en voie d'atteindre les dix-sept objectifs d'ici 2030. De plus, il convient de noter que cet indicateur ne reflète pas la contribution effective aux cibles de l'Agenda 2030.

### 4.2. Classement RESPECO

Le World Forum for a Responsible Economy<sup>40</sup> publie depuis deux années consécutives le classement RESPECO, évaluant l'ouverture des différents pays aux réglementations en matière de RSE, aux conventions et normes liées au développement durable, à l'éthique ou à la responsabilité sociale. L'indice<sup>41</sup> est construit à partir de six indicateurs, dont l'indice de performance environnementale des universités de Yale et Columbia, l'indice de perception de la corruption de Transparency international, ou encore le taux de ratification des conventions fondamentales et de gouvernance de l'OIT.

---

<sup>40</sup> [2<sup>e</sup> édition du Classement RESPECO](#), Respeco Institute Responsible Economy, World Forum for a Responsible Economy.

<sup>41</sup> Cet indice composite est composé de l'Environmental Performance Index des universités de Yale et Columbia révisité, de l'indice de Perception de la Corruption de Transparency International, du Global Gender Gap Index du World Economic Forum, du coefficient de Gini de la Banque mondiale, du taux de ratification des conventions fondamentales et de gouvernance de l'Organisation internationale du travail et du classement mondial de la liberté de la presse par *Reporters sans frontières*. Il ne porte que sur la partie métropolitaine des États.

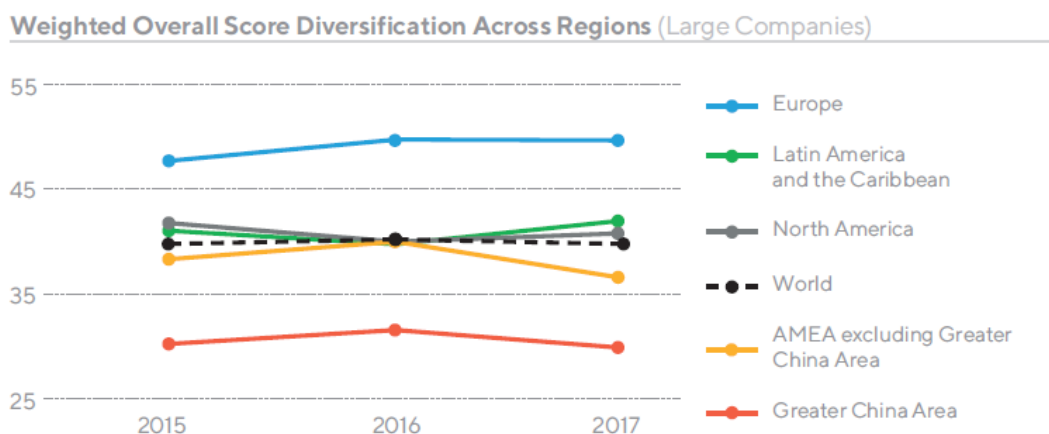
En 2018, les pays d'Europe du Nord occupent les premières places (Suède, Finlande, Norvège, Danemark, Islande) alors que la suite du classement est plutôt occupée par les pays d'Europe de l'Ouest (Suisse, Allemagne, France, Lettonie et Royaume-Uni en 10<sup>e</sup> place). L'étude montre de manière générale que les pays européens sont particulièrement en avance sur ces sujets, notamment en termes de réglementations.

### 4.3. Indice Performance / Risque EcoVadis

La plateforme d'évaluation RSE EcoVadis publie quant à elle un indice de performance / risque sur les entreprises, depuis 2017<sup>42</sup>. Cet indice est construit sur un échantillon de plus de 33 000 entreprises de neuf secteurs d'activité réparties sur cinq grandes régions dans le monde : Europe, Amérique du Nord, Amérique Latine et Caraïbes, et AMEA (Afrique, Moyen-Orient et Asie). L'échantillon « France » compte 5 300 entreprises françaises, dont plus de 900 Grandes Entreprises. 80 % des entreprises évaluées sont des PME/ETI (moins de 1 000 salariés).

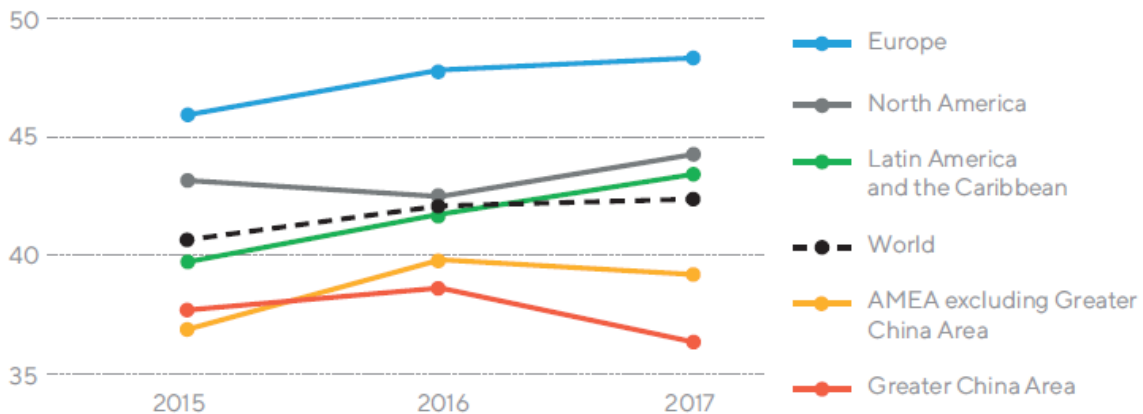
Les entreprises sont évaluées sur 21 critères regroupés en quatre thèmes couvrant les standards internationaux liés aux enjeux des achats responsables : environnement, social, éthique des affaires et maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.

Les résultats rejoignent ceux du classement précédent : les entreprises européennes, toutes tailles confondues, présentent des scores moyens supérieurs à ceux des autres entreprises du reste du monde, sur l'ensemble des grands enjeux de RSE.



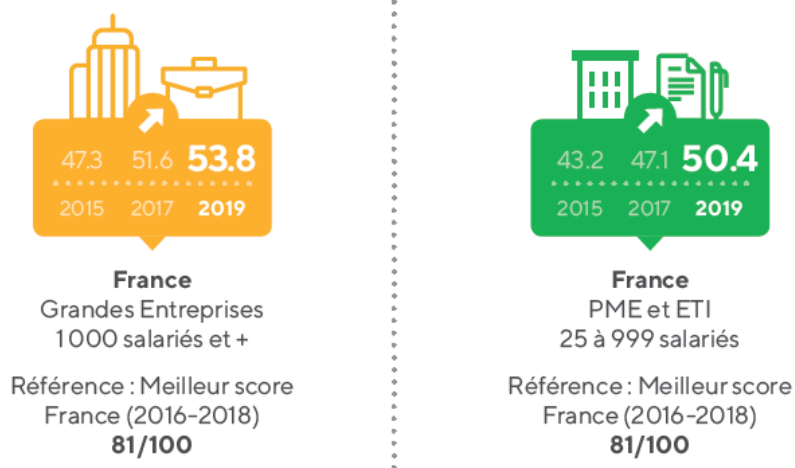
<sup>42</sup> EcoVadis, (2018), « Étude comparative des résultats France aux autres régions du monde », Indice Performance / Risque EcoVadis 2018.

**Weighted Overall Score Diversification Across Regions (Small and Medium-Sized Companies)**



Source : Global CSR Risk and Performance Index 2018, EcoVadis

Au niveau national, quelle que soit la taille observée, le score global moyen des entreprises françaises est au-dessus de la moyenne européenne. Avec une progression de 6 % depuis 2014, les entreprises françaises se placent en troisième position mondiale au niveau des démarches RSE, derrière celles de la Finlande (2<sup>e</sup>) et de la Suède (1<sup>re</sup>). En 2012, la France était en septième position de ce classement, ce qui marque la plus forte progression par rapport à tous les pays évalués dans ce comparatif.

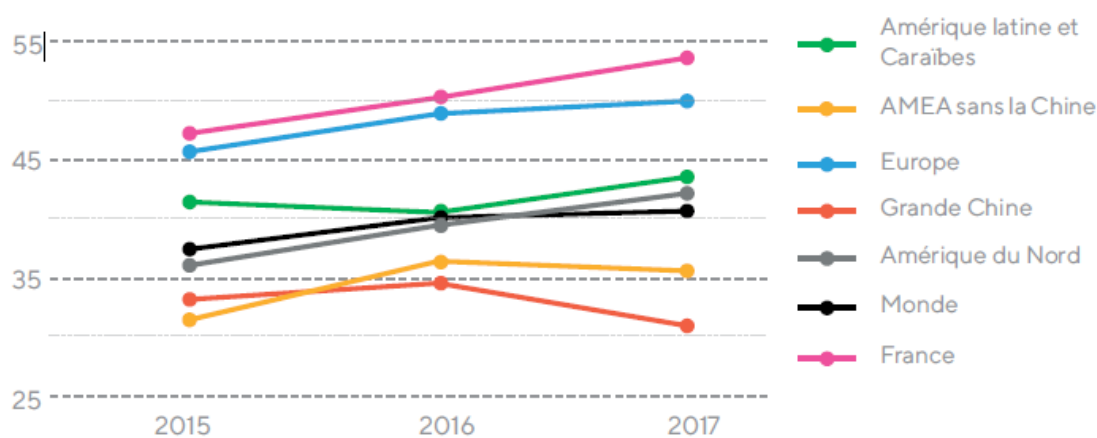


Source : Étude EcoVadis / Le Médiateur des Entreprises - 2019

Selon cet indice, les PME et ETI françaises ont également progressé : de 2015 à 2017, la moyenne des PME et ETI n'est plus qu'à deux points de celle des Grandes Entreprises : au niveau de l'Union européenne, les PME et ETI françaises occupent la troisième place avec un score moyen en 2017 de 50,4 %. Elles se distinguent notamment sur le domaine social et droits de l'Homme et se placent après les PME et ETI du Royaume-Uni et de la Suède<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> EcoVadis, (2018), *op. cit.*

## Score global pondéré par régions et score global France - PME et ETI



Source : Indice Performance/Risque EcoVadis 2018

Même s'il convient de rester circonspect sur ces études comparatives et sur les méthodologies qu'elles développent, et en l'absence d'une statistique internationale fiable, il est intéressant de noter qu'elles expriment un positionnement de la France parmi les dix premiers pays (3<sup>e</sup> place mondiale pour EcoVadis, 8<sup>e</sup> place pour RESPECO), même si cette place reste à confirmer par d'autres études et que des marges de progrès demeurent pour toutes les entreprises françaises.

\*

Cette première partie met en évidence le rôle des pouvoirs publics français dans le pilotage de la production de données relatives à la RSE en France au travers du cadre légal, normatif et statistique. Les entreprises françaises présentes sur les marchés internationaux assument à cet égard le coût de production de ces données, qu'il convient donc de valoriser.

Ainsi, par sa progressivité et sa cohérence thématique, le cadre légal mis en place depuis une vingtaine d'années a permis aux entreprises, mais également aux parties prenantes de la RSE, d'acquérir les compétences nécessaires pour intégrer des thématiques nouvelles (volets sociétal et environnemental de la RSE par exemple) et élaborer un cadre relativement homogène de structuration du *reporting* RSE des entreprises.

On note cependant une volonté du législateur de faire aujourd'hui évoluer le cadre légal du *reporting* RSE des entreprises françaises, au travers notamment de la DPEF qui amène les entreprises à rendre compte de leurs pratiques RSE, non plus en termes descriptifs et en tant que telles (selon les volets sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance) dans un rapport RSE/DD spécifique, mais de manière articulée (et intégrée) aux modèles d'affaires et à la stratégie de l'entreprise, selon une logique de raisonnement et d'action qui lui est plus habituelle : stratégie, enjeux et risques, actions, indicateurs de performance.

Cette nouvelle orientation donnée par le législateur impacte les modalités de structuration du *reporting* RSE des entreprises en les orientant vers une approche plus intégrée du *reporting* et en renforçant l'accent sur les indicateurs de performance (KPI). Nous aborderons ces évolutions dans la troisième partie de cet avis.

Au plan normatif, les pouvoirs publics régulent également la dynamique RSE en France en polarisant leur effort sur un référentiel international (ISO 26000) au travers de l'Afnor (représentant la France à l'ISO) et en manifestant sa volonté de valoriser les « bonnes pratiques » par des labels soutenus par l'État sur des thématiques RSE : labels Égalité, Diversité, Handicap, Achats responsables et au travers de la Plateforme RSE, des labels RSE sectoriels (à destination notamment des ETI, PME et TPE). Cette action normative peut manifester le souci des pouvoirs publics d'améliorer la lisibilité de l'offre de labels désormais pléthorique, la transparence des méthodologies utilisées et la priorité donnée à certaines thématiques.

Enfin, la production de données publiques, s'il convient de saluer les initiatives prises par l'Insee, Bpifrance et la Banque de France, pourrait être enrichie et mieux coordonnée, à la faveur d'un dialogue systématique avec toutes les parties prenantes de la RSE.

La deuxième partie du présent avis sera consacrée à l'analyse des informations RSE produites par les entreprises et les parties prenantes.



## II. INITIATIVES, MESURES ET ÉVALUATIONS DE LA RSE PAR LES ACTEURS PRIVÉS : L'ENTREPRISE ET LES PARTIES PRENANTES

---

Après avoir présenté les mesures de la RSE par les acteurs publics, cette seconde partie propose un état des lieux des initiatives et mesures relatives à la RSE élaborées par les acteurs privés.

Certaines entreprises étant assujetties à des obligations légales et réglementaires en matière de publication d'informations extra-financières, elles sont productrices de données RSE. Afin de structurer cet exercice de *reporting*, et de présenter ces informations à leurs parties prenantes, elles s'inspirent de différents référentiels – standards, lignes directrices et référentiels de *reporting* – généralistes ou thématiques. Cette multitude de cadres de référence les amènent à utiliser des tables de concordance et à mettre en place des méthodes et des outils internes d'évaluation, de collecte et d'agrégation de ces données.

Pour compléter ces informations publiées par les entreprises, et tendre vers davantage de transparence, les parties prenantes disposent elles aussi d'une part importante d'informations disponibles sur la RSE : salariés, investisseurs, consommateurs, donneurs d'ordre et fournisseurs, organisations de la société civile, organisations professionnelles, agences de notation extra-financière, certificateurs et évaluateurs et organismes de labellisation collectent et produisent des informations qualitatives et quantitatives sur les démarches de RSE des entreprises.

Cette multiplicité d'acteurs et de sources d'informations enrichit l'appréhension du phénomène complexe que représente la RSE, mais tend par ailleurs à en complexifier la mesure et l'évaluation.

### 1. Production de données RSE à l'initiative des entreprises

#### 1.1. Production de données conformément aux obligations légales et réglementaires

Dans le cadre de leurs obligations légales et réglementaires, les entreprises produisent des données sur leur RSE, les agrègent et les rendent publiques, sous différentes formes.

Cette conformité réglementaire constitue un levier de formalisation des politiques RSE des entreprises<sup>44</sup>. C'est aussi une source d'information importante sur la mise en œuvre de la RSE par les entreprises, qui fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant (OTI) pour certaines entreprises. Cette dernière disposition (la revue des informations par un OTI), qui est un gage de fiabilité et de robustesse des données en France, n'a cependant pas été appliquée par tous les Etats membres lors de la transposition de la directive européenne 2014/UE/95.

Ce nouvel exercice de la DPEF incite les grandes entreprises à s'interroger sur leur responsabilité « élargie », autrement dit sur leur activité et ses impacts mais également sur l'usage des biens et services qu'elles produisent. Selon le cabinet Mazars<sup>45</sup>, les déclarations publiées en 2018 font état d'un ancrage croissant de la stratégie RSE dans les pratiques des entreprises, en y associant des engagements ou des objectifs (98 % parmi les 78 % entreprises du panel qui publient une stratégie RSE) et en présentant une analyse de matérialité (66 % des entreprises du panel), ce qui correspond aux exigences réglementaires. 40 % des entreprises étudiées organisent leur DPEF autour des principaux enjeux matériels. La totalité des entreprises du panel recourt au moins à un indicateur clé de performance pour mettre en perspective les résultats et les avancées.

Parmi les grandes tendances relevées par des études de cabinets de conseil<sup>46</sup>, il est intéressant de noter que les entreprises étudiées font de plus en plus référence aux grandes initiatives internationales : environ 60 % des entreprises des panels étudiés se saisissent par exemple des Objectifs de développement durable (ODD) pour orienter leur démarche RSE.

De plus, il ressort que le *reporting* des entreprises est de plus en plus « fiabilisé » par l'évaluation des données publiées par un OTI (crédibilisation de l'information publiée et validation du respect du cadre légal). La mission de vérification des OTI, prévue à l'article L. 225-102-1 du code de commerce, vise à donner un avis sur la sincérité et sur les procédures du processus de *reporting*.

En parallèle, la cohérence des données collectées est appuyée par l'intervention des agences de notation extra-financière.

Selon un rapport de l'Autorité des marchés financiers (AMF)<sup>47</sup> de 2016, qui a analysé la transparence de l'information extra-financière publiée, sa définition, sa stabilité et sa

---

<sup>44</sup> Tennaxia (2019), « Pratiques de reporting et de rapport extra-financier : vers une RSE de transformation et d'engagement », 7<sup>e</sup> édition.

<sup>45</sup> Mazars (2019), « Pratiques et tendances de *reporting* extra-financier en France », Baromètre #9. Les éléments proposés sont basés sur l'analyse des informations publiées par les émetteurs du CAC 40 (35 entreprises), du SBF120-Next 15 (13 entreprises) et du SBF 120-Last 15 (14 entreprises), soit un total de 62 entreprises. Pour la liste complète des entreprises, cf. étude.

<sup>46</sup> Tennaxia et Mazars, sur le *reporting* extra-financier – études citées ci-dessus.

<sup>47</sup> AMF (2016), *Vers une convergence des informations financières et extra-financières ?*, Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, novembre. L'AMF prépare une édition plus récente de ces travaux.



comparabilité à partir d'un panel<sup>48</sup>, 58 % des entreprises utilisent d'autres supports que le document de référence pour communiquer en matière de RSE. Cette dispersion de l'information en réduit la lisibilité, malgré les renvois vers ces différents supports dans le rapport de gestion (obligation légale). Cette étude note également une augmentation du volume total d'information (33 pages en moyenne contre 24 en 2013, ce qui représente 12 % du volume de l'information développée dans les documents de référence des entreprises, contre 9 % en 2013)<sup>49</sup>.

Selon le bilan publié par Deloitte, EY et le Medef sur la mise en œuvre de la DPEF<sup>50</sup>, il pourrait être intéressant de réaliser une DPEF synthétique, comme « pivot » du *reporting* extra-financier, puis des développements plus spécifiques et détaillés sur d'autres supports (notamment en ligne).

Certains acteurs de la RSE notent l'émergence d'une double tendance en matière de publication d'informations extra-financières par les entreprises :

- la première procède d'une logique d'harmonisation de pratiques de place des entreprises. Cette pression mimétique est définie par William Richard Scott, qui explique que dans un cadre concurrentiel similaire, les entreprises sont amenées à vouloir imiter les modes de fonctionnement de celles qu'elles considèrent comme les plus performantes<sup>51</sup> : les entreprises tendent à publier jusqu'à un certain niveau de transparence en fonction de ce que les autres entreprises publient. Cette pratique peut également s'expliquer par un souci pragmatique de réduire les risques judiciaires encourus en cas de publication d'informations non vérifiées ;
- la seconde relève d'une logique de diffusion en « libre accès » : certaines entreprises privées, notamment américaines et britanniques, proposent ainsi leurs données brutes en libre accès sur leur site Internet.

## 1.2. Production de données inspirées par un référentiel choisi par l'entreprise

Pour évaluer et présenter leurs démarches de RSE, les entreprises s'inspirent de référentiels, élaborés par des organismes internationaux, publics comme privés. Ces référentiels sont de natures différentes : on peut distinguer d'un côté les standards et lignes directrices, comme les ODD, le Pacte mondial ou encore l'ISO 26 000, et d'un autre côté les référentiels de *reporting* proposant des indicateurs (GRI, SASB). Des référentiels thématiques couvrent aussi des volets spécifiques de la RSE (social et environnemental).

<sup>48</sup> L'échantillon retenu pour l'étude, comme en 2013, comprend 60 sociétés cotées : il est composé de 30 grandes entreprises (dont 15 du CAC 40) et de 30 PME-ETI. Les dix domaines de l'Industry Classification Benchmark sont représentés et comprennent chacun entre deux et douze sociétés. Pour la liste complète des entreprises, cf. étude.

<sup>49</sup> Un rapport de l'AMF analysant l'application de la DPEF par les entreprises sera publié fin 2019.

<sup>50</sup> Deloitte EY, Medef (2019), « Bilan de mise en œuvre de la DPEF », juillet.

<sup>51</sup> Scott W. R. (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*, Sage.

Cette multitude de cadres de référence illustre la complexité à évaluer et mesurer la RSE. Les « tables de concordance » permettent aux entreprises, qui pour la plupart recourent à plusieurs référentiels, de se repérer lors de la publication de leurs rapports.

### 1.2.1. Objectifs de Développement durable (ODD)

L'Agenda 2030, adopté à l'ONU en septembre 2015 par l'ensemble des chefs d'État, vise à « transformer notre monde » pour répondre aux défis présents, en créant les bases d'un développement économique, social et environnemental partagé par tous. 169 cibles de portée mondiale, regroupées en 17 Objectifs sont définies ; elles sont intégrées, indissociables et d'application universelle. Si la mise en œuvre relève en premier lieu des États, l'Agenda 2030 appelle à une mobilisation de l'ensemble des acteurs. Pour les entreprises, les 17 ODD et leurs 169 cibles forment donc un cadre de référence universel permettant d'évaluer leurs actions dans le domaine de la RSE<sup>52</sup> ; une cible spécifique demande également le développement d'un *reporting* en ce domaine<sup>53</sup>.

Des entreprises et des associations professionnelles ont rapidement considéré leur contribution à la mise en œuvre des ODD et proposé des guides<sup>54</sup> de mise en œuvre. De manière pratique, le Global Compact et la GRI ont lancé une plateforme « *Reporting* en matière d'ODD » afin de formaliser l'intégration des ODD par les entreprises au niveau mondial. Le Global Compact France a également lancé Global Impact+, une plateforme de recensement et de suivi dédiée aux entreprises françaises pour favoriser l'intégration de ces objectifs.

Néanmoins, des premiers rapports RSE faisant référence explicite aux ODD, il apparaît qu'un approfondissement est nécessaire pour identifier les contributions effectives aux cibles, et développer une analyse transverse sur l'ensemble du champ de l'Agenda 2030, au-delà d'une identification des domaines d'activité pour que les ODD puissent être considérés comme un référentiel effectif<sup>55</sup>. Une étude de B&L évolution et Novethic<sup>56</sup> souligne en effet que ce cadre est de plus en plus utilisé par les investisseurs, qui manquent cependant de données et de méthode pour orienter leurs choix.

### 1.2.2. Pacte mondial des Nations unies (ou *Global Compact*)

Le Pacte mondial des Nations unies (2000) propose un cadre d'engagement simple, universel et volontaire, qui s'adresse aux entreprises, aux organisations, aux agences

---

<sup>52</sup> Plateforme RSE (2018), Avis « RSE et Objectifs de développement durable », octobre.

<sup>53</sup> ODD 12.6, « Encourager les entreprises, en particulier les grandes entreprises et les sociétés transnationales à adopter des pratiques soutenables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la soutenabilité ».

<sup>54</sup> [Global Compact, GRI, WBCSD \(2015\), \*SDG Compass\*, « Le guide des ODD à destination des entreprises »](#), ou encore [B&L évolution et Global Compact France \(2016\), \*Guide pratique « Entreprises, contribuez aux Objectifs de Développement Durable ! »\*](#).

<sup>55</sup> Comité 21 *et al.* (2018), [Rapport ODD 2018 : La société civile française se mobilise pour dresser l'état des lieux de l'appropriation des ODD en France](#).

<sup>56</sup> B&L évolution, Novethic (2019), [ODD, un rendez-vous manqué entre entreprises et investisseurs](#).

des Nations unies, au monde du travail et à la société civile, et qui s'articule autour de dix principes relatifs au respect des droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Lorsque les entreprises s'engagent, elles sont appelées à intégrer ces principes au sein de leur stratégie et opérations, et également à publier un rapport afin de communiquer publiquement les progrès réalisés. Dans le monde, 9 700 entreprises et 3 200 organisations à but non lucratif sont signataires du Pacte mondial des Nations unies, dont 1 200 françaises<sup>57</sup>.

Ce cadre d'engagement s'applique à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité. Ainsi, le club « PME du Global Compact France » est un réseau visant au partage des bonnes pratiques favorisant l'intégration de la responsabilité sociétale et des ODD par les petites et moyennes entreprises françaises. Le réseau valorise les actions innovantes des entreprises au travers de son « Tour de France PME », qui organise des événements en régions avec les entreprises engagées et les partenaires institutionnels.

Ce référentiel, auquel continuent de se reporter de nombreuses entreprises françaises dans leurs rapports RSE/DD, se positionne de plus en plus en France par sa clarté et sa relative simplicité comme un guide pour faciliter l'engagement RSE des PME et TPE françaises. Toutefois, les principes du Pacte mondial sont des orientations trop générales pour constituer un référentiel d'évaluation.

### **1.2.3. Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale – ISO 26000**

La norme « ISO 26000 », publiée en 2010 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO), édicte les « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Elle a vocation à aider les organisations à contribuer au développement durable et vise à les encourager à aller au-delà du strict respect de la loi : elle est un outil commun international pour tout acteur voulant construire sa légitimité en matière de RSE.

La norme ISO 26000 contient des lignes directrices, principes et thèmes, qui, dans leur formulation, ne sont cependant pas destinées à la certification, contrairement à d'autres normes publiées par l'ISO (ISO 14001 dans le domaine du management environnemental ou ISO 9001 pour le management de la qualité, par exemple).

Elle définit sept principes à partir desquels une entreprise peut mettre en place une stratégie RSE : la redevabilité, la transparence, le comportement éthique, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, le respect du principe de légalité, la prise en compte des normes internationales de comportement, le respect des droits de l'Homme.

---

<sup>57</sup> Global Compact France, Rapport Annuel 2017-2018, *Le renouveau du Global Compact*.

Ces sept principes appellent à prendre en compte sept domaines d'action, impliquant les parties prenantes de l'organisation : les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local, et la gouvernance de l'organisation.

Plusieurs secteurs d'activité (ingénierie, agroalimentaire, viticulture, communication, etc.) se sont approprié la norme à travers les sept questions centrales de l'ISO 26000 et ont développé des guides d'utilisation adaptés à leur secteur d'activité<sup>58</sup> et des normes expérimentales, comme la norme X30-036 publiée en 2018.

#### 1.2.4. Lignes directrices de la GRI pour le *reporting* développement durable

Le référentiel de *reporting* « GRI pour le *reporting* développement durable » est le premier référentiel international relatif aux modalités de *reporting* de la RSE pris à l'initiative d'une organisation privée et sous l'impulsion de l'ONU.

Les lignes directrices sont élaborées dans le cadre d'un processus global faisant intervenir plusieurs parties prenantes : les représentants des entreprises, des salariés, de la société civile, des marchés financiers, ainsi que des auditeurs et experts. Elles permettent à toutes les entreprises et organisations de rendre compte de leurs performances sur quatre volets : économique, environnemental, sociétal, de gouvernance.

Publié dans sa première version en 1997, ce référentiel évolue. La dernière version (G4) a été publiée en 2016. Chacune des versions a eu comme objectif d'être au plus près des préoccupations opérationnelles et concrètes de la RSE, des évolutions de définition et de périmètre de la responsabilité des entreprises.

Si la GRI proposait jusqu'à présent des mises à jour globales de leur standard, elle souhaite désormais proposer des mises à jour segmentées, thématique par thématique. Lors d'une audition, un membre de la GRI a fait part au groupe de travail du souhait de faire évoluer les standards vers plus de matérialité.

Très présent au niveau mondial, mais également en France, le standard GRI est mentionné par toutes les entreprises du CAC 40 en France dans leur DPEF. Cette place de leader vient également de la possibilité pour les entreprises d'utiliser les lignes directrices quelles que soient leur activité et leur taille, mais également de l'accompagnement à l'utilisation du standard proposé par les services du GRI.

#### 1.2.5. Normes sectorielles du SASB

Le SASB (Sustainability Accounting Standards Board), association américaine à but non lucratif, a publié en novembre 2018 un jeu de « normes privées » exclusivement

---

<sup>58</sup> Par exemple : ANIA-ACTIA (2015), [Kit RSE](#) « Outils d'évaluation pour une démarche de responsabilité sociétale spécifique au secteur agro-alimentaire », mars

sectorielles sur le développement durable, couvrant les 77 secteurs d'activité du champ économique. Ces normes visent à fournir aux investisseurs financiers et apporteurs de capitaux des renseignements détaillés sur les risques et opportunités pour les activités d'une entreprise sur les questions sociétales et environnementales.

La base est constituée d'un nombre volontairement restreint d'indicateurs, déterminés par des groupes de travail formés de spécialistes des secteurs concernés.

### 1.2.6. Initiatives thématiques en matière de déclaration de données

Des initiatives thématiques se développent également à côté de ces normes généralistes couvrant l'ensemble des domaines relatifs à la RSE. À ce titre, les membres du groupe de travail ont relevé les initiatives suivantes.

- **Le climat**

#### **CDP (Carbon Disclosure Project)**

Le CDP (initialement appelé Carbon Disclosure Project) est une organisation internationale à but non lucratif qui gère la plus importante plateforme de *reporting* environnemental dédiée aux entreprises mais également aux villes. Cette plateforme mondiale permet aux acteurs de mesurer, gérer et partager leurs données environnementales liées aux changements climatiques, à l'eau (2010) et à la déforestation (2012).

En collaboration avec Accenture, l'organisation a réalisé en 2016 un rapport mesurant le niveau d'engagement des entreprises françaises et du Benelux en matière de réduction des émissions de carbone. Ce rapport s'est basé sur l'analyse des 395 plus grandes entreprises par capitalisation boursière en France et au Benelux : le questionnaire envoyé aux entreprises les interrogeait sur leurs pratiques en matière de gestion carbone. Le rapport a été réalisé pour le compte des investisseurs institutionnels mondiaux, signataires du CDP.

Chaque année, la liste des entreprises les mieux notées par thématique est publiée sur le site du CDP<sup>59</sup>. Elle est appelée la « *A List* ». En 2018 :

- 139 entreprises sur 6 937 ont obtenu le meilleur score possible sur leur évaluation sur le changement climatique, dont 23 entreprises françaises (soit 16,5 %) ;
- 31 entreprises sur 2 113 pour l'évaluation sur l'eau, dont une française ;
- 7 entreprises sur 455 pour l'évaluation sur les forêts, dont une française.

La liste des entreprises évaluées indique, pour chaque entreprise, le pays de l'entreprise et son score (de A à F) sur les thématiques qu'elle a fait évaluer. Sur les 7 018 entreprises évaluées, 263 sont françaises.

---

<sup>59</sup> [Publication de la A List](#) : les meilleures entreprises évaluées en 2018.

### **Carbon Disclosure Standards Board (CDSB)**

Le CDSB, créé en 2007 sous l'impulsion du Forum économique mondial, propose un cadre de référence pour le *reporting* des informations environnementales et climatiques en mettant sur le même plan le capital financier et capital naturel.

### **Task-force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)**

La TCFD est un groupe de travail mis en place en décembre 2015, à l'occasion de la COP 21, par le Conseil de stabilité financière. Il a pour objectif de mettre en avant la transparence financière liée aux risques climat et a abouti à la formulation de recommandations en 2017 sur le *reporting* climatique.

La Commission européenne a révisé ses lignes directrices afin d'intégrer ces recommandations au sein de ses propres recommandations consécutives à la publication de la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations non financières.

- **Le capital naturel et le capital humain**

### **Natural Capital Protocol**

Porté par la Natural Capital Coalition, dont la CDC Biodiversité est partenaire, l'initiative Natural Capital Protocol<sup>60</sup> a développé un cadre standardisé permettant aux entreprises et autres organisations d'identifier, de mesurer et d'évaluer leurs impacts directs et indirects, ainsi que leur dépendance au capital naturel.

Cet outil comprend quatre étapes répondant à quatre questions simples (Pourquoi ? Quoi ? Comment ? Et la suite ?), elles-mêmes divisées en neuf étapes spécifiques. Il a pour objectif une meilleure compréhension et quantification des impacts et dépendances des entreprises vis-à-vis des écosystèmes et les aide, à ce titre, à la prise en compte du capital naturel dans leur processus de prise de décision.

### **Workforce Disclosure Initiative**

Les cadres et référentiels sur le volet social de la RSE sont moins nombreux que ceux sur le volet environnemental. Faut de l'émergence d'un cadre unique, les entreprises ont moins recours à ces mesures.

Toutefois, lors des auditions menées par la Plateforme RSE, plusieurs entreprises ont souligné la qualité de l'initiative Workforce Disclosure Initiative (WDI)<sup>61</sup>, lancée par l'organisation britannique ShareAction. Cette initiative vise à répondre aux préoccupations des investisseurs institutionnels qui font face à un manque de données sur la gestion de la main-d'œuvre des entreprises. L'objectif est *in fine* l'amélioration de

---

<sup>60</sup> [Site du Natural Capital Protocol](#)

<sup>61</sup> [Site de la Workforce Disclosure Initiative](#) ; la phase initiale du projet est financée par le ministère du Développement international du Royaume-Uni et est gérée en collaboration avec Oxfam et Share.

la qualité des emplois dans les entreprises multinationales, et au sein de leur chaîne d'approvisionnement.

La *WDI* a ainsi mis en place un mécanisme de collecte des données (sondage annuel appuyé par près de cent investisseurs auprès de 76 entreprises multinationales pour l'année « pilote » du projet) pour rassembler des données comparables sur la gestion de la main d'œuvre des entreprises.

### ***World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)***

Le WBCSD est une association composée de grandes entreprises internationales : ses missions visent à participer aux politiques de développement, augmenter la contribution des entreprises au progrès durable, promouvoir le développement durable dans le monde professionnel, etc.

L'association a publié en 2017 un « Social & Human Capital Protocol » proposant des définitions, des principes et un cadre de reporting sur les aspects sociaux. Son objectif est de fusionner le Natural Capital Protocol avec le Social & Human Capital Protocol, afin d'intégrer les enjeux de transition écologique aux enjeux sociaux.

L'émergence de ce type d'initiative démontre la demande croissante d'informations, de la part des différentes parties prenantes (investisseurs mais aussi acteurs de la société civile et consommateurs), sur les impacts sociaux des activités des entreprises.

#### **1.2.7. Tables de concordance de référentiels**

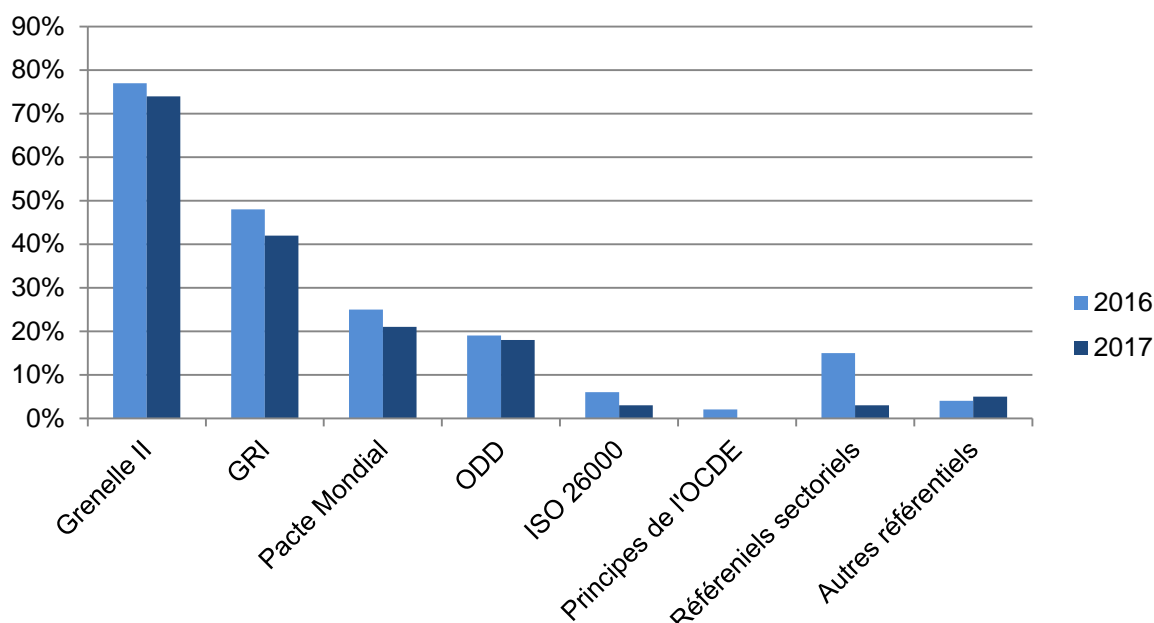
Face à cette multiplication de référentiels et de normes, les entreprises ont recours à des tables de concordance, afin de mettre en regard les différentes catégories.

En France en 2017, bien que leur usage soit en recul par rapport aux années précédentes, les tables les plus utilisées par les entreprises du panel<sup>62</sup> restent, bien qu'il ne s'agisse pas d'une norme mais d'une obligation légale, l'article 225 de la loi Grenelle II (74 %), puis la GRI (42 %), le Pacte mondial des Nations unies (21 %), les ODD (18 %), et l'ISO 26000 (3 %).

---

<sup>62</sup> Mazars (2018), « Pratiques et tendances de reporting extra-financier en France », Baromètre #8. Le panel est composé d'entreprises françaises cotées au CAC 40 et SBF 120.

### Part des entreprises du panel ayant recours à des tables de concordance



Source : Mazars, Baromètre #8 des Pratiques et tendances de reporting extra-financier, 2018

En 2016, parmi les sociétés du panel d'étude de l'AMF<sup>63</sup> prenant en compte un référentiel, huit sociétés indiquent qu'elles ont été amenées à mettre en place plusieurs systèmes de *reporting* interne en fonction de la nature des données à collecter (sociales, sociétales ou environnementales). En l'absence de référentiel de *reporting* « reconnu et pertinent » pour leur secteur d'activité, elles ont construit des référentiels propres à leur entreprise, qui précisent les procédures de mesures et les méthodes de collecte des informations.

### 1.3. Production de méthodes et d'outils internes à l'entreprise

Face à cette multiplication des cadres de référence, et faute de l'émergence d'un référentiel de *reporting* unique et adapté à toutes les tailles et secteurs d'activité des entreprises, ces dernières mettent en place des méthodes et des outils internes de mesure de leur performance en matière de RSE, de collecte et d'agrégation des données (tableaux de bord, comptabilité sociale et environnementale, logiciels spécifiques, etc.).

Ces outils visent à définir une politique pertinente de RSE, à la piloter opérationnellement et en évaluer la performance globale, tout en objectivant le jugement des managers sur la conduite « responsable » de l'entreprise. Le choix des méthodes est laissé à la discrétion du service en charge de l'évaluation, qui décide soit d'intégrer

<sup>63</sup> AMF (2016), « Vers une convergence des informations financières et extra-financières ? », *Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, novembre.



les données ainsi produites dans le cadre de la DPEF, ou à un autre document de *reporting* externe, soit de les conserver en interne et de les mettre à profit dans les prises de décision et dans le pilotage de la performance globale.

Ces modalités de choix, de construction et d'usages d'outils et de méthodes d'évaluation de la performance extra-financière présentent certaines limites<sup>64</sup>.

Des critiques font état d'une symétrie entre le système gestionnaire et le système RSE : « La publication d'information financière rencontre souvent les mêmes difficultés que la publication d'information sur la RSE. Il n'est pas rare aujourd'hui de lire des rapports annuels financiers de plus de 300 pages, sans pour autant être sûr que la qualité de l'information produite se soit accrue. Les reproches adressés aux tableaux de bord gestionnaires sont relatifs tout à la fois à leur trop grand nombre d'indicateurs et à leur caractère bien souvent ambigu. Il y a donc une symétrie entre le système gestionnaire et le système RSE<sup>65</sup>. »

Plus généralement, le rapprochement apparent entre les usages, les outils et les producteurs des informations financières et extra-financières peut aussi être interprété comme un signe d'une meilleure intégration de la RSE aux stratégies des entreprises. Les membres de la Plateforme RSE ont approfondi leurs points de vue sur ces questions lors de leur audition, le 11 mars 2019, dans le cadre de la mission relative à l'information extra-financière confiée à Patrick de Cambourg par le ministre de l'Économie et des Finances<sup>66</sup>.

D'autres limites sont aussi inhérentes à toute pratique de mesure et d'évaluation, et plus encore à celle d'un phénomène social tel que la RSE : la définition et le choix des indicateurs ne sont pas sans conséquences sur la production des données, mais également sur les résultats de leur performance et impacts. Aussi, la mesure d'éléments qualitatifs comporte toujours des difficultés, qu'il convient d'exprimer dans une note méthodologique.

---

<sup>64</sup> Berland N., (2007), « A quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », *Les enjeux du développement durable*, L'Harmattan, pp.41-64.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> P. de Cambourg (2019), « Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable », *Rapport présenté au ministre de l'Économie et des Finances*, juin.

On peut néanmoins souligner l'effort réalisé par quelques entreprises françaises pour faire progresser de manière créative et performante la prise en compte et le pilotage de la RSE. Et à titre d'exemple, Danone a été l'un des premiers acteurs à intégrer la RSE à la stratégie du groupe ; Kering applique une méthode de comptabilité environnementale développée en partenariat avec le cabinet de conseil PwC ; Engie a réalisé un des premiers rapports intégrés en France ; Sanofi produit plus d'une soixantaine de fiches d'information thématiques sur les enjeux liés à son activité, régulièrement actualisées et notamment utilisées pour répondre aux questionnaires des agences de notation extra-financière, etc.

L'intérêt de ces outils et méthodes est d'autant plus important à souligner :

- qu'ils se développent le plus souvent dans un dialogue avec les parties prenantes, internes et externes à l'entreprise, y compris avec les enseignants et chercheurs spécialistes de la RSE ;
- qu'ils se diffusent au travers des filières professionnelles (au titre des bonnes pratiques) et de certains dispositifs (« Pacte PME ») ;
- qu'ils alimentent la dynamique du marché de l'offre et de la demande en matière de RSE (consultants, agences de notations extra-financières, etc.).

## 2. Production et utilisation de données par les parties prenantes

Les parties prenantes, tant internes qu'externes, produisent également des données RSE sur l'entreprise. Cette tendance vise à répondre à une demande accrue de transparence et à améliorer la qualité du dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes.

### 2.1. Salariés de l'entreprise

Les salariés, comme les autres acteurs de l'entreprise, sont de plus en plus demandeurs d'informations sur l'entreprise, sa gestion et ses engagements en matière de RSE. Pour répondre à cette aspiration de transparence, ces acteurs internes sont progressivement passés de la position de demandeurs à celle de producteurs de données. Ainsi, au début des années 2000, des plateformes de notation des entreprises par les salariés, venues le plus souvent des pays anglo-saxons, se sont implantées en France.

Par exemple, Glassdoor et Viadeo sont des sites de notation d'entreprises américains, arrivés en France en 2014. Ils permettent aux salariés et ex-salariés de noter l'entreprise sur une plateforme, sous couvert d'anonymat : ils proposent un espace d'expression permettant de donner un avis général sur l'entreprise, mais également d'aborder les questions relatives aux conditions de travail, à l'avancée de la carrière et à la gestion de l'entreprise.

Parallèlement, une autre forme de notation se développe : les certifications d'entreprises sur la base de données à l'origine des salariés. Depuis quelques années en effet, les certifications « *best place to work* » sont distribuées par l'Institut Great Place to Work,

une société internationale d'étude, de conseil et de formation. L'évaluation s'effectue en deux temps : un questionnaire, composé de 64 questions fermées, deux questions ouvertes et sept questions démographiques (le « *Trust Index*<sup>67</sup> ») est adressé à l'ensemble des salariés des entreprises volontaires pour s'engager dans la démarche de certification. Les réponses consolidées constituent deux tiers de la note finale. La seconde partie de l'évaluation se fait sur la base d'un dossier complété par l'entreprise (le « *Culture Audit*© »). Il reprend quinze questions ouvertes<sup>68</sup> qui permettent à la direction de l'entreprise audité d'y recenser l'ensemble des pratiques managériales. Le dossier est ensuite évalué par une méthodologie construite par l'institut, prenant en compte cinq critères : la variété, l'originalité, l'« inclusivité », la générosité et l'intégration des pratiques.

Ces deux exemples de production de données RSE par les parties prenantes internes (salariés ou ex-salariés), bien qu'intéressants, ne portent cependant pas sur tous les volets de la RSE (social, sociétal et environnemental). Ils sont axés notamment sur la qualité de vie et les conditions de travail.

## 2.2. Investisseurs

Parmi les parties prenantes productrices de données de la RSE, les investisseurs ont une place importante. Cette dernière a été renforcée par l'adoption de l'article 173 de la loi de Transition écologique et énergétique<sup>69</sup> (TEE) : les investisseurs institutionnels sont désormais soumis à des obligations d'information concernant leur gestion des risques liés au climat, et plus largement à l'intégration de paramètres environnementaux et sociaux dans leur politique d'investissement.

Ces 840 investisseurs institutionnels, soumis à la loi, ont l'obligation de :

- présenter la démarche générale de prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance (ESG) ;
- fournir des informations sur la prise en compte des critères ESG dans la politique d'investissement ;
- détailler les informations utilisées pour l'analyse : données financières ou extra-financières, notations, analyses internes et externes du *reporting* des entreprises, etc. ;
- décrire la méthodologie et les résultats de l'analyse des risques liés au climat.

---

<sup>67</sup> Extrait du questionnaire *Trust Index*® (5 réponses possibles de « presque toujours faux » à « presque toujours vrai ») : « Dans cette entreprise, l'ambiance est conviviale », « Je dispose des ressources nécessaires pour la réalisation de mon travail », « Les conditions de sécurité sont remplies », « Le mérite de chacun est reconnu au sein de l'entreprise », « Les collaborateurs sont prêts à faire un effort spécial pour finir ce qu'il y a à faire », etc.

<sup>68</sup> Exemples de questions du *Culture Audit*® : Section 2 : recruter & accueillir « Lors de vos procédures de recrutement, comment vous assurez-vous que les nouveaux recrutés pourront s'adapter à la culture de votre entreprise ? / Comment les nouveaux collaborateurs sont-ils accueillis et intégrés dans l'entreprise ? » ; Section 3 : inspirer « Que faites-vous pour donner du sens au travail de vos collaborateurs et qu'ils ressentent que leur travail quotidien est plus qu'un simple métier ? », etc.

<sup>69</sup> [Loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte – Article 173.](#)

Aussi, comme il a été mentionné précédemment, le secteur financier et les investisseurs portent un intérêt grandissant à la RSE et intègrent de plus en plus de critères ESG dans leur portefeuille. Une étude publiée en 2017 par State Street<sup>70</sup>, menée auprès de 1 600 gestionnaires de fonds (représentant au total près de 62 000 milliards de dollars d'investissement), montre que 62 % des investisseurs estiment qu'intégrer les critères RSE dans leur stratégie d'investissement est un moyen de mettre en place une stratégie de long terme performante.

### 2.3. Consommateurs

Les consommateurs déclarent aussi intégrer de plus en plus la RSE dans leur perception des marques : une étude internationale, menée par Unilever en 2017 auprès de 20 000 consommateurs, montre que 33 % des consommateurs orientent leur choix en fonction de l'impact environnemental et social des marques<sup>71</sup>. Plusieurs travaux<sup>72</sup> ont également analysé les liens entre les consommateurs et la RSE. Les résultats indiquent que les consommateurs associent la RSE à l'idée de responsabilité à l'égard de l'environnement mais également à l'égard de ses salariés.

Alors qu'ils ont peu confiance dans les informations données par les entreprises (réseaux sociaux, bannières publicitaires sur internet, télévision, presse, radio ou site *corporate*), les consommateurs se fient plus aux informations provenant des salariés, des journalistes et des associations.

Des standards leur permettent également d'éclairer leurs choix. Il convient toutefois de distinguer les certifications développées par les entreprises sur leurs propres produits de celles délivrées par des tiers indépendants, telles que les labels « Fairtrade / Max Havelaar » pour les produits du commerce équitable ou la certification « Agriculture biologique ».

Certaines marques ont ainsi fondé leur modèle d'affaires sur cette prise en compte des attentes des consommateurs. Par exemple, « La Marque du Consommateur / C'est qui le patron ?! » permet de réaliser collectivement le cahier des charges d'un produit, de le faire fabriquer et de le faire commercialiser à « un juste prix », c'est-à-dire un prix qui assure une redistribution équitable aux producteurs.

Des plateformes collaboratives se développent également avec cette même volonté de mettre à disposition des consommateurs un maximum d'informations. Par exemple, la base de données libre sur les produits alimentaires « Open Food Facts » répertorie les ingrédients, les allergènes, la composition nutritionnelle et toutes les informations

---

<sup>70</sup> Eccles R.G., Ph.D. Mirtha et Kastropeli D. (2017), «The Investing Enlightenment, How Principle and Pragmatism Can Create Sustainable Value through ESG», *State Street*.

<sup>71</sup> Unilever (2017), [Report shows a third of consumers prefer sustainable brands](#).

<sup>72</sup> Parmi ces travaux, on peut citer : Crédoc (2011), « Les attentes des consommateurs en matière de responsabilité sociale des entreprises », *Cahier de recherche* ; Centre d'analyse stratégique (2011), *Pour une consommation durable* ; Conseil d'orientation pour l'emploi (2018), *Consommation responsable : une opportunité pour l'emploi ?*.

présentes sur les étiquettes des produits alimentaires grâce à la participation de 9 000 contributeurs volontaires. D'autres applications mobiles, dans le secteur de l'alimentation ou de la cosmétique (« Open Beauty Facts », « Inci Beauty », « Y a quoi dedans », « Yuka », etc.) se sont développées sur ce même modèle. Ces plateformes provoquent toutefois des dissensus sur leurs systèmes de notation.

## 2.4. Donneurs d'ordre et fournisseurs

Certaines entreprises, dans le cadre de leur plan de vigilance par exemple, réalisent des questionnaires à destination de leurs fournisseurs afin de collecter des informations spécifiques sur la performance en matière de RSE, sans avoir recours à des organismes de notation ou de vérification externe. Les acheteurs peuvent également se baser sur l'attribution à leurs fournisseurs de labels ou de certifications sur ces sujets.

De manière plus générale, les donneurs d'ordre peuvent raisonnablement encourager leurs fournisseurs à s'engager en signant des chartes RSE, ou encore en faisant preuve d'adhésion à des initiatives internationales promouvant des engagements en matière de RSE comme le Pacte mondial des Nations unies par exemple.

Dans ses travaux antérieurs<sup>73</sup>, la Plateforme RSE recommande de promouvoir l'inclusion de clauses sociales et environnementales dans les appels d'offres publics comme privés.

Parallèlement, les fournisseurs deviennent aussi de plus en plus sélectifs et peuvent demander des informations aux entreprises donneuses d'ordre. Par exemple, l'initiative Better buying<sup>74</sup> est une plateforme de notation des donneurs d'ordre, par les fournisseurs. La notation est basée sur sept critères : planification et prévision, conception et développement, coût et négociation sur les tarifs, approvisionnement et passation de commande, conditions de paiement, gestion du processus d'achat, et partenariat « gagnant-gagnant ». Les fournisseurs doivent compléter un questionnaire (questions fermées et ouvertes) sur la plateforme pour chacun de leurs acheteurs. Les résultats agrégés sont publiés semestriellement dans un rapport<sup>75</sup>. Un tel exemple marque une volonté de rééquilibrage de la part des fournisseurs à l'égard des donneurs d'ordre, notamment internationaux.

## 2.5. Organisations de la société civile

Les acteurs de la société civile (associations, ONG, experts, etc.) développent des outils produisant des données sur la RSE : des classements et palmarès visant à sensibiliser les entreprises sur certaines thématiques ou encore des référentiels de notation des produits.

---

<sup>73</sup> Plateforme RSE (2017), « Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs », Avis, juillet.

<sup>74</sup> [Initiative Better Buying](#).

<sup>75</sup> [Better Buying™, Index Report, Fall 2018, "Purchasing Practices Performance in Apparel, Footwear, and Household Textile Supply Chains"](#).

### **L'initiative globale de transformation des marchés (WWF)**

L'Initiative globale de transformation des marchés (Market Transformation Initiative) lancée par le World Wildlife Fund (WWF) a pour but d'influer sur l'exploitation des matières premières naturelles en agissant sur les chaînes d'approvisionnement. L'ONG a identifié seize matières premières dont les modes d'exploitation menacent directement les écorégions prioritaires telles que l'Amazonie, le Bassin du Congo, les îles Bornéo et Sumatra, etc. Ces matières premières sont : le soja, l'huile de palme, les ressources halieutiques, les produits laitiers, le bois, le papier, l'hévéa, le coton, le bœuf, la canne à sucre, les biomatériaux. L'initiative s'adresse aux principaux donneurs d'ordre qui, par leur volume d'achat et leur sphère d'influence, peuvent modifier de façon positive les modes de production de ces matières premières en ayant recours à des approvisionnements qui satisfont à des critères de soutenabilité.

En 2016, dans le « top 100 » des entreprises identifiées par le WWF comme les plus influentes, 66 entreprises ont pris des engagements assortis d'une échéance pour s'approvisionner de manière durable et responsable. Des évaluations sont également menées sur le terrain afin de mesurer l'impact des labels (FSC, MSC, PEFC, RSPO<sup>76</sup> pour l'huile de palme, Max Havelaar, etc.), et l'organisation participe aussi à des programmes de certification.

#### **La notation « Ferme France »**

L'association « Ferme France », dont les adhérents sont à la fois des producteurs, des acteurs de la grande distribution et des consommateurs<sup>77</sup>, développe une méthodologie de notation de la performance sociétale des produits. L'évaluation intègre six enjeux : l'intérêt général, l'environnement, l'équité et la contribution à l'économie nationale, la traçabilité la nutrition et la santé et le bien-être animal et les conditions de travail.

Le système de notation (sur 100 points) est construit à partir de trois éléments socles : le répertoire qui liste toutes les actions de performance sociétale mises en œuvre aux différentes étapes de la chaîne de production, transformation et distribution d'un produit ; un référentiel qui attribue des valeurs à chaque action du répertoire d'actions. Ces valeurs permettent de mesurer le niveau de contribution d'une action aux enjeux sociétaux. Lors de l'audition, les porteurs du projet ont souligné les difficultés à construire cette étape de manière consensuelle ; et l'algorithme de calcul de la note, qui est constitué de plusieurs termes et coefficients de pondération. Il n'y a pas de pondération des enjeux sur les étiquettes, mais les consommateurs pourront prioriser les enjeux à partir d'une application mobile.

Ce système repose sur une masse de données, créée et gérée par l'association. Les contrôles d'évaluation seront réalisés par un tiers : à l'occasion d'un audit (par un expert) ou d'une visite d'un consommateur volontaire membre d'un jury citoyen, ce qui soulève des questions relatives à l'expertise et à la légitimité des membres de ce jury citoyen.

---

<sup>76</sup> Forest Stewardship Council, FSC. Marine Stewardship Council, MSC, Roundtable on Sustainable Palm Oil, RSPO.

<sup>77</sup> [Liste des adhérents au projet.](#)

### **Point de vue de l'Association Léo-Lagrange pour la défense des consommateurs**

L'ALLDC est impliquée dans de nombreux travaux de normalisation et soutient en particulier le plan stratégique 2019-2021 (et son plan d'action) arrêté par la Commission DD / RS de l'Afnor à laquelle elle participe. Il prévoit, entre autres, de trouver des réponses aux questions relatives à l'évaluation/notation de la « Performance globale » et l'évaluation/notation de la performance « Responsabilité sociétale » d'un produit et service.

Concernant la performance de responsabilité sociétale d'un produit ou d'un service, il s'agit pour l'ALLDC d'aborder la question des labels qui prolifèrent et brouillent la recherche d'informations sérieuses par les consommateurs. Une réponse simple et rapide doit être donnée aux consommateurs qui souhaitent faire un acte d'achat responsable.

Devant la prolifération de labels, signes, applications diverses sur les téléphones portables donnant aux consommateurs des indications relatives à la composition des produits et leur qualité, aux conditions sociales et environnementales de production, l'ALLDC considère urgent :

– **de donner une information globale sur les labels en général et les labels RSE en particulier** : rappeler la réglementation en vigueur, différencier la marque commerciale d'une marque de produits, présenter les champs d'application des labels, marques logos, indiquer où sont déposés les labels, communiquer leurs règles d'usage, préciser si le label est collectif et s'il est public ou privé ;

– **de donner des informations sur les différents aspects du produit** : pour cela et pour faciliter la lecture pour le consommateur, une recherche d'harmonisation de l'information pourrait être lancée. Un cahier des charges devrait contenir à minima des exigences telles que : origine des produits, impact environnemental dans le domaine de l'usage et du transport (cycle de vie ou cycle de vie partiel), qualité (performance – durabilité – accessibilité – notice d'emploi), juste rémunération des producteurs, réparabilité, conditions sociales de production, conditions de production et de conservation, empreinte carbone, sécurité et hygiène (réglementation) ;

– **d'apporter des informations sur les engagements et les contrôles de ces labels** : types de contrôle, auto-proclamation sans/avec contrôle, contrôle second parti (par les professionnels eux-mêmes d'un secteur), contrôle par tierce partie, fréquence, régularité, accréditation des contrôles, validation des contrôles et les règles de modification du cahier des charges et validation des révisions.

## 2.6. Organisations professionnelles

Les initiatives sectorielles sur la RSE se sont renforcées au cours des dernières années : elles permettent en effet de faciliter la convergence des pratiques entre des acteurs exerçant une même activité. Le rôle et l'implication des fédérations professionnelles sont essentiels pour accompagner les entreprises. Ces dispositifs d'accompagnement structurent la formalisation et la production des données par les entreprises. Ils comprennent tant les informations diffusées (veille réglementaire, partage de bonnes pratiques, actualités RSE) que les formations proposées, mais surtout le développement d'outils, spécifiques à un enjeu de RSE, ou dans le cadre d'une approche globale de la RSE.

De plus en plus de fédérations créent des outils d'évaluation de la performance globale. En 2016, le guide de l'Orse et du Medef<sup>78</sup> a présenté l'exemple du « Calculateur de performance globale de l'industrie de l'événement » (*Event Performance Index*), développé par UNIMEV. Il s'agit d'une plateforme informatique d'analyse et de *reporting* permettant aux entreprises du secteur, aux destinations d'accueil et aux décideurs politiques et économiques territoriaux d'anticiper, de piloter, de mesurer et de valoriser les retombées, les impacts socio-économiques, environnementaux, territoriaux et sociétaux des rencontres et événements, de leurs sites d'accueil et de l'industrie dans son ensemble.

Aussi, afin d'aider les entreprises membres, certains secteurs élaborent des outils d'accompagnement sur le *reporting* RSE en travaillant notamment à la définition d'indicateurs communs. Cette harmonisation sectorielle permet aux entreprises de disposer d'un socle commun, adapté aux spécificités et enjeux de leur métier, facilitant la comparaison inter-entreprises.

## 2.7. Agences de notation extra-financière

Les organismes (ou agences) de notation extra-financière sont, depuis le début des années 2000, de nouveaux acteurs dans l'écosystème de la RSE. Ces entreprises se sont développées en dehors du domaine financier et s'attachent à évaluer les pratiques des États, d'émetteurs publics comme les banques, et des entreprises sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG).

Le marché de la notation extra-financière s'est fortement développé au cours des deux dernières décennies. Les principales agences de notation extra-financière généralistes à portée internationale<sup>79</sup> sont issues de fusions, acquisitions ou rapprochements entre acteurs historiques, créés dans les années 1990. Ces mouvements de consolidation s'expliquent en partie par un modèle économique rendu plus complexe, recherchant une

---

<sup>78</sup> Orse, Medef (2016), « Initiatives RSE sectorielles : les fédérations professionnelles s'engagent pour la RSE », *Guide pratique*, 2<sup>e</sup> édition, juillet.

<sup>79</sup> Vigeo Eiris, MSCI ESG Research, ISS-ESG, Sustainalytics, RobecoSAM... (liste non exhaustive).



indépendance vis-à-vis des acteurs analysés et par la fragilité financière des agences pionnières<sup>80</sup>.

Les agences de notation extra-financière mettent à disposition de leurs clients (investisseurs, donneurs d'ordre, ou entreprises elles-mêmes dans le cadre des notations sollicitées) des bases de données de notations. Ces évaluations sont calculées sur la base de pondérations de critères ESG définies par les agences.

Sans référentiel standard de notation extra-financière, chacune des agences de notation a développé sa propre méthodologie. La plupart s'appuient toutefois sur un même socle de références internationales, comme le Pacte mondial des Nations unies, le référentiel de *reporting* GRI ou l'ISO 26000, pour construire leur grille de notation. Certaines agences révisent annuellement les questionnaires envoyés aux entreprises, avec le concours de « comités de parties prenantes » et/ou d'investisseurs.

### ***Des données à destination des investisseurs***

Les investisseurs font partie des clients utilisateurs des données produites par les agences de notation extra-financière. Leurs usages peuvent être différents selon leurs profils<sup>81</sup>. Ainsi, alors que certains investisseurs travaillent avec un seul organisme (services standards ou partenariat privilégié avec une adaptation aux exigences spécifiques de l'investisseur), d'autres investisseurs font appel à plusieurs organismes de notation, généralistes et spécialisés (sur les données « carbone » ou les controverses<sup>82</sup> par exemple). À partir de ces différentes notations, ils établissent parfois leur propre pondération. D'autres encore utilisent non pas les notes octroyées par les agences de notation mais les données directement collectées par les organismes, qui seront ensuite complétées par des acteurs spécialisés (sur les questions de controverses, de carbone, ou encore de gouvernance). Enfin, certains investisseurs ne recourent à aucune prestation d'organisme de notation extra-financière et se basent uniquement sur les rapports publiés par les entreprises, croisés avec des publications d'ONG, de la presse et d'autres parties prenantes de la RSE.

La production de ces données s'inscrit dans une logique de risque, propre à celle des investisseurs, et entend répondre à différentes formes d'utilisation et analyses par les clients<sup>83</sup> : intégrer les données ESG, gérer les risques et opportunités ESG, prendre des décisions d'investissements, surveiller les risques ESG, évaluer l'impact climatique du portefeuille et s'engager auprès des émetteurs. Cependant, ces données ESG se basent

---

<sup>80</sup> Novethic (2016), « Notation extra-financière et empreinte carbone : acteurs et offres », septembre.

<sup>81</sup> Afep, Medef, Clif et C3D (2019), « Synthèse des résultats et recommandations », *Initiative sur les relations entre entreprises et organismes de notation extra-financière*, janvier.

<sup>82</sup> Les services d'alertes sur les controverses sont basés sur la veille de multiples sources (médias, ONG, syndicats, etc.) afin d'identifier d'éventuelles pratiques ESG contestables. Ce type d'alertes peut constituer un service à part entière ou s'intégrer à une analyse extra-financière.

<sup>83</sup> Audition de Lydia Sandner, 15 avril 2019.

sur des indicateurs de soutenabilité pour « éclairer les risques et les opportunités du moyen et du long terme »<sup>84</sup>.

### ***Une agence spécialisée sur la notation extra-financière des PME cotées (small et mid caps) ou non cotées (private equity)***

EthiFinance est une agence d'analyse et de conseil extra-financier qui accompagne les investisseurs et les entreprises dans la gestion des risques et opportunités liés au développement durable, spécialisée sur les PME cotées et les actifs non cotés. Partant du constat que les méthodes d'évaluation étaient inadaptées à la réalité des PME, l'agence a pris le parti de se distinguer des autres agences dans son exercice d'évaluation.

Son référentiel d'évaluation se concentre sur les résultats de l'entreprise en matière de RSE, en regardant directement les indicateurs et moins la formalisation / réalisation des engagements. La notation est construite sur environ 150 questions, réparties sur une base de quatre grandes familles d'indicateurs : environnementaux, sociaux, de gouvernance et afférents aux parties prenantes externes (responsabilité du produit, relations avec les fournisseurs, relations avec la société civile, etc.).

La pondération sur les indicateurs, à la différence des autres agences, est plus forte sur la thématique sociale étant donné le profil des entreprises, en forte croissance et faisant face à des réorganisations perpétuelles. Inversement, les questions environnementales et relatives aux parties prenantes externes sont relativement moins pondérées dans la notation car les secteurs d'activité couverts par les PME sont moins exposés à ces risques.

### ***Des données de la RSE à destination des donneurs d'ordre***

EcoVadis est une « plateforme collaborative d'évaluation de la performance développement durable des fournisseurs pour les chaînes d'approvisionnement ». Créée en 2007 sur le constat que toutes les grandes entreprises s'appropriaient la RSE mais externalisaient une partie de leurs activités à moindre valeur ajoutée pour se concentrer sur leur cœur de métier, l'agence de notation a souhaité mettre en place un modèle différent de gestion des risques et d'identification des opportunités, jusqu'alors basé presque exclusivement sur la pratique des audits sur site.

Ce nouveau modèle de plateforme se distingue de celui présenté précédemment puisqu'il a pour objectif de donner la possibilité aux donneurs d'ordre d'évaluer un grand nombre de fournisseurs. Plus de 50 000 fournisseurs d'environ 300 entreprises multinationales sont aujourd'hui abonnés à la plateforme EcoVadis (dont 70 % de PME).

L'objectif de la notation est multiple : elle vise une meilleure gestion des risques, la réduction des coûts, la création de valeur et le respect de la réglementation (pression réglementaire croissante s'exerçant sur les donneurs d'ordre). Le donneur d'ordre, suite

---

<sup>84</sup> Audition de Fouad Benseddik, 15 avril 2019. Il s'agit ici des risques pour l'entreprise.

à une cartographie des risques, identifie et priorise les fournisseurs à évaluer. Elle couvre quatre thèmes, déclinés en 21 critères :

- l'environnement (impact des opérations et des produits) ;
- les droits de l'Homme et les questions sociales ;
- l'éthique (corruption, pratique anti-concurrentielle) ;
- l'évaluation des fournisseurs de fournisseurs.

Cette notation est ensuite construite sur sept indicateurs : les politiques de l'entreprise (25 %), comprenant également l'adhésion à des initiatives externes, les actions (40 %) c'est-à-dire les mesures, les certifications et leur couverture (niveau de déploiement des actions) et enfin les résultats (35 %), autrement dit la qualité du *reporting* et l'opinion des parties prenantes. Les informations délivrées à l'entreprise évaluée comprennent un benchmark, les points forts et les points faibles ainsi que les opinions des parties prenantes, qui reprennent l'ensemble des sources utilisées.

La notation est basée sur le référentiel de l'ISO 26000 ainsi que sur la norme ISO 20 400 pour les achats responsables (évaluation des fournisseurs par leurs fournisseurs).

\*

Ces agences de notation peuvent soulever de nombreuses critiques et interrogations auprès d'acteurs de la RSE. Une récente étude menée par des organisations professionnelles<sup>85</sup> a révélé différents points de crispation. En premier lieu, l'étude pointe le manque d'indépendance<sup>86</sup> de certains organismes évaluateurs. La nécessité de séparer effectivement les activités d'analyse et de notation des activités de conseil, toujours dans une logique d'indépendance, est également soulignée. Lors des auditions menées dans le cadre de la production du présent avis, certaines agences reconnaissent cette problématique et émettent l'idée de réglementer l'activité des agences de notation pour mieux encadrer les risques de conflit d'intérêt.

La question de la transparence et de l'accessibilité à la méthodologie de ces agences est également posée par les organisations professionnelles<sup>87</sup>. En effet, les entreprises souhaitent connaître les critères d'évaluations ainsi que la pondération de ces critères. Elles souhaitent également que les spécificités sectorielles, ou liées à la taille des entreprises, soient mieux prises en compte dans les notations. L'étude souligne enfin des points d'amélioration dans les rapports entre évaluateur et évalué (pré-remplissage des questionnaires, délai raisonnable de réponse, stabilité des méthodologies et critères, ainsi que des équipes en charge des évaluations) afin de faciliter la réalisation de l'exercice et de le rendre moins chronophage.

---

<sup>85</sup> Afep, Medef, Cliff, C3D (2019), « Synthèse des résultats et recommandations », *Initiative sur les relations entre entreprises et organismes de notation extra-financière*, janvier.

<sup>86</sup> « L'indépendance de l'organisme est ici le fait que l'organisme doit tout mettre en œuvre pour n'être soumis à aucun intérêt particulier de nature à influencer les résultats dans un sens plutôt que dans un autre ».

<sup>87</sup> Afep, Medef, Cliff, C3D (2019), *op. cit.*

**Focus - ARISTA 3.0<sup>88</sup> : une norme volontaire de qualité**

Depuis 2004, il existe un standard volontaire européen portant sur la qualité, l'intégrité et la transparence des méthodologies et des travaux réalisés par les agences de notation extra-financière. Ce standard, ARISTA 3.0 (anciennement CSRR-QS 2.1) a été mis à jour en 2012, afin d'inclure l'évaluation des méthodes associées au développement de nouveaux produits et services en matière d'investissement responsable.

La norme volontaire de qualité intègre la qualité, la gestion de la chaîne d'approvisionnement de collecte d'information, les méthodes d'évaluation, et les aspects organisationnels et managériaux propres aux agences de recherche.

Elle a été élaborée par l'Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research (AI CSRR). Cette association, fondée en 2002 à la demande de la Commission européenne, a pour but de développer la confiance des marchés dans les analyses ESG proposées par les agences spécialisées. Elle regroupe les principales agences de notation extra-financière européennes.

Dix agences, opérant dans plus de 15 pays, ont été certifiées par la norme ARISTA sur la période 2012-2015 : EIRIS, Vigeo, Ethifinance, IMUG, ISS-ESG, GES, ECODES, CAER, GreenEye et KOCSR.

Ainsi le secteur de la notation extra financière français (voire européen) connaît une double évolution, liée et convergente.

D'une part, il peine à exister par rapport au modèle anglo-saxon, faute sans doute d'avoir su trouver avec les parties prenantes concernées un modèle d'affaires responsable et durable. Ainsi, certaines agences se développent sur un modèle dit « *investor payed* », tel que MSCI, alors que d'autres sont basées sur un modèle où l'entreprise paie pour être évaluée (par exemple EcoVadis).

D'autre part, le secteur fait désormais l'objet de convoitises de la part d'agences historiquement positionnées sur l'activité plus traditionnelle de l'évaluation financière, notamment anglo-saxonnes, comme l'illustre la prise de participation dans le capital de Vigeo Eiris par l'agence de notation financière américaine Moody's ou encore le rachat de Beyond Ratings par le London Stock Exchange.

À ce jour, la Plateforme RSE regrette qu'il n'y ait plus d'acteurs spécialisés dans l'évaluation extra-financière de rang européen. Elle s'interroge sur l'influence des modèles anglo-saxons sur les modalités de notations de la RSE en France, et sur l'importance de garantir la qualité de la notation RSE au niveau européen.

<sup>88</sup> <http://www.aristastandard.org/>

<b>Agences de notation extra-financière</b>	
<i>Entreprises</i>	Entreprises de toute taille et de tout secteur (notation déclarative ou notation sollicitée, c'est-à-dire rémunérée par un commanditaire)
<i>Référentiel</i>	Propre à chaque agence mais appuyé sur des normes internationales (ISO, GRI, Pacte Mondial)
<i>Thématiques</i>	« ESG » : Environnement, social, de gouvernance ; déclinées en multiples indicateurs
<i>Méthode de collecte</i>	Questionnaire rempli par les services RSE/DD des entreprises ou formulaire pré-rempli à partir des informations disponibles en ligne
<i>Périmètre des données</i>	Périmètre consolidé ou entité juridique en fonction de l'agence de notation et/ou du choix de l'entreprise
<i>Type de données</i>	Notes (pondération ; analyse quantitative et qualitative) ou évaluation
<i>Vérification des données</i>	Vérification des documents soumis ; service de veille 360°
<i>Publication</i>	Plateforme des agences de notation (données nominatives) ; site interne (données anonymes)
<i>Périodicité</i>	Variable
<i>Accessibilité</i>	Accès libre à certains travaux d'agrégation anonymes des données. Accès payant aux données complètes et nominatives. Dans certains cas, l'entreprise évaluée paye pour avoir accès à sa note.

## 2.8. Organismes tiers indépendants : certificateurs et évaluateurs

Les Organismes tiers indépendants (OTI) représentent une catégorie importante d'utilisateurs et de producteurs de données sur la RSE. Ces OTI peuvent être définis comme « tout organisme tiers conforme aux exigences<sup>89</sup> du Comité français d'accréditation (dit « Cofrac »), et qui est compétent en matière de RSE et de labellisation ou d'évaluation »<sup>90</sup>.

Les modalités d'accréditation par le Cofrac des OTI chargés de contrôler les obligations des entreprises en matière de *reporting* extra-financier ont été fixées par un arrêté de 2013<sup>91</sup>. Ils ont pour mission de vérifier les informations contenues dans la DPEF en établissant un rapport qui comprend un avis motivé sur la conformité de la DPEF ainsi que sur la sincérité des informations fournies, et les diligences mises en œuvre pour conduire leur mission de vérification.

<sup>89</sup> Notamment la compétence des évaluateurs et l'impartialité : prise de décisions basées sur des preuves de faits tangibles, gestion des potentielles menaces à l'impartialité et transparence des liens avec les parties prenantes.

<sup>90</sup> Extrait de [l'appel à candidature lancé par la Plateforme RSE, « Expérimentation de labels RSE sectoriels adaptés aux TPE, PME et ETI »](#), France Stratégie, 2019.

<sup>91</sup> [Arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.](#)

### **Les commissaires aux comptes**

Depuis 2001, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) dispose d'un groupe de travail interne et multi-parties prenantes qui accompagne les professionnels associés aux Commissaires aux Comptes. Après l'adoption de la loi Grenelle II, ce groupe de travail a produit un avis technique pour les professionnels sur l'accréditation par le Cofrac. Il organise également des séminaires de formation pour les professionnels, en vue de l'accréditation des cabinets de commissaires aux comptes à la norme ISO 17020<sup>92</sup> et travaille en partenariat avec l'Afnor.

Outre ces informations professionnelles délivrées, la CNCC a une vision large de la manière dont sont reçues et assimilées par les entreprises les nouvelles dispositions réglementaires en matière de RSE. Une certaine velléité à intégrer les systèmes de *reporting* est notable<sup>93</sup> : le nombre d'indicateurs utilisés par les entreprises augmente et les managers d'unité sont de plus en plus souvent invités à commenter ces indicateurs et leurs résultats.

Les déclarations d'activité des commissaires aux comptes représentent une base de données sur le *reporting* extra-financier des entreprises françaises, qui, sous réserve que la loi le prévoit, pourrait faire l'objet d'une exploitation dont les modalités restent à préciser.

### **Organismes de certification et d'évaluation de référentiels**

Aujourd'hui, beaucoup d'organismes certificateurs ont développé leur propre référentiel et réalisent les activités d'évaluation sur cette base. On peut notamment citer le Bureau Veritas, SGS, Mazars, BDO, EY, Deloitte, PwC ou encore Afnor Certification, présenté ci-dessous.

À titre d'exemple, Afnor Certification développe des solutions d'évaluation de la RSE depuis 2007. Le référentiel « Engagé RSE » (ex- « AFAQ 26000 ») est un modèle d'évaluation de la maturité des démarches RSE des organisations, sur la base duquel est délivré le label Engagé RSE. Il a été développé pour la première fois en 2007, sous le nom d'« AFAQ 1000NR », puis adapté en 2012 à la norme ISO 26000 (« AFAQ 26000 »)<sup>94</sup>. En 2018, il devient « Engagé RSE », après une refonte globale visant à prendre en compte les évolutions réglementaires et normatives (Principes du Pacte mondial, GRI 4, ODD, ISO 20400 – 45001 – 37001).

Ce dernier modèle d'évaluation est basé sur la norme ISO 26000, qui donne les lignes directrices relatives à la RSE. Il reprend l'ensemble des principes et questions centrales

---

<sup>92</sup> L'ISO 17020 est la norme d'accréditation des organismes de contrôle et d'inspection. Cette norme spécifie les critères techniques d'indépendance et d'organisation précis qui doivent être respectés par ces organismes.

<sup>93</sup> Audition de Jean-Luc Barlet, Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, 13 mai 2019.

<sup>94</sup> La norme ISO 26000 est une norme de définition. Elle n'est donc pas certifiable. Les référentiels déclinés à partir de la norme ISO 26000 pour permettre une labellisation définissent donc des exigences qui n'y figurent pas.

de l'ISO 26000 dans le cadre de 8 chapitres (trois chapitres de résultats – environnementaux, sociaux/sociétaux, économiques – cinq chapitres de pratiques, stratégiques, managériales et opérationnelles) et 55 critères d'évaluation.

La somme des notes obtenues sur chaque critère aboutit à une note globale permettant de distinguer quatre niveaux de maturité de démarche RSE (initial, progression, confirmé, exemplaire). Le label Engagé RSE est délivré sur la base du référentiel Engagé RSE après une évaluation sur site. 150 entreprises sont labellisées et plus de 450 organismes sont engagés dans le parcours « Engagé RSE », avec une forte proportion de PME et ETI (respectivement 60 % et 29 % des entreprises).

<b>Organismes tiers indépendants (certificateurs et évaluateurs)</b>	
<i>Entreprises</i>	Entreprises souhaitant obtenir une labellisation
<i>Référentiel</i>	ISO 26000 ; référentiel de <i>reporting</i> GRI ; autres normes d'application volontaire
<i>Thématiques</i>	Thématiques relatives aux obligations légales en matière de <i>reporting</i> extra-financier
<i>Méthode de collecte</i>	Analyse documentaire : analyse par échantillonnage des processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations ; réalisation de tests de détails, le cas échéant, par des vérifications sur site
<i>Périmètre des données</i>	Entité juridique
<i>Type de données</i>	Qualitatives (études, diagnostics, exemples de bonnes pratiques) et quantitatives (données chiffrées)
<i>Publication</i>	Rapport d'audit publié / Labellisation accordée
<i>Périodicité</i>	Annuelle, renouvelée tous les trois ans
<i>Accessibilité</i>	Données confidentielles

## 2.9. Organismes de labellisation de la RSE

La labellisation d'entreprises (à différencier des labels « produits ») est aussi une source pour l'évaluation de l'engagement dans la RSE. Le plus souvent, les labellisations s'appuient sur des normes internationales comme l'ISO 26000 ou la GRI.

En France, le label Lucie, qui est inspiré de la norme ISO 26000, vise à créer un processus d'apprentissage pour la RSE en incitant les entreprises à prendre des engagements de progrès et à en suivre le respect. Il cherche par ailleurs à créer une communauté d'entreprises, favorisant les échanges et actions communes<sup>95</sup>. La

<sup>95</sup> Sobczak A., Cam C., (2013), « Certification RSE : la quête du label », *L'Expansion Management Review*, n° 151, p. 10-19, avril.

« communauté Lucie » compte plus de 350 organisations engagées et plus de 230 labellisées (16 % de Grandes Entreprises, 64 % de PME et 20 % de TPE).

Le processus de labellisation comporte cinq étapes qui se déroulent dans un délai compris entre trois et douze mois en fonction de l'état d'avancement de la démarche RSE de l'entreprise, de l'existence d'indicateurs de suivi et de la disponibilité des équipes :

- la démarche de labellisation Lucie débute par une formation de deux jours des responsables du projet dans l'entreprise candidate sur l'ISO 26000 et le label lui-même ;
- le référent de l'entreprise, supervisé par un consultant Lucie, réalise ensuite une auto-évaluation des pratiques et résultats dans le domaine de la RSE, en s'appuyant sur le référentiel Lucie qui comporte sept engagements, déclinés en 28 principes d'action<sup>96</sup> ;
- l'entreprise se soumet par la suite à un audit externe (évaluation sur site) réalisé par Bureau Veritas ou Vigeo Eiris : les auditeurs déterminent le niveau de « maîtrise de risque »<sup>97</sup> de l'entreprise pour chacun des 28 principes. Le rapport d'évaluation est transmis à l'entreprise ;
- sur cette base, l'entreprise doit prendre des engagements précis permettant d'améliorer ses pratiques et ses résultats, en définissant un plan d'action ;
- en tenant compte du rapport d'évaluation et des engagements de progrès, un comité de labellisation décide de l'attribution ou non du label.

Outre-Atlantique, le label B Corp<sup>98</sup> a été fondé par l'ONG B Lab en 2006. Il est attribué à des entreprises après évaluation de leur respect d'exigences sociétales et environnementales, de gouvernance et de transparence. En France, le mouvement a été relayé fin 2015 par le cabinet Utopies : la « communauté française B Corp » compte plus de 50 entreprises, dont des entreprises de conseil, principalement des TPE et PME (2 788 dans le monde).

Face à la prolifération des labels et standards, certains acteurs de la RSE ont évoqué leur volonté de valoriser et de normaliser ces labellisations, afin d'en faciliter leur comparaison.

Des labels plus spécifiquement tournés vers certaines cibles tendent également à se développer.

Par exemple, le Label PME+ de la FEEF se présente comme le label RSE des PME indépendantes, engagées dans une démarche d'amélioration continue, pour l'humain,

---

<sup>96</sup> Pour le détail des engagements et principes d'actions, *op. cit.*

<sup>97</sup> (1) l'assurance faible correspond au constat d'une carence, d'une méconnaissance de l'enjeu ou d'une non-compatibilité des pratiques de l'entreprise avec l'énoncé du principe d'action ; (2) l'assurance partielle décrit une compatibilité des pratiques de l'entreprise avec le principe d'action ou une convergence partielle ; (3) l'assurance raisonnable correspond au constat probant de la conformité des pratiques au principe d'action.

<sup>98</sup> [Site B Corp.](#)



l'emploi et l'environnement. Six piliers sont évalués par un organisme tiers indépendant, sur la base d'un cahier des charges issu de la norme ISO 26000 :

- formalisation et mise en place d'une démarche RSE ;
- dialogue social, conditions de travail et de formation ;
- emploi et implication dans la vie locale ;
- transparence des pratiques et *sourcing* responsable ;
- préservation de l'environnement ;
- produits de qualité, sains et sûrs pour le consommateur.

\*

Les dispositions légales auxquelles sont soumises les grandes entreprises tendent à structurer leur exercice de *reporting*. Cependant, comme l'a montré l'analyse de l'évolution de ce cadre légal et réglementaire, la comparabilité des pratiques et démarches de RSE est rendue plus complexe depuis la DPEF puisque celle-ci amène les entreprises à rendre compte de leurs pratiques RSE, articulées à leur modèle d'affaires et leur stratégie. Ce constat est appuyé par la multiplicité des cadres de référence volontaires, qui sont utilisés par les entreprises pour structurer leur *reporting*.

Faute de l'émergence d'un référentiel unique et reconnu – ni généraliste, ni même thématique –, certaines entreprises recourent à des tables de concordance pour donner une cohérence à toutes ces informations, voire développent leur propre référentiel pour répondre à leurs spécificités.

Si l'obligation de publier une DPEF peut avoir un rôle structurant pour les entreprises qui y sont soumises, cette multiplication des sources de mesure de la RSE brouille la lisibilité des informations pour les parties prenantes, qui demandent par ailleurs toujours plus de transparence.

Mais ces parties prenantes, internes comme externes, sont elles aussi sources d'informations et productrices de données sur la RSE : salariés, investisseurs, consommateurs, donneurs d'ordre et fournisseurs, organisations de la société civile, organisations professionnelles, agences de notation extra-financière, certificateurs et évaluateurs et organismes de labellisation proposent des données sur les engagements et les démarches des entreprises, et également sur leurs produits (*via* des certifications ou des labels par exemple).

Certains acteurs sont « historiques » et structurants : on peut penser aux investisseurs, mais également aux organisations de la société civile, qui mettent en lumière les actions des entreprises et les poussent vers plus de transparence. Par ailleurs, le rôle des organisations professionnelles est essentiel pour harmoniser les pratiques au sein des secteurs.

D'autre part, le poids des salariés, des consommateurs ou encore des fournisseurs tend à s'intensifier dans cette production de données. Cela remet en question les « rapports

de force » habituels, et incite les entreprises à s'engager davantage dans leurs démarches de RSE.

Enfin, qu'il s'agisse des agences de notation extra-financière, dont le rôle s'accroît sur les questions de RSE, ou des organismes de labellisation, ils sont appelés à clarifier leurs pratiques et leurs offres.

En parallèle de cet ensemble de données qui font l'état des lieux des pratiques des entreprises en matière de RSE, d'autres types de données sont étudiés par les entreprises et publiés. Il s'agit des données liées aux mesures d'impact social, sociétal et environnemental des entreprises.

Souhaitant aller plus loin que le constat et l'établissement à date fixes de compte rendu de leurs actions, les entreprises cherchent désormais à évaluer et valoriser leur implication et leur responsabilité envers les personnes et envers l'environnement.



### III. LA PERFORMANCE GLOBALE

---

Afin de mieux s'approprier les impacts de leurs activités, les entreprises s'intéressent à leur *performance globale* et intègrent à leurs outils de pilotage interne des métriques contribuant à la quantifier.

La production des informations, le choix de la méthodologie adoptée et l'utilisation qui en est faite relèvent de l'initiative de l'entreprise. Les données permettant de quantifier l'impact de l'activité de l'entreprise, et la valorisation qui s'y associe, se basent déjà sur un grand nombre d'acteurs, de méthodes et de référentiels différents.

Compte tenu des évolutions très rapides des pratiques, il ne s'agit pas ici d'en recenser l'ensemble, mais de proposer une première observation des dispositifs utilisés pour quantifier l'impact social, sociétal et environnemental des entreprises.

Comme le souligne le texte de référence de la Plateforme RSE<sup>99</sup>, « une approche globale de la performance permet de prendre en compte l'ensemble des impacts positifs ou négatifs de l'entreprise sur la société et l'environnement. La RSE est alors un facteur de performance globale pour l'entreprise, la conduisant notamment à mieux appréhender et maîtriser ses risques ».

Tous les outils présentés dans cette troisième partie, qu'ils contribuent au pilotage de la performance globale (1.) ou à la quantification des impacts (2.), concourent à une approche intégrée des activités des entreprises.

#### **Éléments de définition**

Les définitions établies en 2016 par la Plateforme RSE<sup>100</sup> sont rappelées ci-après.

Le sens premier de la performance de l'entreprise est « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)<sup>101</sup> ». Dès lors, parler de « performance » en matière de RSE, c'est considérer que l'entreprise responsable se fixe explicitement des

---

<sup>99</sup> Selon le Commissariat général du Plan (1997), « évaluer la performance globale d'une entreprise c'est considérer que sa performance économique sans prise en compte des externalités négatives de son activité sur son environnement (social et écologique) ne constitue pas une « juste évaluation » de la performance ».

<sup>100</sup> Plateforme RSE (2016), Avis « RSE, Performance globale et compétitivité », mars.

<sup>101</sup> Bourguignon R. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, p. 61-66, juillet-août.

objectifs sur les différentes thématiques de la RSE et qu'elle déploie les actions nécessaires pour les atteindre. Les thématiques retenues par les entreprises s'inscrivent nécessairement dans le cadre des obligations légales, mais également dans celui des référentiels RSE qu'elles adoptent volontairement.

La performance de l'entreprise a été historiquement circonscrite à la performance économique, et évaluée par le seul langage financier. Elle s'est progressivement élargie, notamment sous l'impact de la RSE, à d'autres dimensions de la performance (sociale, sociétale et environnementale) et à d'autres langages (quantitatif et qualitatif). Ainsi, en parallèle de la *performance financière*, il convient de prendre en compte, avec la DPEF, la *performance extra-financière* dans laquelle s'inscrit, principalement et pour l'instant, la performance RSE.

La *performance globale* se distingue de la performance en ce qu'elle est définie en concertation avec ses parties prenantes, sur les quatre dimensions économique, sociale, sociétale et environnementale.

- La *performance économique*, dans sa dimension classique, se manifeste par l'efficacité. Elle s'exprime donc par le rapport entre la production et les ressources utilisées, évaluées en termes monétaires, pour cette production, et vise des objectifs d'amélioration économique (productivité, compétitivité). Cette productivité tient une place centrale dans le mécanisme de contrôle de l'entreprise.
- La *performance sociale* rend compte des objectifs et des résultats obtenus par la mise en œuvre de politiques de gestion des ressources humaines responsables (conditions de travail, QVT, politiques d'emploi, de formation, de motivation, de rémunérations et d'intéressement, de climat social, de santé et sécurité, etc.). Les objectifs sont généralement fixés en termes d'amélioration des niveaux de compétences des collaborateurs (suivi, bilan, formations), d'amélioration organisationnelle (travail d'équipe, gestion des rapports hiérarchiques, communication), d'amélioration de réputation (image de marque et de marque employeur).
- La *performance sociétale* se distingue de la performance sociale en ce qu'elle s'intéresse à la société en tant que partie prenante à part entière<sup>102</sup>. Ainsi, la performance sociétale vise à réduire les effets négatifs de l'entreprise sur la société, tout en augmentant les effets positifs de l'entreprise sur la société. Les objectifs concernent par exemple la lutte contre la corruption ou encore les effets positifs sur les communautés locales dans les territoires d'implantation de l'entreprise.
- La *performance environnementale* rend compte des objectifs, des actions et des résultats obtenus par l'entreprise responsable pour réduire son impact négatif sur l'environnement et les ressources naturelles, voire pour créer les conditions d'un

---

<sup>102</sup> En anglais, le terme « social » recouvre à la fois le social et le sociétal.

impact positif, par exemple en termes de performance énergétique. Cette performance prend en compte à la fois l'impact du fonctionnement de l'entreprise sur l'environnement, et l'impact des services ou produits tout au long de leur cycle de vie (allant de leur production, en passant par leur utilisation et jusqu'à leur fin de vie).

L'évaluation de ces différentes dimensions de la performance s'effectue principalement au travers de tableaux de bord et d'indicateurs spécifiques, généralement fixés par les directions en charge de ces différentes thématiques afin d'apporter une vision globale à la gouvernance de l'entreprise. La DPEF y fait écho.

La prise en compte de la performance sociale est ancienne en France et, depuis la loi sur le Bilan social (1977), les directions des ressources humaines disposent des bases de données nécessaires pour assurer son pilotage et son *reporting* dans le cadre de la RSE, en termes d'objectifs fixés et de résultats obtenus.

Les dimensions sociétales et environnementales de la performance sont plus récentes pour l'entreprise qui les appréhende le plus souvent au travers de tableaux de bord et d'indicateurs, exprimés en termes qualitatifs et quantitatifs, et, plus rarement, en termes financiers.

Ainsi, la prise en compte de la performance globale se traduit principalement à ce jour par un pilotage spécifique de chacune des quatre dimensions – économique, sociale, sociétale et environnementale.

La question que soulevait déjà la Plateforme RSE en 2016 reste donc d'actualité : « Le débat porte moins actuellement sur l'intitulé que sur les modes d'intégration des quatre dimensions de la performance globale : suffit-il de les juxtaposer en adoptant des logiques et des cadres spécifiques à chacune d'entre elles ou convient-il de chercher à les intégrer dans un cadre unifié mais élargi et enrichi ?<sup>103</sup> ».

Un *impact* est tout ce qui est dû, ou attribuable à une action. Autrement dit, l'impact est l'ensemble des conséquences d'une action sur une situation. L'*étude d'impact* consiste donc en l'étude des changements – aussi bien positifs que négatifs – induits par une action. En matière de RSE, poser la question de l'impact revient à identifier en quoi l'activité de l'entreprise a un impact positif ou négatif sur la société dans les domaines économique, social, sociétal et environnemental. Pour chaque pilier, la mesure d'impact utilise un ensemble d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs propre à la thématique étudiée.

Cette mesure d'impact va au-delà de l'entreprise. Les méthodes à mettre en œuvre ne font pas encore l'objet d'un consensus sur la délimitation du périmètre d'étude et des

---

<sup>103</sup> Plateforme RSE (2016), Avis « RSE, Performance globale et compétitivité ».

variables impactées. Ainsi, l'approche de type « projet<sup>104</sup> » est plus restrictive et orientée par la stratégie du promoteur de l'action que l'approche « systémique<sup>105</sup> ».

Par exemple, ce que la fondation Rexel identifie dans le tableau suivant<sup>106</sup> comme « impact » d'une distribution de lampes solaires se limite à la réduction de dépenses des utilisateurs. Les autres effets sur l'ensemble du système social et écologique ne sont donc pas pris en compte, tels les impacts (environnementaux ou sociaux) de la fabrication de ces lampes, du financement de cette distribution, etc.

---

<b>Activité</b>	<b>Distribution de lampes solaires</b>
<i>Mission sociale</i>	Améliorer la qualité de vie dans les pays en voie de développement
<i>Stratégie</i>	Favoriser l'accès à une énergie propre et bon marché
<i>Plan d'action</i>	Vendre des lampes solaires
<i>Performance</i>	Nombre de lampes vendues et de personnes touchées
<i>Résultat</i>	Meilleur éclairage, amélioration de la situation économique, de la santé et de l'éducation des enfants
<i>Impact</i>	Amélioration de la situation économique = réduction des dépenses énergétiques – ce qui est dû à la baisse du prix du kérosène ou à l'évolution de la taille du foyer

---

## 1. Les outils de pilotage de la performance globale

Il convient d'analyser les évolutions récentes consacrées par la DPEF renforçant le pilotage de la performance globale au travers d'indicateurs de performance (KPI).

Dans un contexte de prise en compte grandissante du besoin de durabilité, le législateur incite de plus en plus les entreprises françaises à mieux intégrer la RSE à leur modèle d'affaires.

---

<sup>104</sup> Wiek A., Talwar S., O'shea M. et Robinson J. (2014), "Toward a Methodological Scheme for Capturing Societal Effects of Participatory Sustainability Research", *Research Evaluation*, p.117-132.

<sup>105</sup> Chanteau JP., Borrell T. et Temple L. (2019), « La conception managériale de la RSE, une innovation sociale ? Enjeux d'une méthode d'évaluation systémique », *Innovations*, n° 59, p. 43-74, février.

<sup>106</sup> Fondation Rexel, (IM)PROVE (2015), [Guide de la mesure d'impact social](#)

Les entreprises doivent désormais se montrer en capacité de concentrer leur suivi sur les éléments identifiés comme étant les plus pertinents, et potentiellement problématiques, de leurs activités compte tenu de leur stratégie, des enjeux auxquels elles sont confrontées, de leur secteur, de leur zone géographique d'activité ou de leurs parties prenantes. Le *reporting* intègre par conséquent de plus en plus la mesure de la performance.

Par ailleurs, le niveau d'implication d'une entreprise dépend de différents facteurs, tels que sa taille, les ressources à sa disposition, la gouvernance de la RSE mise en place ou encore la sensibilité personnelle des décideurs sur ces sujets. Ainsi, le pilotage de performance globale différera d'une entreprise à l'autre. Les outils utilisés pourront changer également.

L'obligation, issue de la transposition de la directive en 2017, visant l'intégration des raisonnements, des pratiques et des données produites, vient cependant confirmer une tendance perceptible depuis les premiers travaux sur le *reporting intégré*, par exemple ceux initiés par l'IIRC et par les initiatives prises par les entreprises elles-mêmes, qui se sont inscrites dans cette mouvance avant la modification de la loi.

### 1.1. Les outils d'intégration de la performance de type BSC

Par exemple, la Balanced Scorecard (BSC)<sup>107</sup>, outil développé par Kaplan et Norton, initialement pour suivre la performance financière d'une entreprise, propose un pilotage de la performance de l'entreprise en lien avec la stratégie définie et mise en place au préalable.

Il propose pour cela le suivi constant d'indicateurs qui permettent à l'entreprise d'ajuster ses actions en cas de problème. Répartis dans quatre catégories, ces indicateurs sont :

- financiers (indicateurs financiers mesurant classiquement le niveau et l'évolution des performances financières de l'entreprise) ;
- clients (indicateurs de satisfaction client qui permettent d'évaluer ce qui génère une satisfaction présente ou future du client) ;
- processus internes (indicateurs d'efficacité des processus qui s'interrogent sur la façon dont la gestion des opérations et des processus peut contribuer à fournir un avantage concurrentiel à l'entreprise) ;
- apprentissage organisationnel (indicateurs liés aux ressources humaines informant sur la façon dont les moyens humains et les savoirs sont gérés).

Le Balanced Scorecard propose l'avantage de se placer dans la même optique de fonctionnement que la DPEF en liant le pilotage de la performance globale à la stratégie explicitée de l'entreprise.

---

<sup>107</sup> Meyssonier F. et Rasolofo-Distler F. (2011), « Balanced scorecard et pilotage de la responsabilité sociale de l'entreprise : Retour d'expérience », *Revue française de gestion*, 211(2), 81-92. Voir également : Moquet A.C. (2010), *Le contrôle sociétal*, Vuibert.

C'est ainsi que les entreprises sont amenées à moduler leurs outils de pilotage que sont les tableaux de bord. Deux choix s'offrent alors à l'entreprise : intégrer la RSE dans ses tableaux de bord financiers, ou établir des tableaux de bord distincts.

L'entreprise choisit d'intégrer la RSE dans son tableau de bord sans en modifier l'architecture lorsqu'elle se fixe des objectifs de performance non financière en lien direct avec sa performance financière.

En reprenant l'architecture du tableau de bord de type *Balanced Scorecard*, l'entreprise va intégrer la prise en compte des parties prenantes dans la partie « client » et le suivi d'indicateurs sociaux dans la partie « processus internes ».

Dans le cas où l'entreprise choisit de se fixer des objectifs de performance non financière sans les lier à sa performance financière, elle pourra ajouter un axe supplémentaire, social, sociétal ou environnemental, et y inscrire les indicateurs de suivi de la performance globale. Les outils de type BSC sont donc adéquats pour accompagner les entreprises de toutes tailles vers un pilotage intégré de la performance globale.

## 1.2. Le reporting RSE : vers un reporting intégré

La DPEF fournit les bases d'un *reporting* dit « intégré » qui peut s'inspirer de la démarche proposée par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), incitant toutes les entreprises françaises de plus de 500 salariés à piloter leur performance globale dans le cadre d'un *reporting* intégré.

L'analyse des pratiques de *reporting* et de rapport extra-financier<sup>108</sup> montre en effet que le *reporting* intégré progresse : il est utilisé par 21 % des entreprises du panel, soit une augmentation de 10 points en un an. Une étude de PwC de 2018<sup>109</sup> précise cette tendance en établissant un panorama des entreprises françaises ayant décidé d'orienter leur *reporting* vers un *reporting* intégré. Cet exercice est encouragé par de nombreux acteurs, publics comme privés (Autorité des Marchés Financiers, CDP, Paris Europlace, GRI, Institut français des administrateurs, SASB). Si les premiers rapports intégrés français ont été publiés en 2015 par GDF Suez et Vivendi, en 2018 34 entreprises<sup>110</sup> ont publié leur rapport intégré, dont douze pour la première fois.

Si le *reporting* RSE reprend le constat à un instant donné des indicateurs quantitatifs et des informations de la politique RSE d'une entreprise, le *reporting* intégré « remet les performances historiques dans leur contexte et présente les risques, opportunités et perspectives futures de l'entreprise afin d'aider les investisseurs et les parties prenantes

---

<sup>108</sup> Tennaxia (2018), « Pratiques de *reporting* et de rapport extra-financier : vers une RSE de transformation et d'engagement », 6<sup>e</sup> édition.

<sup>109</sup> PwC (2018), « Rapport intégré : les pratiques des sociétés cotées en 2018 », novembre.

<sup>110</sup> Dont 58 % des sociétés du CAC 40 et 28 % du SBF120.



à comprendre les objectifs stratégiques de l'entreprise et les progrès réalisés dans leur exécution<sup>111</sup> ».

Cette approche rend l'entreprise encore plus active dans sa démarche de pilotage de la performance globale. Elle doit y présenter non seulement ses performances financières et extra-financières, mais également refléter l'atteinte de ses objectifs stratégiques et les résultats en termes d'impact de ses activités sur les différents « capitaux » qu'elle consomme dans le cadre de son activité. Selon les principes de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), ces capitaux peuvent être répartis en six catégories : le capital financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal ainsi que le capital environnemental.

Ce passage d'un *reporting* RSE au *reporting* intégré s'effectue généralement en cinq étapes<sup>112</sup> : le choix du processus d'intégration du *reporting*, la cartographie des parties prenantes, la matrice de matérialité des enjeux, le processus d'alignement stratégique et le rapport intégré.

### **Étape 1 : Le choix du processus d'intégration**

Le choix du processus d'intégration du *reporting* va dépendre de chaque entreprise et devra se faire en fonction du *business model*. Il est ici important de prendre en compte les notions de risques et d'opportunités auxquels sont soumises les entreprises – leur vision et mode de gouvernance, leur stratégie et l'allocation de leurs ressources, leurs perspectives et leur performance.

La variété dans les choix de processus d'intégration du rapport est très liée aux différentes problématiques concrètes que soulève ce nouveau modèle de *reporting*. Il s'agit de problématiques telles que le risque d'exposition à la concurrence ou aux contentieux du fait de la publication d'informations potentiellement sensibles, du coût engendré par le travail associé à la publication, ou bien des difficultés du choix des outils de mesure d'impact et de mesure de la performance extra-financière.

### **Étape 2 : La cartographie des parties prenantes**

Le dialogue avec les parties prenantes est incontournable dans la mise en œuvre d'un *reporting* intégré, et cela d'autant plus dans le contexte actuel d'élargissement de la responsabilité de l'entreprise en matière d'impact extra-financier.

Il est donc important pour l'entreprise d'identifier, de classer et d'évaluer les différentes parties prenantes de son environnement d'activité et ainsi de s'assurer de mettre en place la relation la plus adaptée possible avec chaque partie prenante, afin de l'associer à sa démarche de performance globale.

---

<sup>111</sup> Principes de gouvernance de l'*International Corporate Governance Network* (ICGN), 2017.

<sup>112</sup> Uzan O. (Coord.) (2018), « RSE et Performance globale », Cycle de Conférences Aderse / Orse.

Cette cartographie peut prendre de nombreuses formes de visualisation comme le montrent les différentes entreprises l'ayant publiée. Cependant, sa détermination passe par quatre étapes principales, notamment conseillées par Porter et Kramer (2006), et par Crawford et Scaletta (2005) :

- la segmentation, d'abord en champs stratégiques, puis en style de parties prenantes ;
- le classement, selon les critères choisis (direct ou indirect, interne ou externe, cercle d'influence) ;
- l'échantillonnage, selon le niveau d'engagement de la partie prenante, son niveau de risques ou d'opportunités ou encore son caractère aléatoire ou administré ;
- la consultation, déterminée en fonction des étapes précédentes. Elle peut être occasionnelle ou permanente, selon l'échantillonnage ou par panel, assistée ou non.

La multiplication des acteurs, des intermédiaires ainsi que des lieux d'activité pour une entreprise rendent cet exercice de cartographie complexe. Une difficulté supplémentaire pour les plus grandes entreprises tient au fait que leur périmètre d'activité peut évoluer très rapidement avec les acquisitions d'entreprise ou cessions d'activité<sup>113</sup>.

### **Étape 3 : Les matrices de matérialité et la RSE**

Nouvelle étape de l'intégration des considérations environnementales, sociales et sociétales à la stratégie et au pilotage de la performance globale, la matrice de matérialité RSE vient estimer l'importance des enjeux pour l'entreprise et ses parties prenantes. Elle permet de croiser différents facteurs, tels que l'impact d'un enjeu sur les parties prenantes de l'entreprise, et sur l'entreprise elle-même, ou la probabilité de survenue d'un risque.

Lors des auditions réalisées dans le cadre de cet avis, plusieurs entreprises ont souligné les difficultés à s'accorder sur la méthodologie d'évaluation de la « matérialité ». Si les différents acteurs s'accordent sur l'utilité de cette matrice, son application diffère d'une entreprise à l'autre. Ainsi, certaines entreprises prendront pour axes d'évaluation des enjeux : l'intérêt pour les parties prenantes, la création de valeur pour l'entreprise, l'importance pour l'entreprise, la maîtrise de l'enjeu, ou d'autres axes encore.

La matérialité selon la GRI, présentée ci-dessous, reprend cette notion d'impact et d'influence sur les parties prenantes.

---

<sup>113</sup> Audition de Bertrand Janus, 11 juin 2019.

### Exemple de matrice de matérialité selon le GRI



Le positionnement des enjeux ou des risques potentiels sur la matrice de matérialité RSE permet ainsi à l'entreprise de visualiser ses enjeux et risques principaux et ainsi d'estimer quels sont les points centraux de préoccupations et ceux qui justifient de mettre en place des politiques de prévention de risque ou politiques spécifiques.

#### Étape 4 : Le processus d'alignement stratégique

Spécifique à chaque entreprise, l'étape d'alignement stratégique vise à aligner les différents éléments de l'entreprise avec la stratégie, la vision de l'entreprise et de ses objectifs à atteindre. Ces différents éléments sont :

- *la structure organisationnelle, véritable changement de culture d'entreprise.* Il s'agit d'impliquer chaque acteur dans la nouvelle stratégie d'entreprise et d'intégrer la prise en considération des éléments de performance globale dans chaque prise de décision, et non pas de limiter les initiatives durables aux seuls acteurs des services Développement Durable, ou RSE ;
- *la structure d'information,* qui revient à adapter les outils technologiques mis à disposition dans l'entreprise ;
- *le système décisionnel.* Chaque acteur doit disposer des informations nécessaires et des moyens de décider pour agir du mieux possible à son niveau d'intervention ;
- *le système de production et le système logistique.* Il s'agit de la mise en adéquation concrète de la stratégie dans la production du bien ou service proposé par l'entreprise.

Il s'agit d'un processus constant, évolutif et instauré dans une logique *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), qui implique un suivi constant des performances, tant dans les processus que dans les résultats avec actions correctives en cas de besoin.

### **Étape 5 : Le rapport de reporting intégré**

À la suite de la mise en place de l'intégration des considérations sociales, sociétales et environnementales dans le pilotage de la performance de l'entreprise, celle-ci peut décider de produire et publier un rapport intégré.

Lorsqu'elle y procède, sa rédaction doit pouvoir répondre à plusieurs critères et présenter les informations de manière cohérentes, concises, fiables, prospectives, comparables et diffusables. L'exercice est d'autant plus complexe que chaque organisation est elle-même complexe, et différente : activités, implantations, produits, environnement réglementaire et concurrentiel, etc. Tout l'enjeu est donc de réussir à fluidifier l'information, mais également de permettre la bonne utilisation du rapport par les différentes parties prenantes, aussi bien internes qu'externes.

Après avoir analysé les outils et les démarches qui se développent pour accompagner les entreprises vers un pilotage et un *reporting* intégrés de la performance globale, nous allons explorer une autre tendance induite par la DPEF, celle vers des indicateurs de la performance, à même de mesurer les impacts des actions RSE mises en œuvre par les entreprises sur la société.

## **2. Les outils de quantification des impacts**

Au-delà du pilotage de la performance globale visant à atteindre les objectifs financiers et extra-financiers fixés en fonction de leurs stratégies, les entreprises tendent de plus en plus vers la quantification de l'impact de leur activité.

Visant à évaluer les effets, positifs comme négatifs, qu'une entreprise a sur la société, la mesure d'impact répond à plusieurs objectifs : elle permet de rendre compte de cet impact auprès des partenaires, de répondre à des contraintes réglementaires (par exemple en matière de réduction d'émission de gaz à effet de serre), de pérenniser l'activité, ou encore de communiquer et valoriser les politiques mises en œuvre.

Comme mentionné lors de l'audition de Cerise, association spécialisée dans la promotion de la finance éthique, la première étape est de s'assurer de la corrélation entre une action, et l'impact étudié. Étape complexe, elle précède cependant la mesure, et l'utilisation des outils qui suivent.

### **2.1. Un nombre croissant d'outils d'études d'impact**

En France comme à l'international, un nombre croissant d'outils pour la mesure d'impact se développe. Certains sont généralistes et plus ou moins accessibles au public alors que d'autres sont adaptés à des secteurs d'activité ou à des entreprises spécifiquement.

Le panorama des outils et d'acteurs de ces mesures diffère en fonction du type d'impact étudié : si l'entreprise cherche à étudier son impact social ou environnemental, les outils seront différents et plus ou moins complets.

### ***Les études d'impact environnemental***

Les impacts environnementaux sont de nature très variée. Qu'il s'agisse d'impact en termes d'émission de gaz à effet de serre, de réduction de la biodiversité, de pollution, d'extraction de ressources rares, chaque type d'impact requiert une méthodologie différente.

Le plus souvent, ces méthodes reposent sur l'utilisation de bases de données préalablement établies. Il s'agit ensuite d'un travail d'estimation d'une situation précise pour une entreprise, à partir de ces bases de données, et non basé sur des actions de mesure effective et individuelle.

Certains outils sont assez répandus. C'est le cas par exemple des outils de calcul des émissions de gaz à effet de serre, qui permettent de connaître la contribution de l'entreprise au réchauffement climatique, comme le Carbon Disclosure Project, très utilisé au niveau international.

Une initiative internationale, la Natural Capital Coalition, a travaillé pour mettre en place le Natural Capital Protocol. Lancé en 2016, il s'agit d'un outil visant à permettre aux entreprises d'apprécier non seulement leur impact sur l'environnement, mais également leur dépendance aux différentes ressources naturelles. Le groupe Kering s'est basé sur la transposition de ce protocole pour développer son outil de comptabilité environnementale, adapté à la spécificité de son secteur d'activité.

Si l'étude de l'impact environnemental des entreprises est généralement laissée à leur initiative, dans le cas de certaines activités comme la construction et l'aménagement, cette étude préalable est obligatoire.

### ***Les études d'impact social et sociétal***

Les outils de mesures d'impact social et sociétal sont plus variés et moins formalisés qu'en matière d'impact environnemental. La dimension sociale est en effet par nature impossible à mesurer, même si elle peut être quantifiée.

Ces mesures passent par l'implication des parties prenantes internes et externes dans le cadrage de l'évaluation (définition des effets à identifier et à évaluer). L'étape suivante est la mesure plus concrète de ces effets (ce qui peut aussi permettre à une entreprise la mise en place d'indicateurs de performance « sociale »).

Par exemple, pour une structure d'insertion par l'activité économique, les indicateurs viseront à quantifier, au-delà du taux de retour à l'emploi, les effets sur l'estime de soi, le lien social, la problématique du logement, etc.

Dans ces standards sectoriels d'évaluation de la matérialité, le Sustainable Accounting Standards Board (SASB)<sup>114</sup> propose de considérer les impacts de l'entreprise sur cinq dimensions : *Environment, Leadership & Governance, Business Model & Innovation, Human Capital* et *Social Capital*. Pour chaque dimension, une liste d'enjeux plus spécifique est déterminée.

Dans le cas de l'étude d'impact social, SASB propose de se pencher sur les pratiques de travail, la santé et la sécurité des salariés, la diversité et l'inclusion et l'engagement salarial.

SASB propose les thématiques des droits humains et relation avec les communautés, de vie privée des clients, de sécurité des données, d'accessibilité des produits, de qualité et sécurité des produits, de bien-être des clients et des pratiques en termes de tarif et d'étiquetage des produits.

### **Les études d'impact territorial**

Comme développé dans l'avis « Vers une responsabilité territoriale des entreprises » publié en juillet 2018 par la Plateforme RSE, l'ancrage territorial de l'entreprise est un élément important de la RSE.

Ce rapprochement entre la notion de territoire et de RSE conduit à répondre à deux interrogations : Comment l'action économique, sociale et environnementale d'une entreprise s'articule-t-elle avec la capacité d'action publique d'un territoire ? Et comment cette action contribue-t-elle aux conditions de vie de la population du territoire de référence de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, les entreprises sont amenées à prendre en compte les parties prenantes locales de leurs différents territoires d'activité et également à mesurer l'impact territorial.

Au niveau international, la GRI ainsi que la norme ISO 26000 abordent la notion d'ancrage territorial des entreprises. Elles incitent toutes les deux les entreprises à intégrer les parties prenantes locales dans les prises de décision de l'entreprise.

Au niveau national, plusieurs acteurs proposent des outils de mesure de cet ancrage. C'est notamment le cas d'Orée, qui propose l'Indicateur d'interdépendance des entreprises avec leur territoire (IJET)<sup>115</sup>. L'indicateur est basé sur quatre axes : l'innovation en lien avec le territoire, l'ancrage social et économique, la co-production de ressources et l'inclusion du dialogue parties prenantes locales dans la gouvernance de l'entreprise. C'est également le cas pour l'outil « ImpacTER » de Vertigo Lab qui mesure les retombées socio-économiques de l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, il existe une

---

<sup>114</sup> SABS, [Présentation de l'outil de matrice de matérialité](#).

<sup>115</sup> ORÉE (2017), *Construction d'un Indicateur d'Interdépendance entre les Entreprises et leur(s) Territoire(s) – IJET*.

variété de labels valorisant l’ancrage territorial, mais également des développements d’indicateurs locaux et participatifs.

La coopérative céréalière Vivescia reçue en audition nous a fait part de plusieurs initiatives ayant pour objectif d’affirmer l’ancrage de l’activité de l’ensemble de ces producteurs dans leur territoire. Elle a ainsi mis en place la récolte d’informations auprès d’habitants vivant à proximité des champs pour connaître leur perception des externalités négatives liées aux cultures et inclure les riverains dans les prises de décision.

### **Focus – Nexans : illustration de l’intégration d’indicateurs de performance et d’impact au pilotage de la performance globale**

Présenté lors d’une audition, le groupe Nexans propose une méthodologie de suivi de la performance, et des impacts et création de valeur des activités.

La stratégie de l’entreprise propose 4 axes prioritaires de travail sur la RSE. Ces axes thématiques, collaborateurs, planète, produits et parties prenantes, sont déclinés en un total de douze ambitions, elles-mêmes traduites en indicateurs à suivre. Les indicateurs sont suivis d’une année à l’autre, et associés à des objectifs à atteindre.

Les impacts de l’entreprise sont également évalués et communiqués dans le Document de référence et dans le Rapport intégré. Ainsi, l’entreprise estime son impact sur différents capitaux, le capital financier, industriel, intellectuel, humain, environnemental et social et sociétal.

<b>COLLABORATEURS</b>	Sécurité au travail	Taux de fréquence des accidents
	Capital humain	Managers avec un Plan individuel de développement Taux de femmes cadres
	Sensibilisation RSE	Directeurs et managers ayant des critères RSE dans leurs objectifs de performance annuelle

*Suivi de performance pour l’axe « Collaborateurs » de Nexans  
Source : rapport intégré 2017, Nexans*

### **Enjeux d’harmonisation**

Pour apporter une indication objective de la valeur créée, une mesure doit pouvoir s’appuyer sur un référentiel unique et sur une stabilité. Or il existe aujourd’hui une multitude d’acteurs proposant des méthodologies de mesures et d’évaluation de la performance de la RSE, mais également de l’impact de la RSE. Si bien qu’une fois publiées, les données ne sont que très peu comparables entre entreprises.

L’harmonisation des mesures de la performance et des impacts de la RSE est un enjeu important pour permettre la bonne compréhension des externalités des entreprises.

La mise en place de la mesure d’impact par une entreprise, que ce soit sur le domaine social, sociétal ou environnemental, mobilise beaucoup de ressources. Cette mobilisation est d’autant plus importante que les entreprises ne disposent pas toujours

des compétences nécessaires en interne. Or, l'impossibilité à comparer ces données fait perdre de la valeur aux informations collectées et publiées, ainsi qu'aux efforts mis en place pour les produire.

Auteur du rapport *Social Impact Assessment strategy Report*<sup>116</sup>, Rodolphe Durand explique que « ces dernières années, de nombreuses entreprises privées ont redoublé d'intérêt et d'efforts pour réduire leurs externalités négatives et trouver de nouvelles solutions aux enjeux contemporains. On reconnaît donc de plus en plus la nécessité d'évaluer les résultats des initiatives d'impact social. Pour que cette démarche soit significative, il faut procéder à une évaluation précise et normalisée de ce type d'initiatives. Différentes organisations ont élaboré et mis en œuvre leurs propres approches pour évaluer les programmes de durabilité et l'impact économique qui en découle, mais le manque de principes communs et fiables sur la façon d'évaluer les résultats liés aux impacts sociaux soulève des inquiétudes<sup>117</sup> ».

L'un des principaux obstacles à ce travail d'harmonisation est le manque de mutualisation des pratiques, des outils et des indicateurs, voire de normes.

## 2.2. Des pistes de méthodes pour la comparaison des impacts

Comme présenté précédemment, selon le rapport *Social Impact Assessment strategy Report*, les enjeux de la mesure d'impact sont de deux natures : parvenir à identifier et faire accepter la mesure d'impact comme un étalon propre à chaque secteur d'une part, et parvenir à convertir ces impacts environnementaux et sociaux en unités qui permettent de les comparer les uns aux autres d'autre part.

### **L'indice de positivité**

Il existe également des indices de synthèse, tels que l'indice de positivité développé par l'Institut d'économie positive et Positive Planet<sup>118</sup>. Indice appuyé sur 33 indicateurs, il évalue chaque année la positivité des entreprises du CAC 40 et se veut être un outil de diagnostic et d'aide à la réflexion stratégique. Il a pour objectif de constituer un nouveau référentiel permettant d'évaluer les progrès accomplis par les entreprises, de servir de boussole pour mieux orienter les prises de décision et d'assurer le suivi en matière de performance durable.

Si cette initiative présente l'avantage de permettre une réelle comparabilité des entreprises, tant dans le temps qu'entre elles, il n'est disponible que pour les entreprises du CAC 40, et ne couvre donc qu'un faible nombre d'entreprises.

---

<sup>116</sup> Durand R., Rodgers Z. et Lee S. (2019), « [Social Impact Assessment Strategy Report](#) ».

<sup>117</sup> [Communiqué de presse](#) HEC, accompagnant la sortie du rapport *Social Impact Assessment Strategy Report*.

<sup>118</sup> Indice de positivité, [description méthodologique](#).



### **La quantification monétaire des impacts, et controverse**

Une façon de permettre cette comparabilité est d'attribuer une valeur monétaire aux impacts : le prix du carbone, et l'outil développé par Kering en sont des exemples.

#### **Focus – L'outil EP&L, développé par Kering**

Basé sur un travail en collaboration avec le Natural Capital Coalition, Kering a développé son propre outil de comptabilité environnementale.

Initié par la marque Puma en 2011, puis modifié et étendu à l'ensemble des marques du groupe en 2015, l'outil vise à connaître l'impact environnemental des produits, depuis la production des matières premières jusqu'à la mise en vente du produit final, de le traduire en valeur monétaire et de déployer des solutions de réduction significative.

Pour estimer l'impact environnemental de leur produit, les données brutes de consommation de ressources sont rassemblées auprès de certains de leurs fournisseurs qui constituent leur échantillon d'étude. Ces données sont ensuite manipulées à l'aide d'outils statistiques pour être appliquées à l'ensemble de leurs fournisseurs et permettre la représentation la plus exacte possible de leurs impacts. Elles se voient attribuer un coefficient monétaire élaboré avec l'expertise du cabinet PwC. Ce coefficient représente l'impact de l'extraction de la matière ou de la consommation de la ressource naturelle en fonction du lieu d'action.

Cet outil permet à Kering de connaître son impact environnemental au-delà du périmètre de la publication extra-financière. Il permet également une analyse détaillée des impacts par type de matière première consommée, par pays, type d'impact, et étape du processus de production.

L'ensemble des données obtenues est synthétisé dans un rapport publié annuellement. Le détail des données est également disponible sur une application que Kering a développée et sur un site internet. Ces supports offrent une plus grande transparence en permettant à qui le souhaite de trouver le détail d'impact.

En 2015, le groupe a mis en place une stratégie visant une diminution de 40 % de son impact environnemental pour 2025 et suit annuellement les progrès obtenus.

Centré sur la production de leur offre, l'outil ne couvre pas encore l'ensemble du cycle de vie du produit et le groupe réfléchit à l'opportunité d'étendre le calcul de l'impact environnemental à l'utilisation et la fin de vie de leurs produits. Par ailleurs, il travaille avec d'autres entreprises du secteur industriel afin de partager leur outil et en permettre le déploiement.

La logique de quantification monétaire de l'impact vise à attribuer à un impact un coefficient monétaire permettant une valorisation de l'impact.

Si les données brutes peuvent présenter l'inconvénient de n'être compris que par des personnes habituées aux thématiques associées à la donnée, la monétarisation permet à chacun d'attribuer un ordre de grandeur à un impact. Elle permet également de

comparer plus facilement d'une année sur l'autre, mais également d'une entreprise à l'autre.

La logique de valorisation monétaire des impacts peut être de deux ordres : la valeur monétaire correspond au coût économique par un impact positif, ou à l'inverse elle correspond au coût lié à l'impact négatif ou, autrement dit, le coût du dégât et celui à mettre en place pour compenser l'impact négatif.

Toutefois cette monétisation des ressources et de la nature est critiquée tant sur l'aspect conceptuel que sur l'aspect méthodologique. En effet, l'attribution d'un prix à une ressource, son extraction et son utilisation peut être qualifiée comme étant une dénaturation de la ressource. De même, les méthodes de monétisation sont basées sur des conventions dont les bases peuvent être discutées. Le prix du carbone en est un exemple. Ce prix est fixé artificiellement et pourrait être complètement différent.

\*

Ainsi, les démarches visant à mesurer la performance, les impacts et leur valorisation bénéficient d'expérimentations et de multiples outils. Une comparabilité entre les résultats serait souhaitable.

L'examen des dispositifs concourant à l'évaluation des pratiques de RSE des entreprises conduit à l'observation d'un foisonnement d'initiatives émanant de tous les acteurs de la RSE. Le rapport sur l'information extra-financière des entreprises remis par Patrick de Cambourg (cf. encadré ci-après) au ministre de l'Économie et des Finances le 21 juin 2019 établit le même constat : il fait état d'un manque de coordination et de cohérence des initiatives et souligne que la convergence normative reste à réaliser.

La très grande diversité des approches, des pratiques et des instruments rend les comparaisons difficiles. Les travaux conduits par la Plateforme RSE ont permis d'illustrer cette diversité et d'en mesurer l'ampleur. L'analyse critique de ces instruments, permettant d'en évaluer la robustesse, la fiabilité et l'intérêt pour les parties prenantes, pourra faire l'objet de nouveaux travaux de la Plateforme RSE.

**Focus – Quelques constats dressés dans le rapport  
sur l'information extra-financière des entreprises  
remis par Patrick de Cambourg  
au ministre de l'Économie et des Finances le 21 juin 2019**

**Les initiatives privées sont foisonnantes.** La multiplicité des référentiels rend complexe la définition des objectifs, des principes de qualité, des contenus et des formats ainsi que l'organisation opérationnelle du *reporting* extra-financier. Elles peuvent être classées en quatre catégories : générales ; tournées vers le contenu de l'information couvrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance ; thématiques ; et fusionnées au sein de la comptabilité financière.

**La question de la cohérence des référentiels est donc posée.** En l'absence de normalisation publique, le défaut de coordination et de structure d'ensemble claire, au niveau national et européen, est souligné : la multitude de pratiques et de supports conduit à une confusion dans la communication institutionnelle, et interroge sur la légitimité de l'information extra-financière.

**Des principes généraux convergents** peuvent être identifiés : principe de matérialité commun à tous les cadres de référence et référentiels ; relative homogénéité des autres principes de *reporting* : comparabilité, représentation / image fidèle, « auditabilité » / vérification de l'information, complétude. Les référentiels sont davantage développés sur les questions du climat et de l'environnement que sur les enjeux sociaux. Ils le sont encore moins sur les sujets de gouvernance.

**La digitalisation des informations extra-financières est difficile** : référentiels sans nomenclature ou structure commune, hétérogénéité et insuffisance dans la définition des indicateurs et métriques quantitatifs, part importante laissée aux données descriptives, narratives et qualitatives.

**On note une réelle dynamique de la pratique de l'information extra-financière** : dans les économies développées (réglementations nationales) ; appropriation par les entreprises (évolution des modèles de gouvernance) ; dynamique amplifiée par la mobilisation des investisseurs (Accord de Paris, ISR) et par l'engagement progressif des superviseurs et régulateurs européens et internationaux.

**L'audit de l'information extra-financière progresse** : effort de normalisation, mais difficultés techniques – pas de référentiels stabilisés, diversité des types d'information contrôlée – liées au caractère optionnel de l'audit.

**Le poids de la notation extra-financière croît**, malgré des difficultés techniques liées à la nature de l'information extra-financière et des enjeux stratégiques délicats (IA, rémunération des services et solidité des modèles économiques, gestion des conflits d'intérêt, souveraineté de l'information).

**Focus – Les 20 propositions formulées par Patrick de Cambourg dans son rapport sur l'information extra-financière des entreprises remis au ministre de l'Économie et des Finances le 21 juin 2019**

## **L'OBJECTIF**

- **Proposition 1** : Mettre à disposition de toutes les parties prenantes des entreprises une information extra-financière de qualité permettant d'évaluer leur contribution à un développement économique, financier et social durable.

## **LA MÉTHODE**

- **Proposition 2** : Agir à tous les niveaux pertinents (global, Union européenne, national).
- **Proposition 3** : Intégrer les acquis et créer la valeur ajoutée par des synthèses successives.
- **Proposition 4** : Introduire d'emblée la digitalisation.
- **Proposition 5** : Conférer la légitimité publique aux principes et aux normes d'élaboration du *reporting* extra-financier.
- **Proposition 6** : Stimuler la dynamique en combinant proportionnalité, optionalité et exemplarité.

## **LE PILIER 1 : LE CADRE GÉNÉRAL**

- **Proposition 7** : Définir les principes de qualité de l'information extra-financière.
- **Proposition 8** : Définir la classification générale des informations extra-financières.

## **LE PILIER 2 : LES NORMES DE CONTENU**

- **Proposition 9** : Définir un référentiel général (intégrant les ODD), selon trois/quatre niveaux d'exigence.
- **Proposition 10** : Définir les référentiels sectoriels complémentaires.

## **LE PILIER 3 : LES NORMES DE PRÉSENTATION**

- **Proposition 11** : Définir une structure type de *reporting* extra-financier.
- **Proposition 12** : Définir une nomenclature des informations extra-financières (taxonomie).
- **Proposition 13** : Examiner l'opportunité d'un niveau d'exigence minimal dans une logique de socle.

## **LE PILIER 4 : LE CADRE DE RESPONSABILITÉ**

- **Proposition 14** : Définir des règles et un code de gouvernance de l'élaboration de l'information extra-financière.

- **Proposition 15** : Généraliser le contrôle externe de l'information extra-financière et en définir les modalités.
- **Proposition 16** : Activer les mécanismes de supervision.

#### **LE NORMALISATEUR EUROPÉEN**

- **Proposition 17** : Confier à un normalisateur placé dans la sphère publique l'élaboration des normes de contenu et de *reporting* en mode projet.

#### **LES COOPÉRATIONS INTERNATIONALES**

- **Proposition 18** : Promouvoir les coopérations entre autorités publiques.
- **Proposition 19** : Promouvoir les coopérations avec les organismes privés compétents.

#### **LE CALENDRIER**

- **Proposition 20** : Établir un cheminement critique rigoureux en trois phases : 2019-2022 ; 2022-2025 ; 2025-2029.





## IV. RECOMMANDATIONS DE LA PLATEFORME RSE

---

La Plateforme RSE formule dix-neuf recommandations, adressées aux institutions publiques, à l'Union européenne et aux acteurs économiques.

### La Plateforme RSE recommande au gouvernement :

- **(1)** de pérenniser l'enquête de l'Insee « Entreprises et développement durable (EnDD) » en 2021 et tous les cinq ans, et de prendre en compte les entreprises de toutes tailles, y compris les TPE (entreprises de moins de 10 salariés) ;
- **(2)** de favoriser les initiatives visant à la publication de données, respectant le secret statistique, issues des activités relatives à la RSE des commissaires aux comptes ;
- **(3)** de promouvoir et renforcer la participation d'acteurs français dans les organisations telles que la Global Reporting Initiative, l'International Integrated Reporting Council, les instances de l'ISO chargées de la responsabilité sociétale, afin de contribuer davantage aux modalités de *reporting* RSE et de publication des données ;
- **(4)** de poursuivre, dans le prolongement des travaux de la mission Cambourg, la réflexion sur les moyens de faire converger l'information extra-financière ;
- **(5)** de rendre compte de la mise en œuvre du Plan national d'action pour les achats publics durables (PNAAPD) ;
- **(6)** de favoriser les partenariats avec le monde académique pour développer et enrichir les mesures de la RSE ;
- **(7)** de favoriser les initiatives visant à la publication par la Banque de France et Bpifrance de données, respectant le secret statistique, issues de leurs activités relatives à la RSE.

### La Plateforme RSE recommande à la Banque de France :

- **(8)** d'élargir la part des entreprises faisant l'objet d'une analyse extra-financière dans le cadre de sa cotation, en commençant par les 40 000 entreprises donnant déjà lieu à une analyse financière qualitative, avant de l'étendre à l'ensemble des 270 000 entreprises soumises à sa cotation.

**La Plateforme RSE recommande à Bpifrance :**

- **(9)** de prendre en compte des critères ESG dans ses décisions de financement et d'investissement, et de reconduire l'enquête menée par le Lab Bpifrance sur la RSE dans les PME-ETI.

**La Plateforme RSE recommande à l'Union européenne :**

- **(10)** d'adopter un cadre régulateur adapté imposant aux organismes de notation extra-financière des exigences minimales en matière de transparence, s'agissant notamment des éléments essentiels des méthodologies et critères d'évaluation appliqué, et en matière de prévention et de gestion des conflits d'intérêts ;
- **(11)** de demander aux organismes de notation extra-financière d'associer un « comité de parties prenantes » lors de la révision de leur questionnaire, et de notifier aux entreprises tout changement de méthodologie ou de pondération des critères d'évaluation ;
- **(12)** de demander aux organismes de notation extra-financière de se doter d'un code de bonne conduite.

**La Plateforme RSE recommande aux fédérations professionnelles :**

- **(13)** de faire connaître leurs démarches sectorielles RSE ainsi que le nombre d'entreprises évaluées dans ce cadre par un organisme tiers indépendant (labels RSE sectoriels).



**La Plateforme RSE recommande aux entreprises :**

- **(14)** d'étendre et de renforcer l'association des parties prenantes, dont les salariés et leurs représentants, à la définition des indicateurs de mesure de la RSE ;
- **(15)** de conforter la place des données extra-financières parmi les données utilisées pour leur pilotage ;
- **(16)** de publier, lorsque c'est possible et pertinent, dans le cadre de leur *reporting* RSE, des données filiale par filiale et pays par pays, en précisant les variations des standards, des réglementations et des attentes locales ;
- **(17)** de publier sous un format exploitable par tous, en *open data*, leurs données publiques portant sur la RSE ;
- **(18)** de développer l'identification de l'impact de leur actions RSE, ainsi que leurs mesures, en particulier dans le contexte de la loi PACTE ;
- **(19)** d'identifier leur contribution aux ODD et à leurs cibles.





## ANNEXE 1

# COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

---

Animatrice : Odile UZAN (ADERSE)

Co-rapporteurs : Frédéric LEHMANN (DG Entreprise), Laurence VANDAELE (C3D)

### **Pôle des entreprises et du monde économique**

- Laurence VANDAELE (C3D), co-rapporteuse
- Christian LAURO (CJD)
- Benjamin PERDREAU, Jean-Paul RAILLARD (Coop FR / SCOP)
- Guillaume DE BODARD, Sandrine BOURGOGNE (CPME)
- Aurore FRIES (France Chimie)
- Fella IMALHAYENE (Global Compact France)
- Laurent DEPOND, Michel LAVIALE (MEDEF)
- Camille SAINT-JEAN (OREE)
- Nathalie ROY (U2P)

### **Pôle des organisations syndicales de salariés**

- Geoffroy DE VIENNE (CFTC)
- François MOREUX (CFE-CGC)
- Frédérique LELLOUCHE (CFDT)

### **Pôle des organisations de la société civile**

- Marc DARRAS (4D)
- Yves HUGUET (ALLDC)
- André DE MARCO (FNH)
- Sylvain BOUCHERAND (Humanité et Biodiversité)
- Ghislaine HIERSO (Les Petits Débrouillards)

### **Pôle des chercheurs et développeurs de la RSE**

- Odile UZAN (ADERSE), animatrice
- Sarah DAYAN (Comité 21)
- Kathia MARTIN-CHENUT (CPU)
- Camille PHE (FACE)
- Fanny BENARD (ObsAR)
- Michel CAPRON, Jean-Pierre CHANTEAU (RIODD)

### **Pôle des institutions publiques**

- Martin CLEMENT (Défenseur des droits)
- Nicole GOINEAU (Afnor normalisation)
- Frédéric LEHMANN (MEF/DGE), co-rapporteur
- Marie-Hélène BOIDIN-DUBRULE, Sophie THIERY (CESE)



## ANNEXE 2

# AUDITIONS

---

Le groupe de travail a mené 19 auditions, de mars à juin 2019. Il a rencontré des agences de notation extra-financière, des organismes publics, des organismes normalisateurs et de certification ainsi que des entreprises, qu'il remercie pour leur disponibilité et leur contribution à ses travaux.

### **Audition du 25 mars 2019**

- M. Arthur CAZAUBIEL, chef de la section « Étude » au sein de la Division commerce au sujet de l'étude *Entreprises et Développement durable*, Mme Sylvie DUMARTIN, chargée de mission à la Direction des statistiques d'entreprises, Insee

### **Auditions du 15 avril 2019**

- Mme Marie-Laure HIE, responsable de la mission « RSE et Développement durable », Lisa SCHIRMER, cheffe du service de Méthodologie d'analyse des entreprises à la Direction générale des services à l'économie et du réseau, Banque de France
- M. Sylvain GUYOTON, *senior vice-president Research*, EcoVadis
- M. Pierre-Yves LE STRADIC, directeur des Opérations et de la Recherche, EthiFinance
- Mme Lydia SANDNER, *senior ESG / Sustainability Analyst for socially responsible investment*, ISS/ESG
- M. Fouad BENSEDDIK, Head of Methods and Institutional Affairs, Vigeo Eiris

### **Auditions du 13 mai 2019**

- Mme Mélodie MERENDA, cheffe de projet « RSE et Économie Circulaire » du Département innovation et développement, Afnor Certification
- M. Philippe KUNTER, directeur du Développement durable et de la RSE, BPI France
- M. Jean-Luc BARLET, président du groupe de travail « RSE », CNCC (Compagnie nationale des commissaires aux comptes)
- M. Maximilien ROUER, directeur du développement, Ferme France

### **Auditions du 11 juin 2019**

- M. Vulfran de RICHOUFFTZ, Co-fondateur, Panafrica Shoes
- M. Bertrand JANUS, Investors relations and CSR reporting Manager, TOTAL
- M. Régis MERAND, Directeur RSE, VIVESCIA
- Mme Emmanuelle CORDANO, CSR Head of Reporting and Innovation, Sanofi
- M. François-Xavier MORVAN, Sustainability performance Senior Manager, Kering
- Mme Laurence VANDAELE, Directrice RSE, Nexans
- M. George HARRINGTON, Manager Corporate & Stakeholder Engagement, Global Reporting Initiative (GRI)
- M. Jon SALLE, Programs Manager, CERISE
- Mme Sylvie CASENAVE-PERE, Présidente, Laurent Dumont, Posson Packaging



## ANNEXE 3

# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

### Rapports publics

AMF (2016), « Vers une convergence des informations financières et extra-financières ? », *Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale*, novembre

Bpifrance (2014), *Charte de responsabilité sociétale de Bpifrance*

Bpifrance (2018), « Une aventure humaine : les PME-ETI et la RSE », Le Lab, mars

Insee (2012), « La responsabilité sociétale des entreprises : une démarche déjà bien répandue », novembre

Insee (2017), « Les pratiques environnementales des entreprises », novembre

Insee (2019), « Les entreprises et le développement durable en 2016 », *Insee Résultats*, mai

Insee, Dares, « Enquête Conditions de travail »

Insee, « Enquête sur les investissements dans l'industrie pour protéger l'environnement » (« Antipol »)

Novethic (2016), « Notation extra-financière et empreinte carbone : acteurs et offres », septembre

### Guide à l'attention des entreprises

ANIA-ACTIA (2015), Kit RSE « Outils d'évaluation pour une démarche de responsabilité sociétale spécifique au secteur agro-alimentaire », mars

B&L évolution, Global Compact France (2016), *Guide pratique* « Entreprises, contribuez aux Objectifs de Développement Durable ! »

Fondation Rexel, (IM)PROVE (2015), « Guide de la mesure d'impact social »

Global Compact, GRI, WBCSD (2015), *SDG Compass*, « Le guide des ODD à destination des entreprises »

Mazars (2011 à 2019), « Pratiques et tendances de *reporting* extra-financier en France »

Orse et Medef (2016), « Initiatives RSE sectorielles : les fédérations professionnelles s'engagent pour la RSE », *Guide pratique*, 2<sup>e</sup> édition, juillet

PwC (2018), « Rapport intégré : les pratiques des sociétés cotées en 2018 », novembre

Socio Vision, FACE (2011, 2013, 2015, 2016), « L'engagement social & sociétal des entreprises sur les territoires »

Tennaxia (2018), « Pratiques de *reporting* et de rapport extra-financier : Vers une RSE de transformation et d'engagement », 6<sup>e</sup> édition

Tennaxia (2019), « Pratiques de *reporting* et de rapport extra-financier : 1<sup>res</sup> DPEF, bilan et perspectives », 7<sup>e</sup> édition

## Travaux de la Plateforme RSE

Plateforme RSE (2014), *Comment améliorer la transparence et la gouvernance des entreprises en réponse aux attentes de la société et de la finance responsable tout en intégrant les évolutions normatives européennes et internationales ?*, Avis, octobre

Plateforme RSE (2014), *La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du développement durable, en particulier pour les TPE-PME*, Avis, octobre

Plateforme RSE (2016), *Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*, septembre

Plateforme RSE (2016), *RSE, Performance globale et compétitivité*, Avis

Plateforme RSE (2017), *Projet de transposition de la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les entreprises*, Avis, février

Plateforme RSE (2017), *Relations responsables entre donneurs d'ordre et fournisseurs*, Avis, juillet

Plateforme RSE (2018), *RSE et Objectifs de développement durable*, Avis, octobre

Plateforme RSE (2018), *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*, Avis, juillet



## Travaux de contribution des membres de la Plateforme RSE

Aderse, Orse : Uzan O. (Coord.) (2018), « RSE et Performance globale », cycle de Conférences Aderse / Orse, juin 2015 à janvier 2017

Afep, Medef, Clif, C3D (2019), « Synthèse des résultats et recommandations », *Initiative sur les relations entre entreprises et organismes de notation extra-financière*, janvier

Comité 21 et al. (2018), *ODD 2018 : La société civile française se mobilise pour dresser l'état des lieux de l'appropriation des ODD en France*, Rapport

Global Compact France, Havas Paris, CSA Research, *L'express* (2016), « Les nouvelles frontières de la Responsabilité Sociétale en Entreprise : un modèle au service de la performance », septembre

Medef (2017), « Les nouvelles dispositions légales et réglementaires », *Guide méthodologique Reporting RSE, Déclaration de performance extra-financière*, 2<sup>e</sup> édition, septembre

Orse, Medef (2016), « Initiatives RSE sectorielles : les fédérations professionnelles s'engagent pour la RSE », *Guide pratique*, 2<sup>e</sup> édition, juillet

## Travaux académiques

Berland N. (2007), « À quoi servent les indicateurs de la RSE ? Limites et modalités d'usage », *Les enjeux du développement durable*, L'Harmattan, p.41-64

Bourguignon R. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue française de Comptabilité*, p. 61-66, juillet-août

Capron M. et Quairel F. (2016), « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation responsable*, vol 1, n° 1, p. 5-17, juin

Chanteau JP. in Capron, Chanteau et Martin-Chenut (2017), *Entreprise et responsabilité sociale en questions : savoirs et controverses*, Classiques Garnier, p.39-53

Chanteau JP. (2017), « RSE et compétitivité : une relation sous conditions. Quelques leçons de l'économie de la qualité », in J.-P. Chanteau et al (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions. Savoirs et controverses*, Classiques Garnier, Paris, p. 39-53

Chanteau J.-P., Borrell T. et Temple L. (2019), « La conception managériale de la RSE, une innovation sociale ? Enjeux d'une méthode d'évaluation systémique », *Innovations*, n° 59, p. 43-74, février

Crette O. et Uzan O. (2019), « La responsabilisation des parties prenantes au travers de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) », in Bahuon A.-P., Pluchart J.-J. ( dir. ), *La transformation phygitale des entreprises. Les stratégies des métiers du chiffre, du droit et du conseil*, Paris, éditions Vuibert

Eccles R.G., Ph.D. Mirtha et Kastropeli D. (2017), "The Investing Enlightenment, How Principle and Pragmatism Can Create Sustainable Value through ESG", *State Street*

Essid M. et Berland N. (2013), « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises. La complexité responsable », *Revue française de gestion*

Renaud A. et Berland N. (2008), *Mesure de la performance globale des entreprises*, « Comptabilité et environnement », mai

Scott W. R. (1995), *Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities*, Sage

Sobczak A. et Cam C. (2013), « Certification RSE : la quête du label », *L'Expansion Management Review*, n° 151, p. 10-19, avril

Uzan O., Hennequin E. et Condomines B. (2018), « Stratégie et achats responsables : vers une démarche RSE intégrée ? Le cas du groupe VEOLIA », revue *Recherche en sciences de gestion - management sciences - Ciencias de Gestión*, n° 128, p. 35 à 58

Wiek A., Talwar S., O'shea M. et Robinson J. (2014), "Toward a Methodological Scheme for Capturing Societal Effects of Participatory Sustainability Research", *Research Evaluation*, p.117-132

## Classements et baromètres RSE

Better Buying™ (2018), Index Report, "Purchasing Practices Performance in Apparel, Footwear, and Household Textile Supply Chains"

Deloitte (2015), « Baromètre des outils de reporting RSE, de nouveaux outils, de nouveaux usages », octobre

Des enjeux et des hommes, ekodev, Occurrence (2017), « L'entreprise responsable : ce sont les salariés qui en parlent le mieux », octobre

Des enjeux et des hommes, ekodev, ViaVoice, mindded (2016), « L'entreprise responsable : ce sont les salariés qui en parlent le mieux », novembre

Des enjeux et des hommes, ekodev, ViaVoice (2015), « L'entreprise responsable : ce sont les salariés qui en parlent le mieux », septembre

EcoVadis (2018), « Étude comparative des résultats France aux autres régions du monde », *Indice Performance / Risque EcoVadis 2018*

EcoVadis, le Médiateur des entreprises (2019), *Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS*, avril

Global Compact France, Havas Paris, CSA Research, *L'Express* (2016), « Baromètre des nouvelles Frontières de la RSE », septembre

HEC, EcoVadis (2011 à 2017), « Baromètre des achats durables »

Malakoff Mederic, ORSE (2017), « Baromètre RSE »

ObsAR, ACFCI, Médiation Inter-Entreprises, CGPME (2012, 2013), « Baromètre RSE des PME », juin

RepTak (2017), « Classement annuel RepTrak RSE France », juin

Respeco Institute Responsible Economy, World Forum for a Responsible Economy, Classement RESPECO, 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> édition

## Articles de presse

Desjardin C. (2017), « Le Reporting intégré fait de plus en plus d'adeptes », *Les Echos*, mai

Héraud B. e Novethic (2019), *RSE en open source : les entreprises se mettent à nu*, mai

Novethic (2016), *La mesure de l'impact social commence à s'ancrer dans l'entreprise*, octobre

Novethic (2016), *Notation extra-financière et empreinte carbone : acteurs et offres*, septembre

Porier J. et Durand R. (2018), « Mesure d'impact social et environnemental : "La convergence entre les acteurs va porter ses fruits" », *Le Monde*, novembre



RETROUVEZ  
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS  
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[@Strategie\\_Gouv](https://twitter.com/Strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[FranceStrategie](https://www.facebook.com/FranceStrategie)



[@FranceStrategie\\_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.