



## Compte-rendu

Décembre 2017



## Débat

### « ROI de la RSE : mythe ou réalité ? »

Si le retour sur investissement est un concept financier bien connu des entreprises pour calculer, mesurer puis comparer le rendement d'un investissement, beaucoup d'entre elles ne calculent pas l'impact des actions menées en matière de RSE, faute d'indicateurs chiffrés pertinents ou d'intégration de la démarche vis-à-vis de la chaîne de valeur. S'il est finalement plus aisé de calculer les coûts de la mise en œuvre de la RSE, les bénéfices cachés et les coûts évités sont quant à eux plus difficiles à déterminer.

Alors que les études sur le lien entre la RSE et la performance des entreprises se multiplient, ce débat organisé en deux tables rondes, est l'occasion de faire un point sur les travaux réalisés et les expériences menées en matière de retour sur investissement de la RSE.



1<sup>er</sup> réseau d'acteurs  
du développement durable

[www.comite21.org](http://www.comite21.org)

Le 7 décembre dernier, le Comité 21 organisait en partenariat avec Bpifrance, une matinée débat sur le thème « ROI de la RSE : mythe ou réalité ? ». Cet évènement a été l'occasion de discuter de l'état d'avancement des travaux et des expériences menées pour tenter de parvenir à une mesure pertinente du retour sur investissement de la RSE.

Introduit par Bettina Laville, Présidente du Comité 21 et Philippe Kunter, Directeur du développement durable et RSE de Bpifrance, Patrick d'Humières, en tant qu'expert des questions de RSE nous a donné son point de vue sur les tenants et les aboutissants du retour sur investissement de la RSE mais aussi quelques points ouvrant la discussion pour le débat.

La première table-ronde animée par Bettina Laville et intitulée « *Les bénéfices de la RSE sont-ils mesurables ?* » a accueilli Sandrine Bourgogne, Secrétaire générale adjointe de la Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME), Sophie Flak, Directrice RSE et Digital d'Eurazeo et Alexandre Rambaud, Enseignant Chercheur à AgroParisTech et Chercheur associé à l'Université Paris-Dauphine.

La seconde table-ronde animée par Philippe Kunter et intitulée « *Quels outils et méthodologies au service du calcul du ROI ?* » a accueilli Thierry Faba, membre du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Alan Fustec, Directeur général du Label Lucie et Yannick Grandjean, Président fondateur de Sirsa/Reporting 21.



## Sommaire

01. *Grand Témoin*
02. *Les bénéfices de la RSE sont-ils mesurables ?*
03. *Quels outils et méthodologies au service du calcul du ROI ?*

01.

## Grand Témoin

Patrick d'Humières, consultant spécialiste du management de la RSE et du développement durable a mis en évidence trois niveaux d'analyse de la performance RSE des entreprises :

- Le premier niveau est de se demander en quoi l'introduction des pratiques RSE au sein de l'entreprise améliore sa compétitivité ? Ce niveau d'analyse a été le point d'entrée de la RSE dans l'univers économique et l'a ainsi sortie de l'univers du mécénat.
- Le second, est de se questionner sur la contribution de la RSE à la valeur immatérielle de l'entreprise.
- Et enfin, en troisième niveau d'analyse, s'interroger sur la mesure de la performance de l'entreprise dans son rapport à la durabilité macroscopique (à l'échelle de la planète).

Selon notre grand témoin, les investisseurs auraient joué un grand rôle dans la mesure du retour sur investissement des pratiques RSE. En effet, il leur fallait répondre à leur besoin de mesure de la performance managériale des entreprises en matière de RSE.

Il explique également que de nombreuses études portant sur le ROI de la RSE ont été menées dans le monde. Ces dernières ont mis en évidence la corrélation existant entre la mise en place de pratiques RSE et le gain de performance économique (en comparaison avec les entreprises du même secteur et de taille similaire) pour une entreprise. L'étude de France Stratégie<sup>1</sup> a ainsi démontré qu'une meilleure gouvernance, induite par la mise en œuvre d'une politique RSE, apportait aux entreprises un gain d'efficacité de 5%. La RSE participerait donc à l'amélioration du modèle de management de l'entreprise, réduisant ainsi son risque de sinistralité.

Les données RSE, issues du reporting, à disposition aujourd'hui doivent être connectées à des travaux d'autres domaines pour nous permettre d'aller plus loin dans la compréhension de ces phénomènes. On estime qu'en moyenne 87% de la valeur d'une entreprise serait immatérielle (attractivité, valeur de la marque...) mais nous ne sommes pas encore en mesure de déterminer la part de cette valeur à être liée au déploiement d'une politique RSE au sein d'une entreprise. Malgré toutes les avancées que nous avons pu faire en RSE avec notamment des travaux tels que la « *Triple Bottom Line* », ou encore ceux de l'IIRC sur le reporting intégré, nous sommes encore incapables de monétiser l'ensemble des capitaux.

1. Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique. Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye en collaboration avec Patricia Crifo. France Stratégie, 2016

La monétisation du capital naturel pose d'importantes difficultés théoriques, avec notamment la question de la valeur financière des services écosystémiques que les entreprises détruisent à travers leurs activités.

Patrick d'Humières nous a expliqué que la complexité à mesurer la contribution du facteur RSE à la performance globale de l'entreprise était liée au fait que les composantes de la RSE (environnementale, sociale et économique) interagissaient entre elles. Selon lui, **les entreprises doivent principalement se questionner sur la qualité de la contribution que leur politique RSE apporte à l'objectif de développement durable mondial**. Les entreprises devraient être jugées sur leur performance propre mais également sur leur utilité sociale et leur durabilité. Le « vrai » ROI serait donc celui de la réalité de **cette double mission créatrice de valeur économique d'une part et sociétale d'autre part**.

Philippe Kunter a complété le témoignage de Patrick d'Humières en expliquant que Bpifrance, en tant que banque d'investissement publique nationale, adaptait son approche ESG en fonction des entreprises qu'elle accompagnait. Une approche pragmatique assumée et orientée vers la création de valeur.

02.

## Les bénéfices de la RSE sont-ils mesurables ?

Sandrine Bourgogne dit croire en la RSE. Selon elle, il est primordial de faire preuve de conviction lorsque l'on fait face à des patrons de TPE ou de PME qui ne connaissent généralement que très mal la RSE. **Il est nécessaire de leur démontrer que la RSE peut contribuer à la performance globale de leur entreprise et qu'elle constitue une véritable opportunité pour eux.** La CPME fait un important travail de sensibilisation auprès de ses membres pour que ces derniers élargissent leur compréhension de la RSE, afin de ne pas la limiter à celle de résultats économiques immédiats.

C'est dans ce contexte que la CPME a créé et mis à la disposition de ses membres, un tableau de bord sectoriel permettant de reporter concrètement les actions que les entreprises ont menées en matière de RSE, et ainsi donner des éléments de preuve avec l'opportunité de les valoriser auprès de leurs parties prenantes. La CPME prône une RSE volontaire, collective sectorielle et territoriale.

A travers son travail avec l'ADEME<sup>2</sup>, la CPME a expérimenté des solutions concrètes pour les TPE et PME. Ces expérimentations ont permis de prouver, aux patrons qui en doutaient encore, que **la RSE pouvait produire des résultats économiques immédiats et mesurables** (réduction de la facture énergétique...), et ce, avec un délai de récupération moyen de sept mois.

Sophie Flak nous a ensuite présenté Eurazeo, une société d'investissement française cotée, dans l'obligation de produire une déclaration de performance extra-financière. Il en est de même pour les entreprises ayant comme actionnaire majoritaire la société d'investissement, et ce, quelle que soit leur taille et où leur localisation géographique.

Selon Sophie Flak il est nécessaire de passer par deux points essentiels pour parvenir à imposer cette exigence réglementaire aux entreprises étrangères dont Eurazéo est majoritaire.

Il faut premièrement **industrialiser un maximum la déclaration de performance extra-financière** en réalisant en amont un travail de fond sur les indicateurs avec notamment la transposition du droit français et de toutes ses notions (cdi, cadre...) à celui des différents pays. Ensuite, ces indicateurs pourront être traduits en euros. Ainsi, cette logique extrêmement économique, avec des plans de réduction couplés à une démarche RSE, permettra de motiver les entreprises sous contrôle à passer à un reporting RSE « à la française ».

2. Mission Ademe et CPME : <https://www.gagnantessurtouslescouts.fr>

Cette démarche a permis à Eurazéo de réaliser près de 200 millions d'euros de dépenses évitées sur l'ensemble de leur portefeuille d'entreprises, grâce à la mise en place de programmes de réduction de consommation d'énergie, du *turn over*, ou encore d'absentéisme. Ces dépenses évitées ont été mises en évidence à travers des calculs relativement simples.

Alexandre Rambaud, Enseignant Chercheur à AgroParisTech et Chercheur associé à l'Université Paris-Dauphine, a rappelé qu'il existait un important corpus théorique et analytique en matière de RSE, avec des études donnant des résultats contrastés selon la façon dont les différents critères ou mesures de la performance financière sont envisagés. **De nouvelles façons de mettre en valeur le lien existant entre la valeur économique et la valeur sociétale ont été proposées et des études et analyses portant sur ce sujet sont encore en cours.**

Toujours selon Alexandre Rambaud, le système comptable actuel poserait problème pour la mesure des impacts des pratiques RSE, car l'absence d'évolution des modes de comptabilité compliquerait l'intégration de l'extra-financier à la comptabilité classique. Les choix faits par certains chercheurs pour parvenir à une intégration des valeurs extra-financières à la comptabilité classique ne font pas l'unanimité.

Le chercheur a soulevé le questionnement suivant : les données extra-financières doivent-elles être traitées comme de simples coûts donc comme des actifs immatériels, avec une mesure des différents capitaux humain, réputationnel... ? Ou alors doivent-elles être traitées comme faisant partie du passif du bilan comptable ?

En considérant notamment que les capitaux naturels représentent pour l'entreprise une dette écologique vis-à-vis de l'environnement, la réflexion serait entièrement restructurée à partir de ce point. Cette idée semble remporter un début d'adhésion chez les analystes, du point de vue du principe, même si de nombreux questionnements subsistent.

## 03.

## Quels outils et méthodologies au service du calcul du ROI ?

Thierry Faba, nous a dit travailler à apporter des solutions (méthodologiques et pratiques) aux membres (principalement des TPE et PME) du CJD afin de leur permettre de traduire et de valoriser auprès de leurs parties prenantes financières les pratiques RSE que ces entreprises mènent. En effet, le CJD travaille depuis plusieurs années sur la performance globale des entreprises et notamment sur la façon dont un dirigeant de TPE PME peut parvenir à trouver le bon équilibre entre ses impératifs de performance économique et sociétaux. Thierry Faba et ses collaborateurs ont travaillé à fournir des outils et des approches permettant à ces dirigeants de s'imprégner de ces nouvelles notions liées à la RSE. Au niveau national, le CJD, accompagné de nombreux professionnels, a réfléchi à la mise en place de critères permettant de qualifier les TPE et PME menant des politiques RSE. Il a ainsi établi 35 critères ayant pour principal but de satisfaire les préoccupations des donneurs d'ordres. **Ces 35 critères socles sont universels et permettent d'une part de garantir la solidité et la fiabilité de l'engagement RSE des entreprises, et d'autre part ils permettent aux TPE et PME de se conformer à une exigence RSE de base.**

Yannick Grandjean, avec son outil Reporting 21, essaie avec son équipe, de corréliser la valeur financière créée aux performances extra-financières des entreprises qu'il suit. Pour parvenir à réaliser cette corrélation il est essentiel selon lui d'améliorer la qualité des données RSE récoltées, et c'est un enjeu important. En effet, les entreprises doivent être en mesure de fournir aux agences de notations extra-financières et autres parties prenantes une information de qualité. Tout ceci passerait par **une vision quantifiée de la RSE avec des indicateurs bien définis et également qualitatifs en amont** : tout le travail de la plateforme Reporting 21.

Selon Alan Fustec, **il est primordial de démontrer que la RSE est rentable et vital de démontrer aux dirigeants que lorsqu'ils prennent une décision RSE, elle sera rentable et ce sur plusieurs points.** Goodwill Management, cabinet dont il est le fondateur s'appuie sur les corrélations existantes entre RSE et performance économique, et travaille à quantifier l'engagement RSE et à le financiariser.

Selon lui, les retombées de la RSE sur la performance économique de l'entreprise sont identifiables dans quatre catégories :

- l'augmentation du chiffre d'affaires ;
- la quantification des économies ;
- la réduction du risque opérationnel;
- l'accroissement de la valeur immatérielle de l'entreprise (amélioration de la valeur de la marque par exemple).

Grâce à la réalisation de différents calculs et modélisations (économies d'énergies, de turn over, réduction de l'absentéisme...), les équipes de Goodwill sont en mesure de mesurer ce que la démarche RSE rapporte à une entreprise. Ils sont également capables de mesurer la richesse créée par l'entreprise sur son territoire avec notamment le « *social return on investment* », et de les exprimer en euros grâce à cette méthode.

**Si les intervenants s'accordent pour dire qu'il n'est pas foncièrement nécessaire de tout mesurer, il sera cependant nécessaire de progresser et de continuer le travail sur les différentes composantes de la RSE.**

**Enfin, Philippe Kunter a conclu en disant que la RSE n'est pas uniquement l'affaire des grandes entreprises mais aussi celle des petites et moyennes entreprises. Bpifrance a pris le parti d'aider les entrepreneurs à se développer positivement à travers la RSE.**



Pour aller plus loin

Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité, évaluation et approche stratégique. Salima Benhamou et Marc-Arthur Diaye en collaboration avec Patricia Crifo. France Stratégie, 2016

[http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs\\_etude\\_rse\\_finale.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_etude_rse_finale.pdf)

Le modèle CARE

<http://www.compta-durable.com/comptabilite-environnementale-sociale/modele-care/>

Reporting 21

<http://www.reporting21.com/>

Le Global Performance System du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD)

<http://www.performanceglobale.cjd.net/index.php>

Thésaurus AD2R

<http://www.goodwill-management.com/fr/goodnews/methodes/103-thesaurus-ad2r>

Guide du retour social sur investissement (SROI), ESSEC

[http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105\\_Essec\\_GuideSROI.pdf](http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/201105_Essec_GuideSROI.pdf)



**Paris**  
4, rue Foucault  
75116 Paris  
Tél. : 01 55 34 75 21  
comite21@comite21.org

**Réseau Grand Ouest**  
3, Bd de la Loire  
44200 Nantes  
Tél. : 02 28 20 60 80  
comite21@comite21.org

[www.comite21.org](http://www.comite21.org)





## Compte-rendu débat

Juin 2018



# Parties prenantes: vers un dialogue renouvelé

Dans un contexte de législation transformative de l'entreprise, le Comité 21 et Bpifrance organisaient le 7 juin le débat "Parties prenantes : vers un dialogue renouvelé". Animé par Bettina Laville, présidente du Comité 21, ce débat a permis d'avoir un retour d'expérience sur la mise en œuvre d'un comité parties prenantes ainsi qu'un aperçu plus global de l'appropriation des nouveaux textes par les entreprises, que ce soit grandes entreprises et TPE-ETI. Cet événement a également été l'occasion de revenir sur le Rapport Notat-Senard et sa recommandation d'inscrire la création de comité de parties prenantes dans le projet de loi PACTE.



1<sup>er</sup> réseau d'acteurs  
du développement durable

[www.comite21.org](http://www.comite21.org)

## Pourquoi parler des parties prenantes ?

Le rôle des parties prenantes est un axe essentiel dans le déploiement du développement durable, la démocratie faisant partie de son socle fondateur. C'est également un axe de plus en plus présent dans la législation relative aux entreprises dont par exemple la loi sur le devoir de vigilance : le plan de vigilance des entreprises doit être réalisé avec les parties prenantes. Par ailleurs, la transcription de la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations sociale et environnementale<sup>1</sup> donne un cadre plus précis aux éléments que doivent fournir les entreprises.

Un troisième sujet qui peut se rapporter aux parties prenantes est le projet de loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) en examen au Conseil d'Etat et qui sera présenté au Conseil des Ministres prochainement. Le projet de loi propose le concept d'entreprise à mission, ce qui d'ailleurs ne fait pas l'unanimité, notamment chez les juristes<sup>2</sup>. Le rapport Notat-Senard demande à inscrire la création de comité de parties prenantes dans ce projet de loi. Cependant l'institutionnalisation des parties prenantes n'a pas été retenue dans le projet de loi du gouvernement.

1. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030486956&categorieLien=id>  
2. [http://www.leclubdesjuristes.com/wp-content/uploads/2018/04/cdj\\_rapport\\_role-societal-entreprise\\_avril-2018.pdf](http://www.leclubdesjuristes.com/wp-content/uploads/2018/04/cdj_rapport_role-societal-entreprise_avril-2018.pdf)

## → Sommaire & Intervenants

### Intervenants

Agnès Gougeon-Chamayou, *Responsabilité Sociale d'Entreprise – Engagement des Communautés*, Sanofi

Anthony Ratier, *Responsable droits humains et ODD*, Global Compact

Julie Taldir, *Chef du pôle concertation et relations extérieures*, SNCF Réseau

### Première partie

L'impact des nouveaux textes sur l'organisation des dialogues avec les parties prenantes

### Deuxième partie

Conclusion du rapport Notat-Senard et comité parties prenantes

## 01.

## L'impact des nouveaux textes sur l'organisation des dialogues avec les parties prenantes

### Retour sur la démarche Sanofi

Agnès Gougeon-Chamayou explique la démarche du groupe Sanofi, qui a aujourd'hui **une vision des parties prenantes à « 360°C »**. Sanofi est d'abord une entreprise de santé, qui produit, commercialise et prend en charge le suivi des médicaments. Ainsi, le patient est la partie prenante clé du dispositif. Comme la réglementation est forte au niveau du contact avec le patient, ce contact est souvent établi via des associations pouvant le représenter. En plus de cela, l'écosystème de Sanofi est composé d'institutionnels, d'élus, de fournisseurs, de partenaires économiques (les tiers avec lesquelles Sanofi fait du business), les communautés locales, le monde académique - avec des experts du monde de la santé mais pas uniquement.

En 2012, le degré de maturité chez Sanofi, illustré par la proximité de la structure du comité RSE avec la structure de l'exécutif, a permis de poser la question de la formalisation d'un dialogue parties prenantes structuré et pérenne. Jusqu'ici le dialogue était plutôt bipartite, par exemple entre Sanofi et les investisseurs/actionnaires ou encore entre Sanofi et les patients, mais il y avait **le désir de quelque chose de multidimensionnelle, de plus global**. Un travail a donc été effectué avec le Comité 21. Le choix des parties prenantes s'est fait sur des critères d'expertises mais également sur l'engagement des parties prenantes sur la durée. Un groupe de 30-40 personnes a été constitué, le nombre variant selon les années dû à la difficulté de garder un groupe fixe. Il y a d'abord eu une phase d'écoute de la part des parties prenantes internes, composées des personnes hiérarchiquement élevées de toutes les parties de l'entreprise. Il en est ressorti un questionnement divers et varié sur la stratégie d'entreprise de Sanofi. Ensuite, il a été question **d'établir une étude de matérialité afin de prioriser les enjeux**.

En 2016, l'exercice est réitéré, avec cette fois la mise en place d'un groupe de travail par thématique, thématiques nourries par des experts, à la fois internes et externes.

*Bettina Laville rappelle que la question de la santé et de l'environnement a été investie tardivement, à partir de la COP 21. Elle pose également la question de l'impact du devoir de vigilance et des autres textes sur les démarches de Sanofi, ainsi que sur le déroulé de l'analyse du risque et l'existence d'un soutien hiérarchique de la démarche.*

Pour Agnès Gougeon-Chamayou, la démarche en place, initiée six années auparavant, est suffisamment aboutie pour ne pas être trop impactée par la nouvelle législation. La méthodologie par thématique ainsi que le groupe de parties prenantes transverse permettent une analyse du risque sujet par sujet dans un mode de concertation. A ce jour, le plan d'analyse du risque est présenté aux parties prenantes une fois élaboré. Il serait intéressant de le présenter en amont mais cela n'est pas fait pour l'instant.

## Les débuts de la démarche de SNCF Réseau

Julie Taldir poursuit en expliquant le désir de SNCF Réseau d'initier une démarche de dialogue au sein de l'entreprise, qui gère l'infrastructure et l'exploitation de la SNCF. Une concertation avec la participation du public existe déjà pour les projets et dans les territoires afin de nourrir la modernisation et la mise en place du réseau. Il y a à la fois une démarche réglementaire et volontaire. Il s'agit d'intégrer les différents besoins dans la démarche du projet. Jusqu'ici il y avait plusieurs démarches de concertation avec le public, notamment sur les projets de lignes nouvelles ou encore de gares de halte, accompagnées de la commission nationale de débat public. Une expertise sur la concertation sur les projets avec l'ensemble des acteurs territoriaux a été développée. Il y a également une approche bipartite avec les acteurs principaux qu'on trouve sur le territoire. Au niveau national, le groupe adopte une approche plus thématique, par exemple sur le thème de la biodiversité. Un travail avec les usagers est réalisé sur la consistance du réseau.

En parallèle, dans un contexte de réforme ferroviaire, la question du réseau et des mobilités de demain se pose. Il y a une volonté de l'entreprise de s'ouvrir d'avantage en lien avec l'ouverture du marché de transport de voyageurs. **Pour continuer l'ouverture de l'entreprise, un comité de parties prenantes à l'échelon national est nécessaire.** Aujourd'hui, le groupe est en pleine réflexion depuis début 2018 sur la définition des parties prenantes, des objectifs, et des modalités de fonctionnement à mettre en place. Un groupe d'une quinzaine de personnes a été établi avec un équilibre entre les sujets environnementaux, économiques et sociétaux. Des universitaires ainsi que des représentants des usagers et consommateurs sont impliqués.

*Bettina Laville soulève la question de la position de ce groupe de parties prenantes lors de mouvements sociaux comme il y en a en ce moment : le groupe est-il seulement lié aux projets proposés par SNCF réseau ou alors va-t-il refléter la réaction sociétale ?*

Julie Taldir signale l'existence d'un comité spécifique pour les clients, l'instance représentative du personnel. Le comité national des parties prenantes a un périmètre qui a été défini en complémentarité des instances préexistantes.

Enfin, Agnès Gougeon-Chamayou note que l'avis du comité de parties prenantes de Sanofi est inclus dans le rapport intégré, où l'organisme est tenu de fournir des informations sociales et environnementales.



## Stratégie RSE et parties prenantes

*Suite aux deux exemples concrets de dialogue parties prenantes, Bettina Laville rappelle que le Global Compact examine à la loupe les stratégies RSE des entreprises et lance une interrogation plus générale sur la façon dont les entreprises se concertent avec leurs parties prenantes et l'impact de la loi vigilance sur les entreprises.*

Anthony Ratier précise que 60 entreprises ont été analysées, par EDH et B&L évolution, sur leur plan de vigilance : les plans vont de 3 lignes à 25 pages. Il explique que la consultation des parties prenantes, notamment pour la cartographie des risques, se fait en aval, une fois que le plan est déjà établi. Les ONG avec fonction tribunitiennes ne veulent pas valider les plans de vigilance. Les ONG en capacité d'analyser la cartographie des risques et le devoir de vigilance ont donc une forte importance.

Il y doit y avoir un tuilage entre les organisations syndicales et les parties prenantes : une partie des organisations syndicales se désolidarise complètement des parties prenantes. Pourtant elles doivent également suivre un dispositif d'alerte. Il faudrait de la concertation, un renouveau des encadrements, un dialogue social international, de la formation des délégués syndicaux en interne. La CGC et la CFDT commencent à former en interne au sujet du dialogue parties prenantes.

**La relation entre donneur d'ordre et sous-traitant est très importante.** Antony Ratier cite l'exemple de Michelin, qui fait ce travail avec une rencontre entre les membres du board et ses sous-traitants.

*Bettina Laville demande des précisions sur la capacité à réellement établir un plan de vigilance en trois lignes et si l'objectif de la loi en termes de contenu est réalisé.*

Anthony Ratier explique que le plan de vigilance est écrit par différentes directions et que les entreprises sous déclarent. En réalité les entreprises font beaucoup plus que ce qui est déclaré mais ne souhaite pas le signaler par soucis des potentielles vérifications.





## 02.

## Conclusion du rapport Notat-Senard et comité parties prenantes

*Bettina Laville évoque la conclusion du rapport Notat-Senard qui recommande que toutes les entreprises mettent en place un comité parties prenantes. Elle demande aux intervenants leur position vis-à-vis de cette recommandation et de la manière dont les entreprises vont l'accueillir. Elle pose également la question de la relation entre le comité parties prenantes et les instances de concertations du développement durable et s'il peut imprégner l'ensemble de l'entreprise. Elle évoque également la réticence des syndicats à ce sujet, comment faire pour la briser et qu'ils prennent conscience que leur perte de vitesse est due à une non-adaptation face aux attentes de la société. Enfin, elle pose la question de la possibilité d'une transformation profonde dans la connexion entre entreprise et société.*

Anthony Ratier explique que le rapport adopte une approche française des parties prenantes en cela qu'il sépare les parties constituantes, c'est-à-dire interne à l'entreprise (shareholders), en l'occurrence les syndicats, des parties prenantes. Les grands patrons ne sont pas tous d'accord entre eux quant à la position du rapport. Il y a encore des crispations au regard des parties prenantes à haut niveaux. Cependant il y a un progrès en termes de droits humains et de développement durable. L'exemple de Carrefour illustre d'une bonne collaboration entre direction RH et direction RSE/Développement Durable. De plus en plus de directeurs parlent de plan de vigilance. Cela dépend du niveau de maturité des syndicats. Certains ce sont saisi de la question, comme la CFDT. Il faudra une délimitation entre les organisations syndicales et les ONG pour un bon déroulement. L'organisation syndicale permet un maillage que les ONG n'ont pas forcément.

*Bettina Laville interroge sur la possibilité d'une imprégnation de toute la société par la notion des parties prenantes ou si la démarche reste assez restreinte.*

Julie Taldir explique que la démarche à SNCF réseau en est encore à ses débuts et reste dans une phase de définition. La première préoccupation est d'embarquer les collaborateurs en interne et de réussir à diffuser la réflexion des travaux au sein de l'entreprise. L'objectif est de trouver comment mettre du sociétal dans le social et d'articuler l'interne et l'externe en sensibilisant sur le lien qui existe entre les deux. Ainsi, il s'agit de diffuser et de communiquer sur le rôle des parties prenantes et sur ce qu'il peut produire et apporter à l'entreprise auprès des directions de l'entreprise, du conseil d'administration et des salariés.

*Bettina Laville pose la question du lien avec les autorités régionales, tel que le CESER, et l'intégration des parties prenantes régionales.*

Julie Taldir précise qu'il est prévu dans le comité parties prenantes national une représentation de l'ensemble des régions. Il y a une réflexion sur la mise en place d'un comité parties prenantes régional en lien avec les CESER. Un certain nombre d'éléments restent à organiser sur les différentes réformes en cours, sur le rôle des autorités au niveau national.

*Bettina Laville : Est-ce que vous avez l'impression que vous satisfaisiez déjà les recommandations du rapport ?*

Agnès Gougeon-Chamayou explique rêver d'un comité parties prenantes plus branché à ces instances. La RSE c'est toujours faire mieux et le rapport va servir pour s'améliorer encore.

*Bettina Laville se demande si le comité de parties prenantes est un soutien ou un relai dans l'entreprise.*

Pour Julie Taldir c'est une question qui se pose. C'est un relai mais il est souhaité que ça ne soit pas que du descendant. Il y a une volonté de faire émerger les sujets et d'intégrer les réflexions à la construction de l'entreprise.

Pour Agnès Gougeon-Chamayou, le comité n'est clairement pas un relais et il s'agit d'éviter que ça soit une façon pour l'entreprise de faire descendre ses positions. Le relais c'est réducteur. **Le comité est une chambre d'écho, d'écoute, de challenge.** C'est pour ça qu'il y a une confidentialité des débats. C'est un soutien, une vraie valeur ajoutée.

**Les réactions du public ont permis de soulever plusieurs points pertinents**, notamment l'habitude d'interagir avec les parties prenantes de manière descendante (transmettre info, etc.) et le fait que les outils digitaux peuvent permettre un dialogue constant avec les parties prenantes.

Il a été également soulevé le travail à faire en amont du dialogue en termes d'acculturation, de « mindset », de sensibilisation des dirigeants à l'importance de ce type de dialogue. Il y a un enjeu top down/ bottom up avec un double mouvement qui doit se mettre en place. **Une traduction concrète des grandes idées qui sortent des dialogues parties prenantes doit être faite.** Par ailleurs, un dialogue parties prenantes est bon pour prévenir en amont les controverses, c'est un levier pour les entreprises pour qu'elles se saisissent de ces questions.

*En réaction à une question au sujet de la prédominance des grandes entreprises dans la RSE, Bettina Laville précise que la législation va toucher toutes les entreprises, qu'importe leur taille et que cela est un vrai problème car toutes n'ont pas les moyens de faire face à ces obligations.*

Anthony Ratier constate que **certaines PME et ETI sont très engagées en matière de RSE.** Dans le cadre du devoir de vigilance, les sous-fournisseurs peuvent être impactés. Il y a des ETI pionnières en matière de RSE et les PME sont présentes mais il y a encore une prise de connaissance à revoir. En termes de controverses, il ne faut pas attendre le problème pour amorcer la médiation.

Au sujet de la controverse évoqué par le public, Agnès Gougeon-Chamayou précise qu'un groupe de travail ad hoc peut être mis en place en dehors des échanges déjà prévus avec le comité parties prenantes afin de traiter spécifiquement de ces questions. Julie Taldir explique qu'une procédure n'a pas encore identifiée. Il peut y avoir différents types de crises. Il est donc nécessaire d'identifier les points sensibles pour désamorcer conflits au plus tôt.





## Pour aller plus loin

Transposition de la directive européenne : <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/transposition-de-la-directive-europeenne-sur-le-reporting-extra-financier-ce-qui-est-demande-aux-entreprises-144778.html>

Etude bilan sur le devoir de vigilance : [http://bl-evolution.com/Docs/Etude\\_BL-evolution\\_EDH\\_Analyse\\_Plans\\_de\\_vigilance\\_250418.pdf](http://bl-evolution.com/Docs/Etude_BL-evolution_EDH_Analyse_Plans_de_vigilance_250418.pdf)

Article synthétisant l'étude : <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/devoir-de-vigilance-a-quoi-ressemblent-les-premiers-plans-publies-par-les-entreprises-145772.html>

L'entreprise, objet d'intérêt - Rapport Notat-Sénard :

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000133-l-entreprise-objet-d-interet-collectif>

Information sur le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) : <https://www.economie.gouv.fr/plan-entreprises-pacte>

## Outils du Comité 21 pour le dialogue avec les parties prenantes

Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes : <http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/guide-methodologique-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes-%281%29.pdf>

Les Principes directeurs pour dialogue constructif avec les parties prenantes : <http://www.comite21.org/docs/dialogue-pp/principes-directeurs-pour-un-dialogue-constructif-avec-les-parties-prenantes.pdf>

