

Lydia BROVELLI

Xavier DRAGO

Eric MOLINIÉ



# RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

20 propositions  
pour renforcer la démarche  
de responsabilité sociale  
des entreprises (RSE)

Juin 2013

Co-rapporteurs

**Michaël FRIBOURG**  
Inspecteur  
des finances

**Christian LENOIR**  
Inspecteur général  
des affaires sociales

**Jean-Paul LE DIVENAH**  
Inspecteur général de l'administration  
du développement durable

Assistés de  
Claire Bataillie



MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

MINISTÈRE  
DU COMMERCE  
EXTÉRIEUR

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ET DE L'ÉNERGIE

MINISTÈRE DU TRAVAIL  
DE L'EMPLOI, DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
ET DU DIALOGUE SOCIAL

# RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

20 propositions  
pour renforcer la démarche  
de responsabilité sociale  
des entreprises (RSE)

# RÉSUMÉ

*« La responsabilité demande du courage  
parce qu'elle nous place à la pointe extrême de la décision agissante »*

Wladimir JANKÉLÉVITCH (1967)

Ce rapport, établi à la demande de quatre ministres du Gouvernement français, est issu de plusieurs mois de travaux et d'auditions pilotés par Lydia BROVELLI, Xavier DRAGO et Éric MOLINIÉ. Il expose les leviers d'évolution et de diffusion de la RSE dans l'économie et la société.

Pour réussir à faire de la responsabilité globale des entreprises, des organisations et des administrations publiques un levier de performance durable, la mission a d'abord identifié quatre défis clés pour la RSE à l'horizon 2020 : i) un défi de crédibilité des démarches engagées, ii) un défi d'échelle d'analyse et de niveau de mise en œuvre des politiques RSE, iii) un défi d'accélération du rythme de changement et iv) un défi de mobilisation ambitieuse des parties prenantes.

En France, ces quatre défis prennent place dans un contexte de renouveau des initiatives publiques, marqué par les conférences sociales de 2012 et 2013, la conférence environnementale de 2012, la conférence sur la transition énergétique de 2013 et bien sûr, par la création, début 2013, de la Plateforme RSE.

Ce rapport identifie 20 enjeux auxquels répondent, à chaque fois, des convictions et propositions mobilisatrices à **destination des pouvoirs publics et de l'ensemble des praticiens**. Ces propositions sont organisées autour de quatre grands axes de progrès.

## **1. DÉVELOPPER UNE CULTURE DE PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES ENTREPRISES, DES ORGANISATIONS ET DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES**

Développer la RSE dans la société française suppose un engagement et une volonté mis au service d'une culture de performance globale, tant au sein des entreprises privées que des organismes publics.

Pour cela, la politique extra-financière doit être entièrement incorporée aux stratégies et modèles d'affaires. **La mission préconise l'adoption de stratégies de performance globales et intégrées assorties d'un engagement continu des dirigeants et des managers (proposition n° 1)**. Elle considère à cet égard que l'ensemble des parties prenantes doivent être mieux associées qu'aujourd'hui à la définition de telles stratégies.

Cet objectif de performance globale ne peut être atteint sans un dialogue social ambitieux. Or, le dialogue social reste à ce jour trop peu constructif et n'aborde pas assez, au-delà des sujets de négociations obligatoires ou facultatives, les questions liées à la responsabilité globale des entreprises. Partant de ce constat, **il convient d'accroître la place accordée aux sujets RSE dans le dialogue social à tous les échelons possibles de concertation (proposition n° 2)**.

La démarche de RSE doit aussi s'appliquer à l'ensemble de la sphère publique. Or celle-ci n'est pas toujours exemplaire, notamment dans sa politique d'achat ou en qualité de prestataire de service public. Il s'agit donc **de passer des intentions aux actes en matière d'État exemplaire (proposition n° 3)**. Cette orientation devrait pouvoir prendre la forme, dans le cadre du programme de modernisation des administrations publiques, d'un projet ambitieux de performance globale, financière et extra-financière.

La diffusion de la RSE dans la société française ne saurait être obtenue sans un **effort soutenu de formation des étudiants et salariés français, qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue (proposition n° 4)**. À cette fin, les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance (ESG) doivent être intégrées à l'ensemble des cursus de formation et devenir progressivement une dimension transversale de ceux-ci.

Autres acteurs essentiels de la RSE, **les PME doivent pouvoir s'impliquer dans la recherche de performance globale, ce qui suppose qu'elles bénéficient d'outils d'aide à la décision adéquats (proposition n° 5)**. Dans les faits, une partie des PME n'entre dans la RSE que par la contrainte de devoir s'inscrire dans les politiques d'achats responsables menées par les grandes entreprises dont elles sont les fournisseurs.

Nombre de PME souhaitent s'inscrire dans la démarche de leur propre initiative mais elles doivent pour cela disposer d'un cadre réglementaire et d'outils adaptés d'aide à la décision dont elles sont actuellement dépourvues pour la plupart.

Les politiques d'achat des entreprises et des administrations focalisent nombre de controverses favorisées par une généralisation de politiques fondées sur la maximisation économique quelles qu'en soient les conséquences. **Systematiser les démarches d'achat et de sous-traitance responsables (proposition n° 6)** constitue ainsi un facteur majeur dans la réussite d'une stratégie de performance globale. Pour ce faire, les entreprises doivent à la fois mieux gérer les risques ESG chez leurs sous-traitants et associer ces derniers à leur stratégie d'achats responsables. De leur côté, les administrations et établissements publics doivent motiver plus clairement dans les règlements des marchés publics leurs critères de choix financiers et extra-financiers.

L'entrepreneuriat social joue un rôle de plus en plus marqué dans l'économie hexagonale et européenne. Mais il peine à être reconnu comme référence en matière de croissance durable. Il paraît opportun, de ce point de vue, **de stimuler le développement économique de l'entrepreneuriat social (proposition n° 7)**.

Les perspectives offertes par les actions de mécénat des entreprises en faveur de causes philanthropiques ou d'actions de développement sont prometteuses. **Les démarches de mécénat les plus actives des entreprises méritent ainsi d'être encouragées (proposition n° 8)**.

## **2. ASSURER UNE MESURE FIABLE ET PERTINENTE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Aujourd'hui, les entreprises sont tenues de publier un nombre sans doute trop important de rapports, parfois peu lus, quelquefois formels et rarement coordonnés. La mission estime cependant qu'il est difficile de retenir dans l'immédiat l'idée d'un *reporting* intégré compte tenu de la diversité des publics auxquels s'adressent les rapports existants et tant que des stratégies de performance globale n'auront pas été engagées. En revanche, un premier progrès pourrait être enregistré **en faisant converger les différents rapports d'information établis par les entreprises pour stimuler, à long terme, la construction d'un reporting plus intégré (proposition n° 9)**.

En corollaire du constat précédent, le nombre d'indicateurs à renseigner pour nourrir les *reportings* est fréquemment déploré. Entre les 42 informations de la réglementation française qui ne sont pas adaptées à tous les types d'activité et les 20 informations suivies en Allemagne, la mission propose une option alternative. Celle-ci consiste à **adapter, à l'initiative des branches d'activité et dans le dialogue avec les parties prenantes, le contenu et le nombre des indicateurs de performance extra-financière publiés par les entreprises (proposition n° 10)**.

En outre, plusieurs acteurs interviennent dans l'exercice de vérification des informations présentées dans les *reportings*. Cette fonction nécessaire peut-être assurée, entre autres, par les commissaires aux comptes mais les modalités de ce contrôle ne sont à ce jour pas encore fixées. Il est pourtant indispensable **de fiabiliser la nature des informations diffusées en finalisant le dispositif français de vérification par un tiers extérieur (proposition n° 11)**. Cela suppose notamment de publier rapidement l'arrêté fixant les modalités de vérification de ces informations par un tiers indépendant.

Parallèlement, et en cohérence avec les ambitions définies en 2012 par le Président de la République française, il convient de favoriser, au-delà des cercles d'investisseurs, l'émergence et la diffusion des notations sociales et environnementales. **Dans cet esprit, il serait efficace d'encourager les grandes entreprises à rendre publique leur notation extra-financière (proposition n° 12)**, et à établir, selon des protocoles vérifiables et certifiés par leurs « tiers vérificateurs », une communication plus ouverte sur leurs différentes notations. Il s'agit de tenir compte du niveau effectif de maturité en France des sujets RSE.

Par ailleurs, le paysage des agences de notation est diversifié, leurs méthodes variables selon les organismes. Tout en prenant acte de cette variété, il ressort parfois un sentiment d'insatisfaction tant de la part des investisseurs qui conduisent souvent leur propre expertise complémentaire, que des entreprises notées qui déplorent le manque de transparence des agences en question. C'est pourquoi il est recommandé **d'établir un cadre européen de régulation des organismes de notation extra-financière (proposition n° 13)**, ce qui ne pourrait qu'améliorer la crédibilité et la viabilité de ces structures dont le modèle économique demeure fragile.

### 3. ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

En matière d'investissement socialement responsable, sept approches différentes peuvent être identifiées. Le degré d'engagement responsable est variable selon le système de valeurs retenu dans chacune des approches. Il s'ensuit à la fois un manque de lisibilité pour les épargnants comme pour les investisseurs et une difficulté récurrente à évaluer les montants financiers dédiés à l'investissement responsable. La mission est ainsi convaincue de la nécessité de **promouvoir la création d'un label ISR unique et enrichi, et de mieux mettre en valeur les démarches de capital-investissement responsable (proposition n° 14)**, d'autant que l'investissement responsable est devenu l'une des spécialités françaises reconnues dans la gestion d'actifs.

Afin d'accentuer l'orientation précédente, il s'avère opportun **d'inciter les investisseurs institutionnels à privilégier les produits de placement responsables (proposition n° 15)** car ils peuvent jouer un rôle d'entraînement pour la diffusion de l'investissement responsable. Certains d'entre eux se sont depuis longtemps engagés dans cette voie mais sans obligation. Il est pour cela souhaitable d'étendre formellement aux investisseurs institutionnels intervenant en France, l'obligation de transparence à laquelle sont soumises les sociétés de gestion d'actifs.

**La prise en compte des dimensions extra-financières dans l'octroi de certains crédits bancaires aux entreprises, activités ou projets les plus exemplaires pourrait être également renforcée (proposition n° 16)**.

Parmi les investissements à la fois performants et attractifs, l'assurance vie mérite quant à elle une attention particulière dans la mesure où elle n'est pas assez investie dans les produits d'investissement responsable. C'est à cette fin qu'il est préconisé **d'orienter une part croissante de l'assurance vie, placement de long terme, vers les produits d'investissement responsable (proposition n° 17)**. Pour atteindre cet objectif, il serait justifié de conditionner progressivement le maintien d'un régime fiscal particulier pour l'assurance vie à une orientation ISR d'une partie des investissements.

#### **4. VALORISER L'AMBITION, L'AVANCE ET LE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL**

Au plan international, la France doit **soutenir activement et au plus haut niveau l'actuelle initiative communautaire de directive sur la publication des informations extra-financières des entreprises (proposition n° 18)**. S'inscrivant dans le cadre de la déclaration finale de la conférence Rio+20, ce texte doit être l'occasion pour la France de poursuivre ses efforts de conviction diplomatique quant au bien-fondé du projet européen.

Lorsque les entreprises françaises sont exemplaires en matière de responsabilité globale, elles offrent pour leurs exportations et leurs investissements à l'étranger des garanties tant en terme de qualité que de sécurité, notamment juridique. Les accords-cadres internationaux conclus par plusieurs sociétés françaises sur la RSE avec leurs syndicats ou des fédérations internationales et l'obligation de *reporting* extra-financier ne sont pas suffisamment mis en valeur par les entreprises elles-mêmes mais également par la diplomatie économique française. Or **généraliser et mettre en valeur les démarches exemplaires des entreprises françaises à l'international (proposition n° 19)** contribuerait à renforcer la compétitivité de la « Marque France » à l'international y compris dans la recherche de nouveaux débouchés.

Il serait également judicieux, en complément de cette action, de tirer profit d'une application plus systématique des « *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* » et de renforcer les moyens du Point de contact national créé par ces *Principes directeurs* et destiné à traiter les controverses qui lui sont soumises en matière de comportement des entreprises.

Plus globalement, il s'agit pour la diplomatie française – dont la crédibilité est régulièrement soulignée –, de **poursuivre la promotion, dans les enceintes et négociations internationales, des conceptions françaises en matière de responsabilité globale (proposition n° 20)**. Ceci est d'autant plus opportun que la RSE n'est reconnue que partiellement, en particulier au-delà de l'Union européenne. Or, pour garantir des pratiques commerciales plus responsables, dans le cadre d'une concurrence loyale, il est urgent de renforcer le poids des exigences sociales et environnementales dans les accords commerciaux internationaux.

---

Les trois auteurs tiennent à remercier chaleureusement Michaël FRIBOURG, Jean-Paul LE DIVENAH, Christian LENOIR et Claire BATAILLIE, corapporteurs de la mission, ainsi que l'ensemble des personnes auditionnées et celles qui ont adressé des contributions écrites.

---

# SOMMAIRE

<b>1. DÉVELOPPER UNE CULTURE DE PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES ENTREPRISES, DES ORGANISATIONS ET DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES</b>	<b>14</b>
<b>Proposition n° 1 :</b> Encourager l'adoption de stratégies de performance globales et intégrées – économique, sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance –, avec un engagement continu des dirigeants et des managers	14
<b>Proposition n° 2 :</b> Accroître la place consacrée aux sujets de RSE dans le dialogue social, d'entreprise, de branche, interprofessionnel, territorial ou international	15
<b>Proposition n° 3 :</b> Passer des intentions aux actes en matière d'État exemplaire	17
<b>Proposition n° 4 :</b> Mieux former aux enjeux de la RSE, que ce soit par la formation initiale ou continue	18
<b>Proposition n° 5 :</b> Permettre aux PME de mieux s'impliquer dans la recherche d'une performance globale en mettant à leur disposition des outils d'aide à la décision	19
<b>Proposition n° 6 :</b> Systématiser les démarches d'achat et de sous-traitance responsable	20
<b>Proposition n° 7 :</b> Encourager et favoriser le développement économique de « l'entrepreneuriat social »	21
<b>Proposition n° 8 :</b> Encourager, parmi les actions de mécénat des entreprises, les démarches de mécénat les plus « actives »	22
<b>2. ASSURER UNE MESURE FIABLE ET PERTINENTE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS</b>	<b>24</b>
<b>Proposition n° 9 :</b> Faire converger les différents rapports d'information établis par les entreprises pour stimuler, à long terme, la construction d'un <i>reporting</i> plus intégré	24
<b>Proposition n° 10 :</b> Adapter, à l'initiative des branches d'activité et dans le dialogue avec les parties prenantes, le contenu et le nombre des indicateurs de performance extra-financière publiés par les entreprises	25
<b>Proposition n° 11 :</b> Fiabiliser la nature des informations diffusées en finalisant le dispositif français de vérification par un tiers extérieur	27
<b>Proposition n° 12 :</b> Favoriser, au-delà des cercles d'investisseurs, l'émergence et la diffusion des notations sociales et environnementales	28
<b>Proposition n° 13 :</b> Établir un cadre européen de régulation des organismes de notation extra-financière	29



<b>3. ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE</b>	<b>30</b>
<b>Proposition n° 14 :</b> Promouvoir la création d'un « label ISR » unique et enrichi et davantage mettre en valeur les démarches de capital-investissement responsable	30
<b>Proposition n° 15 :</b> Inciter les investisseurs institutionnels à privilégier les produits de placement les plus responsables	32
<b>Proposition n° 16 :</b> Tenir compte des dimensions extra-financières dans l'octroi de certains crédits bancaires	33
<b>Proposition n° 17 :</b> Orienter une part croissante de l'assurance vie, placement de long terme, vers les produits d'investissement responsable	34
<b>4. VALORISER L'AMBITION, L'AVANCE ET LE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL</b>	<b>35</b>
<b>Proposition n° 18 :</b> Soutenir activement l'actuelle initiative de directive communautaire sur la publication des informations extra-financières des entreprises	35
<b>Proposition n° 19 :</b> Généraliser et mieux mettre en valeur les démarches exemplaires des entreprises françaises en matière d'approvisionnement, d'exportation et d'implantation à l'international	36
<b>Proposition n° 20 :</b> Continuer à promouvoir, dans les enceintes et négociations internationales, les conceptions françaises en matière de responsabilité globale	37
<b>ANNEXES</b>	<b>39</b>
<b>Annexe n° 1 :</b> Lettre de mission	40
<b>Annexe n° 2 :</b> Liste des personnes auditionnées et origine des contributions écrites	43

# PRÉAMBULE

« La responsabilité demande du courage parce qu'elle nous place  
à la pointe extrême de la décision agissante »  
Wladimir JANKÉLÉVITCH (1967)

Le présent **rapport**, établi en juin 2013 à la demande de quatre ministres du Gouvernement français, expose le résultat de plusieurs mois d'expertises, d'auditions, de consultations très ouvertes et d'analyses approfondies et indépendantes sur **le potentiel d'évolution et de diffusion de la RSE dans l'économie et la société**, à l'échelle française, européenne et internationale.

Aujourd'hui, beaucoup s'interrogent sur la capacité des économies développées à sortir de la crise tout en continuant d'innover dans les domaines économiques, technologiques, sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance. **Les lignes qui suivent, délibérément resserrées sur une trentaine de pages, proposent de premières réponses à cette question et établissent 20 propositions pour faire de la responsabilité globale un levier de performance durable.**

La mission est partie de la définition que donne l'Union européenne de la « *responsabilité sociale ou sociétale des entreprises* »<sup>1</sup> (RSE), définition qu'elle reprend naturellement à son compte et qui est apparue consensuelle lors des auditions.

Les auteurs ont souhaité enrichir cette définition par le concept de « **responsabilité globale** », qui désigne **l'ensemble des engagements économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance qu'une organisation, publique ou privée, adopte, de la façon la plus concertée et ouverte possible, pour déployer une stratégie intégrée de performance durable, pertinente et mobilisatrice pour ses actionnaires, ses clients, ses collaborateurs et les territoires où elle opère.** L'expression « *responsabilité globale* » présente l'avantage d'aller au-delà de la définition de l'Union européenne et de préciser les champs que recouvre cette responsabilité et son mode d'intégration à la vie des organisations. Cette conception de « *responsabilité globale* » est une invitation à dépasser une simple logique de conformité à des règles de droit ou à des référentiels volontaires dont est parfois trop empreinte la notion de RSE. Parler de « *responsabilité globale* » comme nous le faisons dans ces pages, c'est nécessairement se projeter dans une logique d'impact des activités des organisations, dans la recherche d'une performance durable au service d'une croissance retrouvée.

---

(1) L'Union européenne définit la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». L'Union ajoute que « pour assumer cette responsabilité il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux ». Dans ce sens, la RSE est « la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des entreprises ou des organisations ».

Rapport de praticiens au Gouvernement, mais aussi rapport de praticiens pour des praticiens, ce travail de réflexion est parti du contexte nouveau, exposé en introduction, dans lequel s'inscrit la RSE. Il identifie **20 enjeux clés du déploiement de la RSE à l'horizon 2020**. En réponse à ces 20 enjeux, la mission a tenu à exprimer clairement, et malgré de naturels écarts de sensibilités en son sein, **20 convictions** mobilisatrices et qu'elle juge indispensables à l'édification d'une performance durable des entreprises et des organisations.

Empreintes d'un double esprit d'**idéalisme constructif** et de **réalisme ambitieux**, conçues pour être exploitables par les différentes parties prenantes – les directions d'entreprises, les actionnaires, les salariés et leurs représentants, les clients, les fournisseurs et sous-traitants, les ONG et les territoires –, les convictions exposées ici sont déclinées en mesures opérationnelles, également décrites pour servir de référence, et que la mission invite à mettre en œuvre.

\* \* \*

# INTRODUCTION

## RELEVER LES DÉFIS DE LA RSE À L'HORIZON 2020

Ce rapport vise à préparer « *une nouvelle étape dans le déploiement et l'effectivité de la démarche de responsabilité sociale, sociétale, environnementale des entreprises et du dialogue social qui l'accompagne* »<sup>2</sup>. La mission a identifié que pour y parvenir, il faudra **relever quatre défis clés qui transforment, dès à présent, les modalités de diffusion de la RSE dans l'économie.**

Répondre à ces quatre défis offrira l'opportunité, comme le propose ce rapport, de franchir une nouvelle étape pour mettre la **responsabilité globale** des entreprises, des organisations et des administrations publiques au service d'une **performance durable** de nos économies et de nos sociétés.

### ➔ Le défi de la crédibilité

Au cours des quinze dernières années, la prise en compte des dimensions sociales, sociétales, environnementales et de gouvernance a fait des progrès, dans le secteur privé, comme dans le secteur public qui n'était d'ailleurs pas spécifiquement en avance sur ces sujets. De nombreux « accidents industriels » survenus en France comme à l'étranger (catastrophes environnementales, scandales comportementaux, suicides de salariés, conflits de gouvernance...) ont mis en évidence, pour ceux qui en douteraient encore, le bien-fondé de la RSE.

Pendant, la recherche de performance globale reste encore trop souvent perçue comme une simple « *mode managériale* », l'affichage d'intentions peu suivies d'effets, une cosmétique organisationnelle<sup>3</sup> ou encore un marché d'opportunités pour certains experts. Cette perception imprègne encore trop fortement l'intérêt concret porté à la RSE, dans et en dehors des organisations, privées et publiques.

Répondre au défi de la crédibilité supposera de rendre plus lisibles, vérifiables, auditables et comparables les informations et démarches extra-financières présentées et débattues avec les parties prenantes.

### ➔ Le défi de l'échelle d'analyse

Aujourd'hui, et plus encore demain, l'échelle de la RSE se déplace. La mondialisation de l'économie, la prise de conscience environnementale, les aspirations sociales et sociétales se sont approfondies. Dans ce contexte, rien ne serait pire que de raisonner sur ces matières en « village

(2) Cf. en pièce jointe, les termes de la lettre de mission conjointement signée le 20 février 2013 par le ministre de l'Économie et des Finances, le ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, la ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie et la ministre du Commerce extérieur.

(3) « *Window dressing* » ou « *green washing* ».

gaulois ». Rien ne serait plus dommageable que de négliger les différents niveaux auxquels se déploie désormais la performance globale, des PME aux grands groupes, des collectivités locales aux administrations d'État, des entités privées aux ONG.

Changer d'échelle d'analyse imposera de tenir compte de la complexité des organisations au XXI<sup>e</sup> siècle. Le périmètre juridique des entreprises et des administrations ne coïncide plus avec leur périmètre économique, social, environnemental et sociétal. Les organisations fonctionnent en réseau, en interne comme en externe, des PME aux grands groupes, en passant par leurs prestataires et sous-traitants. La mondialisation des circuits de production et de distribution rend délicate la pleine maîtrise des risques sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Elle rend aussi délicate la mobilisation uniforme d'acteurs dont le niveau de développement reste encore très différent. Dans beaucoup d'économies émergentes, il n'existe encore ni syndicats légitimes et reconnus, ni dialogue social, ni protection sociale, ni même un État de droit aussi avancé que dans les économies de l'OCDE.

### ➔ **Le défi du changement de rythme**

L'accélération du temps historique, économique et social est le troisième paramètre qui exerce une pression accrue sur tout processus d'enrichissement et de développement de la RSE. La mission a constaté le potentiel d'innovation sociale, environnementale, sociétale et de gouvernance des organisations. Elle est aussi lucide sur la faculté de contournement des engagements pris qui anime certains acteurs, qu'ils le fassent de façon délibérée ou non.

Répondre au défi du rythme suppose de penser un cadre de régulation qui ne « court » pas après les pratiques devenues « standard », mais qui soit capable de précéder, encourager et diffuser les démarches les plus innovantes. Réussir à changer de rythme supposerait aussi que l'État s'applique à lui-même les objectifs d'excellence qu'il promet auprès des acteurs privés. Cela supposerait également qu'à tous les niveaux, les responsables publics du Parlement, du Gouvernement et des administrations se préoccupent plus souvent, avant l'annonce de nouvelles réformes, de la complète finalisation des dispositifs existants - par exemple, l'adoption des textes d'application législatifs, qui sont parfois attendus pendant plusieurs années.

### ➔ **Le défi d'une mobilisation ambitieuse des parties prenantes**

Enfin, la mission a souhaité finir son introduction en insistant sur la nécessité de renouveler l'ambition assignée à la responsabilité extra-financière. Aujourd'hui, la recherche de performance globale ne saurait se résumer à une simple – mais certes utile – maîtrise des risques fondamentaux et réputationnels.

S'il est une conviction fondatrice que nous nous sommes forgée au fil de notre expérience et au cours de cette mission, c'est que **les dimensions sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance peuvent et doivent devenir un moteur stratégique pour la conduite du changement dans les organisations.**

Reconnaître à sa juste valeur la recherche de performance globale des entreprises et des organisations suppose une **mobilisation effective, loyale et sincère des parties prenantes, dans le cadre d'un dialogue social rénové et élargi.** Il faut décloisonner, culturellement et en pratique, la RSE pour l'insérer pleinement dans le projet d'avenir et le modèle durable de nos organisations.

Ceci supposera, bien sûr, de résoudre des paradoxes, des conflits d'objectifs, chez chaque partie prenante et entre parties prenantes. Mais **n'est-ce pas là le cours naturel du progrès ?**

# 1. DÉVELOPPER UNE CULTURE DE PERFORMANCE GLOBALE AU SEIN DES ENTREPRISES, DES ORGANISATIONS ET DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Proposition n° 1 : **Encourager l'adoption de stratégies de performance globales<sup>4</sup> et intégrées – économique, sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance –, avec un engagement continu des dirigeants et des managers**

## **Problème constaté**

Quand elle existe, la stratégie extra-financière reste, au sein des entreprises, trop fréquemment dissociée de la stratégie économique. Parfois, la stratégie RSE résulte moins d'une réflexion sur le modèle global de développement de l'entreprise que d'une reconstruction *a posteriori* d'initiatives dispersées : la politique de ressources humaines, les démarches environnementales, les stratégies de communication interne et externe, le mécénat... Au mieux, la RSE est alors conçue comme un outil de maîtrise des risques. Au pire, elle se résume à un engagement formel de respecter les règles de droit ou de consensus et les exigences morales du « *politiquement correct* ». Cette vision minimaliste et court-termiste de la RSE ne permet pas de tirer pleinement parti du potentiel de performance globale qu'offre un engagement concret des entreprises dans la recherche de performances extra-financières.

## **Conviction de la mission**

La mission estime que, pour servir la performance globale des entreprises, la politique extra-financière, qu'elle soit économique, sociale, sociétale, environnementale ou de gouvernance doit être totalement incorporée aux stratégies et modèles d'affaires<sup>5</sup>. Émerge dans l'opinion générale économique et sociale, un consensus sur la nécessité de passer de stratégies distinctes, voire cloisonnées, à des stratégies intégrées. Les entreprises seront ainsi conduites à évaluer, dans un dialogue constructif et correctif avec leurs parties prenantes, leurs forces, leurs faiblesses, leurs risques et leurs opportunités en croisant, en permanence, les enjeux financiers et extra-financiers. Elles pourront ainsi créer « *de nouvelles richesses matérielles et immatérielles pour leurs actionnaires, leurs clients, leurs collaborateurs et leurs territoires* »<sup>6</sup>.

## **Modalités de transformation des pratiques**

La culture, le modèle et la stratégie de performance globale – financière et extra-financière – des entreprises doivent être impulsés, définis et suivis par les organes de direction des entreprises comme une stratégie intégrée, englobant les filiales. Les centres de décision dans l'entreprise (conseils d'administration [CA] ou de surveillance, assemblées générales des

(4) Notion définie dans l'introduction.

(5) « *Business model* » en anglais.

(6) Citation de M. Henri Lachmann, co-auteur du rapport Lachmann – Larose – Pénicaud (avril 2010).

actionnaires [AG], comités exécutifs) se saisissent de plus en plus formellement des enjeux extra-financiers (résolutions ou engagements en CA ou AG, comités spécialisés des conseils dédiés aux questions d'« éthique », de « bien-être » ou de « développement durable »...). Ces initiatives doivent être diffusées et approfondies. Aller plus loin suppose, comme le font déjà plusieurs entreprises de tailles différentes, d'intégrer analyse financière et extra-financière dans les revues de stratégie trop exclusivement focalisées sur les objectifs technologiques, commerciaux, industriels et financiers.

**Actionnaires, collaborateurs, clients, territoires et autres parties prenantes intéressées doivent être mieux associés à la définition de la stratégie de performance globale, conscients des objectifs poursuivis et des résultats atteints ou à atteindre.** Une fois adoptées, les stratégies de performance globale doivent être diffusées à l'ensemble des parties prenantes des entreprises sous **la responsabilité directe des managers**. Trop souvent, ces stratégies restent l'apanage d'experts dans ou en dehors des entreprises, lesquelles se privent d'un levier puissant de transformation interne. Enfin, les managers devront, à l'avenir, être de plus en plus évalués – avec les conséquences que cela peut impliquer pour la structuration de leur rémunération – sur leurs engagements et résultats en matière de RSE.

## Proposition n° 2 : **Accroître la place consacrée aux sujets de RSE dans le dialogue social, d'entreprise, de branche, interprofessionnel, territorial ou international**

### **Problème constaté**

En France, le dialogue social, qui n'est ni assez développé ni assez constructif, n'aborde pas suffisamment les questions non matérielles ou qualitatives et n'est pas suffisamment inscrit dans la recherche de performance globale des organisations. Comme méthode d'échange, le dialogue social reste trop conflictuel et « descendant » ou « unilatéral », ce qui procède d'antagonismes persistants ou d'incompréhensions récurrentes entre employeurs et salariés. Les salariés dénoncent des consultations trop formelles (sans marges réelles de débat et donc de négociation) avec un agenda principalement défini par les directions. Pour leur part, les employeurs critiquent la multiplicité des enceintes de discussions (comités d'établissement, d'entreprise, européens, de groupe, CHSCT...) et ce qu'ils perçoivent parfois comme un syndicalisme de posture, pas toujours conscients de l'environnement concurrentiel ni familier des fondamentaux microéconomiques d'entreprise. **Dans leur contenu**, les négociations entre employeurs et syndicats, qui portent sur des sujets de négociations obligatoires et facultatives, se sont étendues ces dix dernières années à de nouveaux sujets : égalité entre les femmes et les hommes, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), travail des seniors et en 2013 la qualité de vie au travail... Mais, à quelques exceptions près, et au-delà des intentions, trop peu d'accords efficaces et à portée opérationnelle sont conclus sur ces domaines nouveaux. Dans un contexte de crise, la rémunération du travail, la gestion des compétences, l'organisation horaire du travail ou la gestion des effectifs restent des sujets prédominants par rapport au bien-être au travail, à l'impact environnemental des activités et à la qualité du dialogue managérial.

## **Conviction de la mission**

La mission estime qu'il ne peut y avoir de performance globale dans le secteur public ou privé sans dialogue social ambitieux – étendu aux dimensions ESG<sup>7</sup> – et responsable – donc correctif et constructif. Le dialogue social gagnerait à être moins « défensif » et plus « prospectif » sur l'avenir des entreprises et du secteur public. Il faut s'inspirer des meilleures pratiques, plutôt privées à ce stade, qui prolongent généralement des cultures d'entreprises historiquement sensibles aux questions ESG. Plusieurs grandes entreprises françaises (Danone, Rhodia/Solvay...) ont ainsi conclu des accords RSE mondiaux, qui permettent d'améliorer les pratiques et de les diffuser, y compris dans les filiales implantées dans les économies émergentes.

## **Modalités de transformation des pratiques**

L'implication des représentants des salariés sur les thématiques ESG doit être renforcée tant la performance durable des organisations participe de la défense des intérêts salariaux. Les syndicats n'ont pas vocation à se substituer aux actionnaires, aux dirigeants ou aux parties prenantes externes à l'entreprise (clients ou donneurs d'ordre, territoires, collectivités territoriales...). Toutefois, ils sont pleinement légitimes à questionner le modèle environnemental, sociétal ou de gouvernance. Car la durabilité, l'avenir des entreprises et des emplois en dépend. C'est pourquoi il est crucial de combler le retard d'implication de certaines instances représentatives du personnel sur les questions « ESG », ce qui suppose également des formations adaptées des représentants des salariés. Symétriquement, les entreprises ne doivent pas réserver leurs informations extra-financières aux investisseurs ou aux médias. Elles doivent associer les salariés à l'information publiée sur les résultats obtenus. D'ailleurs, les entreprises ont l'obligation de présenter les dimensions RSE de leur rapport annuel de gestion au comité d'entreprise et, pour les plus avancées d'entre elles, impliquent les représentants des salariés dans des « panels RSE » ou « panels développement durable » associant l'ensemble de leurs parties prenantes (des clients aux riverains) pour examiner la politique ESG de l'entreprise. Ce type de démarches innovantes existe, à ce stade, à la libre initiative des entreprises, selon la maturité de leur engagement ESG. Mais à terme, il est souhaitable que ces pratiques se diffusent.

Les pouvoirs publics pourraient encourager les partenaires sociaux à conclure davantage d'accords sur les sujets ESG, au niveau interprofessionnel, des branches, dans les entreprises, à l'échelle nationale et internationale. À l'instar de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail négocié en 2013, la négociation collective offre l'opportunité d'établir des référentiels partagés et opposables pour la mise en œuvre, dans les entreprises, d'engagements ambitieux de performance sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance. Une négociation pourrait être ouverte sur les modalités de mise en œuvre des stratégies ESG dans les entreprises et sur leurs modalités de suivi par les instances représentatives du personnel. Il s'agirait là de définir un référentiel de méthode, sans préjudice du contenu opérationnel des politiques ESG menées dans chaque entreprise. Il faut par ailleurs inciter, au sein des entreprises, à davantage négocier sur la prise en compte du développement durable (et sur l'accès des instances du personnel à l'information associée), sur le handicap, sur la diversité et sur l'organisation de la formation professionnelle. Il ne s'agit pas d'ajouter une négociation RSE à la liste des négociations obligatoires. Ce qui compte en revanche, c'est que la culture de responsabilité globale inspire bien, opérationnellement, l'ensemble des négociations qui sont conduites.

---

(7) Environnement, social et gouvernance (ESG).



## Proposition n° 3 : Passer des intentions aux actes en matière d'État exemplaire

### Problème constaté

Les administrations publiques (État, collectivités locales, hôpitaux) et leurs démembrements (opérateurs<sup>8</sup>, établissements publics...) n'ont pas toujours, comme employeur, acheteur et prestataire de service public, un comportement social et environnemental à la hauteur de leurs missions d'intérêt général. À l'instar de beaucoup d'entreprises, il manque dans les administrations une stratégie de performance globale (économique, sociale, sociétale et environnementale). Les forces, faiblesses, risques et opportunités sociaux et environnementaux ne sont pas suffisamment intégrés aux stratégies de réforme du service public. Au plan social, la diffusion des meilleures pratiques de gestion des ressources humaines continue de s'effectuer avec retard, la gestion des règles prévalant encore trop souvent sur un accompagnement personnalisé et dynamique des agents publics. Le contenu et la portée du dialogue social dans les trois fonctions publiques – de l'État, des collectivités territoriales et hospitalière – s'en ressentent. Au plan environnemental, les avancées ont été plus marquées grâce au plan national d'action pour les achats publics durables (2008), mais sans déboucher sur une réforme en profondeur ni même un questionnement des méthodes de production et de délivrance du service public. L'approche environnementale des administrations reste trop souvent une approche d'économat au quotidien sans que soit questionnée la façon de rendre le service public. Enfin, les entités publiques n'ont toujours pas l'obligation de rendre compte de leurs performances extra-financières, en raison de la portée inopérante des dispositions prévues en cette matière dans la loi Grenelle II (art. 226 de la loi).

### Conviction de la mission

La mission estime que, pour jouer un rôle d'entraînement et d'influence sur les pratiques des acteurs privés, les administrations devraient d'abord s'appliquer à elles-mêmes une stratégie claire, ambitieuse et mesurable de performance extra-financière. Le contrôle démocratique du secteur public et la nature d'intérêt général de ses missions ne suffisent pas à assurer que le service est conçu et rendu dans des conditions de performance globale. Ceci vaut pour tous les échelons d'administrations, que le service public soit exercé en direct ou sous forme déléguée. Un changement culturel dans le secteur public supposerait une moindre dispersion des responsabilités entre ministères et niveaux hiérarchiques et une moindre propension à faire des annonces séduisantes mais parfois trop précipitées sur l'avènement de l'« État exemplaire ». On notera que ce dernier renaît, à échéances répétées, à la faveur d'une conférence de presse ou d'une interview ministérielle. Comme pour les entreprises, la méthode d'excellence consistera, pour les organisations publiques, à discuter, clarifier et rendre publics les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) internes puis à mesurer, exposer et expliquer les résultats obtenus.

### Modalités de transformation des pratiques

L'élaboration, sous la responsabilité du Premier ministre, d'un projet ambitieux et étayé de performance globale, financière et extra-financière, des administrations permettrait de tracer une trajectoire claire de transformation et de modernisation du service public. Ce projet de performance globale des administrations devrait être articulé, beaucoup plus qu'aujourd'hui, avec l'exercice en cours de modernisation des administrations publiques (MAP) qui a succédé

---

(8) Exemples : agences de l'État (agences de l'eau...), autorités administratives indépendantes, musées, établissements d'enseignement supérieur...

en 2012 à la révision générale des politiques publiques. Pourrait y être associée ou y prendre part utilement la plateforme RSE créée et placée auprès du Premier ministre en 2013. Il est évident que la réforme de l'État est urgente et qu'elle doit aussi, plus que jamais, s'appuyer sur les meilleurs standards d'innovation sociale et environnementale. Une entité comme le Groupe La Poste, entreprise publique et deuxième employeur de France, s'est engagée avec succès, depuis 2002 et selon une méthode intégrant stratégie financière et extra-financière, dans de très profondes et délicates mutations économiques, sociales, sociétales et environnementales. Bon nombre d'administrations sont en capacité de progresser. Reste à leur en donner le mandat, le temps et les moyens, dans le cadre d'un débat avec la représentation nationale et l'ensemble de leurs parties prenantes.

#### Proposition n° 4 : **Mieux former aux enjeux de la RSE, que ce soit par la formation initiale ou continue**

##### **Problème constaté**

**Les dimensions environnementales, sociales, sociétales et de gouvernance sont, sauf exception, insuffisamment présentes, mal positionnées et trop souvent exposées de façon abstraite dans les cursus de formation.** En résulte un paradoxe : le niveau général de formation et de technicité des salariés, y compris des managers, augmente mais leur maîtrise des enjeux de performance non technique et extra-financière reste au mieux schématique, au pire inexistante. Pour les managers de proximité, la formation au dialogue social et aux relations sociales est notoirement insuffisante. Sont concernées les formations initiales généralistes ou professionnalisantes et la formation continue, dont les modalités, les inégalités d'accès et le contenu font l'objet de critiques récurrentes sans qu'il y ait eu de progrès décisif depuis quarante ans. Parce qu'elle sert l'adaptation des salariés aux mutations économiques, la formation professionnelle devrait par ailleurs être beaucoup mieux inscrite dans les stratégies de performance sociale des organisations, publiques et privées.

##### **Conviction de la mission**

**La mission estime que la performance globale des organisations ne doit pas seulement être une matière d'enseignement mais devenir, structurellement, une dimension transversale à bon nombre de formations.** Un enseignement dédié à la RSE ou au développement durable existe et est utile puisqu'il offre aux étudiants et salariés une première approche de dimensions souvent méconnues. Mais, à moyen terme, **il ne fera plus grand sens de délivrer un apprentissage séparé des questions sociales, sociétales, environnementales ou de gouvernance** : que l'on se forme, par exemple, aux professions artisanales du bâtiment, aux métiers du transport, au marketing, aux métiers de service, du numérique ou de la finance, les dimensions ESG influencent et doivent désormais inspirer la manière d'exercer son métier et de le réinventer en permanence. Parallèlement, les filières et cursus de formation au développement durable, qui structurent le mieux une formation généraliste d'excellence intégrant les dimensions ESG, doivent être, sur le marché du travail, davantage mis en valeur et considérés pour ce qu'ils sont : un atout d'employabilité. Ils offrent en effet à leurs bénéficiaires une aptitude inédite à intégrer les dimensions techniques, financières et extra-financières de leurs activités.

## **Modalités de transformation des pratiques**

**Intégrer pleinement les dimensions ESG dans chaque enseignement et dans la construction des parcours de formation permettrait de franchir une étape pour la concrétisation de la performance globale de l'économie.** Pour être considérées comme essentielles et non plus accessoires, et d'abord par les étudiants ou les salariés en formation, les dimensions ESG doivent être inscrites dans chaque enseignement en renforçant les mises en situation pratiques, comme l'initie, par exemple, Audencia Nantes. Seraient particulièrement utiles, dans la construction et la rénovation de ces formations, la participation à ces formations de représentants des entreprises, de salariés, d'organisations syndicales, d'ONG, d'associations, de collectivités locales, autant d'acteurs qui innovent au quotidien pour faire de la responsabilité des organisations un levier de modernisation de l'économie et de réforme du service public<sup>9</sup>.

## **Proposition n° 5 : Permettre aux PME de mieux s'impliquer dans la recherche d'une performance globale en mettant à leur disposition des outils d'aide à la décision**

### **Problème constaté**

**Communautés économiques « à taille humaine », généralement bien insérées dans leurs territoires, les PME ont une appétence naturelle pour les sujets de RSE mais elles manquent de ressources internes pour accroître leur performance dans ces domaines.** Le développement volontaire de la RSE dans les PME reste en effet limité pour plusieurs raisons : la complexité des normes, la spécificité des besoins selon les activités ou filières et parfois les territoires, le manque d'informations, de formation et l'insuffisance des moyens que les entreprises, notamment les très petites entreprises, peuvent consacrer à ce sujet très souvent considéré comme une source de coûts. Dans ce contexte, le principal levier d'adoption par les PME d'une démarche ESG résulte aujourd'hui de la nécessité, pour nombre d'entre elles, de répondre aux politiques d'achat responsables des donneurs d'ordre.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que les PME sont en capacité de s'approprier une démarche RSE spécifique à condition de leur offrir un cadre réglementaire simple et des outils adaptés d'aide à la décision.** Deux erreurs doivent être évitées : d'une part, imaginer pour les PME une « RSE au rabais », d'autre part, concevoir pour les PME des obligations définies avant tout pour de grandes entreprises, voire des entreprises de taille mondiale. Il faut donc admettre que pour les PME le degré de formalisation des politiques ESG soit évidemment différent de celui des grands groupes dotés d'équipes internes spécialisées sur ces sujets. Parallèlement, il faut tout particulièrement veiller à mettre en valeur l'esprit spontanément responsable des dirigeants de PME et de leurs collaborateurs. Quand il s'agit d'une PME, si les clients, les salariés, les riverains ou d'autres parties prenantes identifient un problème ou une insuffisance, il est évident qu'ils savent facilement et rapidement à qui s'adresser, avec des effets réputationnels ou juridiques immédiats. Il faut tenir compte de la capacité qu'ont les PME à avoir un impact ESG très direct et visible. Il va par ailleurs de soi que le développement constructif du rôle des institutions représentatives du personnel pourra également servir la performance globale des PME.

---

(9) Il convient que ces témoignages exposent concrètement les méthodes de transformation des organisations dans le sens d'une performance globale et ne se résument pas à des exercices de communication institutionnelle.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Accélérer la diffusion auprès des PME de guides d'élaboration d'une démarche ESG favoriserait l'approfondissement de leur engagement naturel sur ces thématiques.** Il importe que les PME puissent, selon leur secteur d'activité, se concentrer sur des enjeux et opportunités clés en matière sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance. Plusieurs initiatives positives ont été engagées, par le Centre des jeunes dirigeants (CJD) ou certaines branches professionnelles telle que la fédération de la propreté. Parallèlement, il faut aider les PME françaises à mieux valoriser leur performance globale auprès de leurs clients comme des investisseurs. Une simplification utile pourrait enfin consister à unifier les questionnaires ESG en provenance des grands donneurs d'ordre car, au-delà de leur intérêt intrinsèque, leur profusion et leur redondance sont chronophages et coûteuses pour les PME.

### Proposition n° 6 : **Systématiser les démarches d'achat et de sous-traitance responsable**

#### **Problème constaté**

**Les politiques d'achat des entreprises comme des administrations publiques demeurent, malgré les efforts, largement surdéterminées par les objectifs de maximisation économique.** Il ne s'agit aucunement de minorer l'indispensable efficacité économique des politiques d'achat. Pour autant, on ne compte plus les controverses survenues au cours de la décennie écoulée en matière d'achats ou de sous-traitants contrevenant aux droits de l'homme et aux normes internationales du travail ou témoignant d'un comportement négligent. Quand elles surviennent, ces controverses sont toujours le reflet d'un échec à intégrer, dans la politique de performance globale, l'ensemble d'une chaîne de valeur de plus en plus complexe. Dans ce contexte, se diffuse une prise de conscience nouvelle des risques et opportunités financiers et extra-financiers qu'offrent les politiques d'achat ou de sous-traitance.

#### **Conviction de la mission**

**La mission estime que les politiques d'achat et de sous-traitance devront, à l'avenir, être beaucoup plus alignées sur les démarches de performance globale, financière et donc extra-financière, des entreprises.** En sélectionnant et en travaillant de façon plus responsable avec leurs fournisseurs et sous-traitants, les entreprises comme les administrations pourront enrichir et pérenniser leur modèle de développement.

#### **Modalités de transformation des pratiques**

**Les stratégies ESG des entreprises doivent être davantage déclinées vis-à-vis de leurs fournisseurs et sous-traitants, par une politique active d'achats responsables.** La sophistication de l'organisation des circuits de production de biens ou de services a renforcé la part des activités externalisées. Aussi convient-il, d'une part **d'inviter les entreprises à mieux gérer les risques ESG présents chez leurs sous-traitants**, d'autre part **d'associer ces sous-traitants à la construction même de la stratégie ESG de leurs grands clients.** Une telle évolution, déjà en cours dans de nombreuses filières, supposerait de faire évoluer la relation client-fournisseur d'un rapport « donneur d'ordre - sous-traitant » à une culture de « coopération performante ». De ce point de vue, les grandes entreprises françaises et leurs filiales gagneraient à davantage s'inspirer des coopérations entre entreprises, clients et fournisseurs pratiquées en Allemagne.

À très court terme, les administrations doivent pour leur part devenir encore plus sensibles à l'impact social et environnemental de leurs achats. La prise en compte des critères extra-financiers dans la sélection des fournisseurs a indéniablement progressé, notamment sous l'impulsion méthodologique et opérationnelle de l'Union des groupements d'achats publics, même s'il reste à harmoniser les critères et référentiels utilisés d'un appel d'offres à l'autre. Il importe aussi que les administrations explicitent plus clairement, dans les notifications de marché, leur analyse des volets extra-financiers des différentes offres en présence. **Si la sélection des fournisseurs importe, la sélection des besoins à satisfaire importe aussi fondamentalement.** Or, des progrès urgents et conséquents sont à accomplir dans la spécification des besoins des administrations, pour privilégier les solutions, services et technologies les plus durables. Quand les collectivités publiques acquièrent une flotte de véhicules électriques pour remplacer leurs véhicules thermiques, elles font bien plus qu'intégrer des critères de performance extra-financière des fournisseurs : elles changent la façon qu'elles auront d'exercer le service public, achètent des véhicules conçus pour être mutualisés, plus économes et moins polluants. La performance globale passe aussi par une rénovation de la culture d'achat.

## Proposition n° 7 : **Encourager et favoriser le développement économique de « l'entrepreneuriat social »**

### **Problème constaté**

**Le potentiel de développement de l'entrepreneuriat social (« *social business* ») reste en France largement sous-exploité.** L'entrepreneuriat social désigne « *une activité privée d'intérêt général, organisée à partir d'une démarche entrepreneuriale et n'ayant pas comme raison principale la maximisation des profits mais la satisfaction de certains objectifs économiques et sociaux ainsi que la capacité de mettre en place, dans la production de biens et de services, des solutions innovantes aux problèmes de l'exclusion et du chômage* » (OCDE). L'entrepreneuriat social<sup>10</sup>, qui vient de faire l'objet d'un colloque et de travaux approfondis du Centre d'analyse stratégique<sup>11</sup>, peine à être reconnu, accompagné et défendu comme modèle de croissance durable. Ce n'est pas faute de compter de remarquables réussites dans ces formes d'entreprises, à toutes les échelles (des TPE aux coopératives de référence internationale). Ce modèle intégré d'activité performante manque de visibilité, de financements à la création et de moyens, y compris techniques et réglementaires, pour se développer et se consolider. Le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire en cours de préparation devra, de ce point de vue, constituer un point d'appui. Par ailleurs, le cadre traditionnel d'évaluation de la performance économique des activités, le « retour sur investissement » n'appréhende qu'un aspect réducteur pour les entreprises sociales, alors que ce qui compte est la performance globale (monétaire et non monétaire) par rapport aux sommes investies (ce que les Anglo-Saxons appellent le « *social return on investment* »).

### **Conviction de la mission**

**L'entrepreneuriat social ou « *social business* » doit être « *démarginalisé* » des politiques de soutien aux entreprises.** Avec des succès devenus parfois mondiaux, les entreprises sociales ne sont plus une exception mais des acteurs à part entière de la croissance et du développement de l'emploi. Sous l'impulsion personnelle du commissaire européen Michel BARNIER, la

(10) La mission précise qu'elle n'évoque ici ni le cas des associations ni le cas des fondations, évoqués plus loin au point 1.8.

(11) Centre d'analyse stratégique, « L'entrepreneuriat social en France - Réflexions et bonnes pratiques », 2013.

Commission européenne l'a d'ailleurs reconnu via son « *Initiative pour l'entrepreneuriat social* ». La capacité d'innovation sociale, sociétale et environnementale, mérite une reconnaissance et un soutien accrus par les pouvoirs publics comme par les autres entreprises qui peuvent y voir des partenaires durables. Les entreprises sociales peuvent aujourd'hui changer d'échelle sans changer de valeurs.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**La visibilité des entreprises sociales doit être accrue pour les rendre attractives à tous (salariés, porteurs de projets, investisseurs, clients, territoires).** Il faut d'abord susciter des vocations, ce qui suppose de communiquer, d'informer et de former sur ces modèles d'activités. Il est intéressant de relever qu'aux États-Unis, c'est la prestigieuse université de Harvard, suivie par la Ivy League, qui a mis pour la première fois sur pied des programmes complets de formation sur l'entrepreneuriat social. Les initiatives semblables engagées en France (exemple : des programmes lancés par l'Essec ou HEC) doivent être encouragées. Au-delà, **il est nécessaire de mieux reconnaître les entreprises sociales dans les politiques d'achat, de partenariat industriel et de coopération des entreprises et du secteur public.**

**La diversification des sources de financement et le conseil aux entreprises sociales doivent être renforcés et encore plus professionnalisés qu'aujourd'hui.** Il faut d'abord lever les freins psychologiques et techniques au financement des entreprises sociales. Ceci peut passer par le **développement des fonds de capital-risque et de capital-développement dédiés à ces entreprises** : les fonds d'épargne solidaires ou à fort impact social (« *impact investing* ») tracent déjà une voie qui ne demande qu'à être plus largement empruntée. Seraient également pertinentes la **reconnaissance de l'innovation sociale comme « innovation » éligible aux financements de la Banque publique d'investissement** ainsi que la création d'une plateforme étendue d'échange de titres d'entreprises sociales. Parallèlement, les entreprises sociales sont en droit de bénéficier, plus qu'aujourd'hui, de conseils financiers spécifiques pour accompagner leur développement : comme le suggère le Collectif pour le développement de l'entrepreneuriat social (Codes), il manque aujourd'hui une offre de haut niveau de « **banque d'affaires de l'entrepreneuriat social** » à même d'intégrer les nombreuses dimensions de ces entreprises, notamment pour les ETI et les grandes entreprises sociales, généralement négligées, voire « dédaignées » par les grands conseils financiers de la place. Pourrait être également adapté en France le modèle britannique des « *Community Interest Companies* » (CIC). Ces dernières exercent leur activité dans l'intérêt d'une communauté et bénéficient d'un régime fiscal favorable au réinvestissement de l'intégralité de leurs bénéfices. Ces CIC peuvent par ailleurs sécuriser financièrement leurs actifs au service de leur objet social (*asset lock*). L'ensemble de ces différentes initiatives pourrait être complété par le lancement d'un « *Social Business Act Européen* », comme le suggère le Mouvement des entrepreneurs sociaux.

## Proposition n° 8 : **Encourager, parmi les actions de mécénat des entreprises, les démarches de mécénat les plus « actives »**

### **Problème constaté**

**L'engagement sincère de certaines entreprises, grandes ou moins grandes, en faveur de causes philanthropiques pourrait être mieux concentré sur les initiatives offrant le plus fort impact social et sociétal à long terme.** Au cours des dix dernières années, en France comme dans l'ensemble des pays développés, les entreprises ont très largement diversifié leurs

engagements philanthropiques, notamment dans les zones fragiles ou en développement. Certaines entreprises ont créé ou doté des fondations d'entreprises, d'autres ont accru leur effort de mécénat direct. Ces engagements, qui bénéficient d'importants soutiens fiscaux, servent la mise en place d'initiatives de qualité. Dans le même temps, l'impact social, environnemental ou sociétal des projets soutenus dans ce cadre pourrait être encore plus élevé, par un effort supplémentaire de sélection et d'accompagnement des projets.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que les meilleures pratiques en matière de mécénat gagneraient à être diffusées pour passer d'un mécénat très utile mais parfois un peu « passif » à un mécénat plus « actif » à fort impact global.** Les initiatives d'entrepreneuriat social, qui acquièrent un poids croissant dans les pays développés, constituent un levier de développement encore sous-exploité dans les économies moins avancées ou émergentes. C'est pourquoi il faut encourager **toute démarche de mécénat** favorisant, en France comme à l'étranger, les formes d'activités « dont l'objectif est de résoudre une problématique sociale ou environnementale sur le long terme tout en étant autosuffisante[s] financièrement. [Ces formes d'activités] consacrent leurs bénéfices à la diminution des coûts et à la production d'avantages sociaux et ne rémunèrent pas ou très peu [leurs] actionnaires » (Mohammed YUNUS).

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Encourager et privilégier le mécénat à fort impact social, sociétal ou environnemental renforcera la performance d'ensemble de l'écosystème économique.** Les mécénats financiers, techniques ou de compétences peuvent servir le ciblage des meilleures initiatives. Ces mécénats offrent à leurs bénéficiaires l'opportunité de développer leurs « capacités » au sens conféré à ce concept par le prix Nobel d'économie Amartya SEN . Dans cet esprit, les règles juridiques et fiscales du mécénat d'entreprise devraient aussi pouvoir soutenir<sup>12</sup> – ce qui n'est hélas pas toujours le cas aujourd'hui – les entreprises à vocation sociale dont le statut fait l'objet d'actuelles réflexions.

---

(12) « Les capacités humaines incluent une bonne santé, l'éducation, le fait d'être actif et tout ce qui enrichit une vie. Les capacités sociales incluent l'appartenance sociale, le fait de savoir se prendre en main, les relations de confiance, les valeurs qui donnent un sens à la vie et la capacité de s'organiser. Les capacités politiques incluent la capacité à se représenter soi-même ou à représenter les autres, à être informé, à s'organiser et participer à la vie politique d'une communauté ou d'un pays. » (In Rapport « Empowerment and Poverty Reduction: A Sourcebook », Banque Mondiale, Washington, 2002).

## 2. ASSURER UNE MESURE FIABLE ET PERTINENTE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS

Proposition n° 9 : **Faire converger les différents rapports d'information établis par les entreprises pour stimuler, à long terme, la construction d'un reporting plus intégré**

### **Problème constaté**

Face à la prolifération des rapports publiés par une même entreprise, les parties prenantes ne savent plus nécessairement quel document est le plus pertinent et reflète le plus sincèrement l'engagement et la stratégie globale mise en œuvre. En France, comme dans les grandes économies développées, les entreprises sont tenues, quelle que soit leur taille d'établir un rapport de gestion et de publier leurs comptes, et pour les entreprises cotées d'établir un document de référence à destination des actionnaires et investisseurs. Par ailleurs, la France a rendu obligatoire la publication du bilan social (1977) et surtout, depuis la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE, 2001), la production par les entreprises cotées d'un rapport sur « *les conséquences sociales et environnementales de leurs activités* » (la non-production de ce rapport, qui concerne encore de nombreuses entreprises cotées, ne donne toutefois pas lieu à sanction, faute de texte). La loi Grenelle II (2010) a étendu cette dernière obligation aux entreprises non cotées de plus de 100 M€ de chiffre d'affaires et de plus de 500 salariés (art. 225 de la loi Grenelle II). Cette prolifération soulève des contraintes en accroissant la complexité, le coût interne et la chronophagie de la collecte des différentes données. En résulte un risque, parfois vérifié, de présentations formelles d'engagements ESG ou RSE, « politiquement correctes », mais dans lesquelles les parties prenantes, internes (et d'abord les salariés) et externes, ne retrouvent pas toujours l'entreprise dans laquelle elles travaillent ou avec laquelle elles sont en contact. Par exemple, les salariés sont souvent mentionnés dans ces rapports en référence à des catégories d'appartenance (femmes, jeunes, cadres, seniors) et non comme un collectif de travail partie constitutive du capital humain de l'entreprise.

### **Conviction de la mission**

La mission estime qu'à ce stade les différents rapports doivent être mieux coordonnés en conservant leurs spécificités, dans leur objet, leur contenu et leur destinataire. La mise en place obligatoire ou systématique d'un reporting intégré<sup>13</sup> apparaît à ce jour prématurée, malgré les initiatives internationales comme l'*International Integrated Reporting Initiative* et le reporting intégré d'ores et déjà adopté par certains groupes très avancés dans leur politique ESG. Il ne faut pas négliger la difficulté qu'il y aurait, en l'état des pratiques et des dispositions d'esprit des acteurs, à établir un rapport simultanément pertinent pour des lecteurs aussi différents que les actionnaires, les investisseurs, les clients, les salariés, la société civile et les territoires. Seule

(13) La mission entend ici par « reporting intégré » un document unique qui rassemblerait les éléments clés financiers et extra-financiers.



l'adoption de stratégies de performance globale, qui contribuera à aligner les objectifs, intérêts et priorités des différentes parties prenantes, autorisera la présentation consolidée de la façon dont l'entreprise conçoit sa performance durable. **C'est à cet horizon, nécessairement de plus long terme, que deviendra pertinente la généralisation d'un reporting intégré.**

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Le statut du rapport RSE ou « développement durable » parmi l'ensemble des publications des entreprises doit être mieux valorisé.** Une telle évolution suppose qu'il soit davantage partagé et débattu en interne, au niveau du conseil de surveillance ou d'administration et avec les parties prenantes internes et extérieures à l'entreprise. Parallèlement, une réflexion sur une fusion entre le bilan social et le rapport RSE mériterait d'être engagée.

**La centralisation, sur un même portail internet, de l'ensemble des derniers rapports RSE ou des rapports intégrés des entreprises françaises, en favoriserait l'accès à l'ensemble des parties prenantes<sup>14</sup>.** Plusieurs sites internet ont engagé en France cet exercice, qui reste à achever.

## **Proposition n° 10 : Adapter, à l'initiative des branches d'activité et dans le dialogue avec les parties prenantes, le contenu et le nombre des indicateurs de performance extra-financière publiés par les entreprises**

### **Problème constaté**

**Le nombre d'indicateurs à renseigner paraît élevé sans nécessairement rendre compte de façon pertinente d'un engagement effectif de l'entreprise en matière ESG.** Le dispositif français, tel qu'il est décrit par l'article 225 de la loi Grenelle II (2010) et son actuel décret d'application (avril 2012), établit une liste de pas moins de 42 informations<sup>15</sup> ayant vocation à figurer dans le rapport extra-financier des entreprises cotées<sup>16</sup>. Par comparaison, la loi allemande définit 20 indicateurs à renseigner. Outre le caractère proprement français de certaines informations, ce qui complique la tâche des groupes français implantés internationalement (exemple : la répartition entre CDD et CDI), certains items, très pertinents pour les activités industrielles ou artisanales, apparaissent moins adaptés à d'autres activités (exemples : consommation d'eau, nuisances sonores, mesures prises pour développer la biodiversité...). Certains indicateurs manquent par ailleurs de dynamisme : ainsi, le nombre d'heures de formation, qui doit être renseigné, ne dit rien de la réalité de la politique d'anticipation des compétences et de gestion prospective des ressources humaines mise en place dans l'entreprise. Des problématiques sont totalement absentes : la qualité de vie au travail, la politique de loyauté de l'information communiquée aux consommateurs, la politique d'innovation sociale dans l'entreprise, la politique d'incubation, d'essaimage et de portage des PME, de même que l'exposition de **la façon dont certaines entreprises surmontent leurs conflits d'objectifs et gèrent leurs tensions, les conflits et controverses dont certaines peuvent faire l'objet...**

(14) La mission a par ailleurs noté que l'accord national interprofessionnel sur la sécurisation de l'emploi du 11 janvier 2013 a prévu la création, au sein des entreprises, d'une base de données unique intégrant, à destination des représentants des salariés, une série d'informations sociales (que la loi transposant cet accord a étendu aux informations environnementales).

(15) 29 de ces 42 informations sont obligatoires pour toutes les entreprises, cotées ou non cotées, et les 42 sont obligatoires pour les entreprises cotées.

(16) Les entreprises ne sont pas obligées de renseigner ces 42 informations, mais si l'une d'entre elles n'est pas renseignée, elles doivent s'en expliquer (logique dite « comply or explain »).

## **Conviction de la mission**

La mission estime que la pertinence des informations publiées compte plus qu'un exercice formel et inatteignable d'exhaustivité. Les actes comptent plus que les intentions. Si le rapport développement durable a pu servir d'impulsion à l'approfondissement des dimensions ESG dans la gestion des entreprises, la diffusion des meilleures pratiques ne passe pas par la prolifération continue des indicateurs. La logique de performance globale promue par le présent rapport sera d'autant mieux mise en place que sera abandonnée l'approche formelle de remplissage de cases à cocher, faussement séduisante en termes de communication, mais peu opérante pour construire un projet de transformation collectif des organisations.

## **Modalités de transformation des pratiques**

Quand un accord de branche en dispose, les entreprises<sup>17</sup> pourraient, alternativement aux 42 informations standard prévues par loi, se concentrer sur la publication d'informations associées à des « problématiques clés » de la branche. Il s'agirait là d'une option ouverte aux entreprises, avec à défaut d'accord de branche, l'obligation persistante de publier les informations aujourd'hui prévues par la loi Grenelle II et son décret d'application (2012). Les branches d'activités désireuses de concentrer l'information publiée sur les critères et problématiques les plus parlants seraient incitées à conclure des accords pour assurer la pertinence de leur reporting extra-financier. Cette évolution pourrait tout à fait s'inscrire dans le cadre de la révision en cours du décret d'application précité. À titre indicatif, les problématiques clés susceptibles d'être formulées au sein d'une branche d'activité, pourraient prendre la forme d'indicateurs spécifiques à un secteur d'activité mais aussi, de façon privilégiée, de « questionnements dynamiques », par exemple :

- *Comment l'entreprise intègre-t-elle les dimensions ESG dans la construction et la mise en œuvre de sa stratégie de performance globale ?*
- *Quelles sont les priorités dans le domaine de la RSE définies par l'entreprise à horizon de trois ans ?*
- *Quelle place occupent les dimensions ESG dans le management de proximité, l'évaluation et la rémunération des managers et des dirigeants ?*
- *Quels outils de motivation des salariés sur les questions ESG ont été mis en œuvre en cours d'année ?*
- *Quel mode de résolution des conflits et controverses a été mis en place en cours d'année ?*
- *Quels progrès ont été obtenus en matière d'innovation sociale au cours de l'année, dans les domaines de la sécurité, de la santé au travail, du recrutement, de la formation, de la gestion des carrières et de la diversité ?*
- *Quels progrès ont été obtenus en matière d'innovation environnementale au cours de l'année, dans les domaines de l'approvisionnement, de la production, de la commercialisation et du recyclage ?*
- *Quels progrès ont été obtenus dans la mise en œuvre de critères environnementaux et sociaux pour la sélection des fournisseurs et le suivi de leur évolution sociale et environnementale ?*
- *Quelles améliorations ont été apportées à l'insertion de l'entreprise et de ses principaux établissements dans leurs territoires ?*
- ...

---

(17) Les entreprises concernées ici sont celles aujourd'hui concernées par les textes d'application de la loi Grenelle II, à savoir les entreprises cotées comme les entreprises non cotées.

## Proposition n° 11 : **Fiabiliser la nature des informations diffusées en finalisant le dispositif français de vérification par un tiers extérieur**

### **Problème constaté**

**La fiabilité et la sincérité des informations diffusées par les entreprises sur les domaines ESG ne sont à ce stade pas assez vérifiées, le dispositif légal français n'ayant au surplus toujours pas été finalisé.** Plusieurs acteurs prennent aujourd'hui part à l'exercice – complexe – de vérification des informations. Cherchant à généraliser les initiatives de vérification extérieures des informations déjà mises en œuvre spontanément par certaines entreprises, l'article 225 de la loi Grenelle II a prévu que les informations sociales, environnementales et sociétales publiées à titre obligatoire doivent faire « *l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'État. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire. [...] L'avis de l'organisme tiers indépendant comporte notamment une attestation sur la présence de toutes les informations devant figurer au regard des obligations légales ou réglementaires* ». Un décret publié en 2012 précise les modalités d'application de ces dispositions, mais il fait l'objet de recours toujours phase d'examen par le Conseil d'État<sup>18</sup>. L'arrêté d'application de ce décret sur les « *modalités dans lesquelles le tiers indépendant conduit sa mission* » n'ayant toujours pas été adopté, les entreprises attendent toujours des réponses aux questions suivantes : qui peut procéder à ces vérifications ? En quoi consistent-elles (attestation de présence, avis de sincérité) ? Quelles sont les sanctions en cas de manquement ?

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que l'exercice de vérification externe est indispensable à la crédibilité, la loyauté et la transparence des informations extra-financières publiées par les entreprises.** Elle n'a, à ce jour, pas identifié de motif de réserver aux seuls commissaires aux comptes un monopole de la vérification des informations extra-financières qui sont publiées. Par ailleurs, il importe de bien expliciter, au sein même des rapports publiés, le statut de l'intervention du tiers vérificateur. Considérant qu'il ne pourra jamais délivrer une attestation de conformité semblable à celle délivrée sur l'information financière, son intervention consistera à exprimer un « avis » sur la sincérité des informations produites. Par ailleurs, la production de cet avis devrait, logiquement, conduire **l'Autorité des marchés financiers, à pouvoir davantage sanctionner les manquements à l'obligation de diffusion d'une information financière, et désormais extra-financière, loyale et sincère.**

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Trois ans après l'adoption de dispositions ambitieuses de vérification extérieure dans la loi Grenelle II, l'heure est venue de publier l'ensemble de ses textes d'application.** Il importe en effet que s'opère une structuration très rapide et robuste de l'offre de service de vérification extra-financière. Les acteurs auditionnés par la mission sont, sur ce point, particulièrement sensibles à une stabilité des règles dans le temps.

---

(18) Ce décret indique que l'organisme doit émettre une attestation sur la présence des informations et un « avis sur leur sincérité ». Il doit également émettre un avis « sur les explications relatives, le cas échéant, à l'absence de certaines informations ». Cet avis a été rendu obligatoire dès les publications sur l'exercice 2012 pour les entreprises cotées et laissait jusqu'à 2016 pour les entreprises non cotées. L'organisme vérificateur est, dans la version du décret d'application de 2012, tenu de présenter les « diligences qu'il a mises en œuvre pour conduire sa mission de vérification ». Il précise également les conditions d'indépendance des vérificateurs (accréditation par le Comité français d'accréditation ou un équivalent européen) et d'incompatibilité (modèle repris des incompatibilités des commissaires aux comptes).

## Proposition n° 12 : Favoriser, au-delà des cercles d'investisseurs, l'émergence et la diffusion des notations sociales et environnementales

### **Problème constaté**

**Aujourd'hui, les notations extra-financières existantes restent principalement destinées aux investisseurs.** Le Président de la République française a souhaité, en 2012, ouvrir une réflexion sur l'opportunité d'un plus ample recours à la notation sociale et environnementale des entreprises. Dans de nombreux contextes, il pourrait être intéressant pour les parties prenantes de connaître le niveau de performance extra-financière d'une entreprise ou d'une organisation privée ou publique. Par exemple, lors d'une implantation industrielle, les parties prenantes voudront s'assurer de l'exemplarité de l'entreprise. De même, la performance sociale d'une entreprise sera une information potentiellement pertinente pour ses éventuels clients (particuliers, entreprises ou administrations), collaborateurs et partenaires, en France comme à l'étranger.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que l'extension des pratiques de notation sociale et environnementale et de l'accès à cette notation servirait le renforcement de la performance globale des entreprises et organisations.** La complexité des questions en jeu et la diversité des parties prenantes susceptibles de porter une appréciation sur la performance extra-financière des entreprises rendent nécessairement spécifique la notation extra-financière. Autrement dit, il n'est pas envisageable de pouvoir établir une notation sociale définitive, comme il existe, par exemple en France, une « cotation » financière des entreprises établie par la Banque de France. La logique même de RSE, qui implique le respect d'une grande diversité d'analyses et d'approches, empêche d'envisager l'établissement d'une note sociale et environnementale unique ou exclusive. En revanche, il serait particulièrement utile qu'une diversité de notations, obéissant à des prismes différents et dont certaines sont déjà établies par les organismes existants de notation extra-financière, soit accessible aux parties prenantes. Sur ce sujet, la mission, dont les travaux ne sauraient se substituer à ceux des administrations et conformément à l'esprit de sa lettre de mission, a veillé à proposer ici aux pouvoirs publics et praticiens une **possible doctrine d'emploi d'une telle notation et une méthode de diffusion qui garantissent le bon usage de la notation** et qui préviennent les abus, de la part des entreprises comme d'éventuels acteurs aux intentions potentiellement déloyales - la notation ne saurait, par exemple, devenir une arme de dénigrement injustifié par des concurrents mal intentionnés.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Dans un premier temps, il serait efficace d'expérimenter la diffusion, au-delà des parties prenantes financières, des notations sociales et environnementales ou des notations intégrées.** À ce stade et pour commencer, les grandes entreprises pourraient être encouragées à rendre publique leur notation extra-financière, voire à établir, selon des protocoles vérifiables et certifiés par leurs « tiers vérificateurs », une communication plus ouverte sur leurs différentes notations. En effet, compte-tenu de l'ensemble des **efforts préalables de fiabilisation et d'approfondissement des démarches RSE** identifiés par la mission, la systématisation de la notation extra-financière apparaît innovante à condition de ne pas être trop prématurée. Pour prévenir toute précipitation qui se retournerait contre l'objectif poursuivi, une expérimentation, comme proposée ici, permettrait d'appréhender les pratiques effectivement constatées dans les grandes entreprises, préalablement à toute généralisation.

## Proposition n° 13 : **Établir un cadre européen de régulation des organismes de notation extra-financière**

### **Problème constaté**

**Le modèle économique des organismes de notation extra-financière n'est toujours pas stabilisé et les méthodologies restent très différentes d'un organisme à l'autre.** Les organismes de notation extra-financière produisent, comme les agences de notation financière sur les sujets financiers, des analyses ESG destinées aux investisseurs. Certaines structures proposent d'ores et déjà une « notation intégrée », financière et extra-financière, particulièrement appréciée des investisseurs. Il apparaît que **l'investissement responsable, qui a certes connu un essor depuis dix ans, ne s'est pas encore assez développé pour permettre aux organismes de notation de trouver des débouchés économiques importants**, ce qui peut, sauf exception, limiter leur capacité de développement et de recrutement. Les grandes agences de notation extra-financière de référence européenne ou mondiale cumulent, avec des mécanismes d'étanchéité qui restent, parfois à tort, questionnés, des activités d'analyse indépendante pour les investisseurs et des activités de conseil auprès des émetteurs. Par ailleurs, les méthodologies de travail (grille d'analyse, modalités de dialogue avec les entreprises ou entités analysées, rythme d'actualisation des analyses) varient beaucoup entre organismes et ne donnent pas toujours pleinement satisfaction aux investisseurs qui développent aussi en interne leurs propres équipes d'analyse et d'expertise.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime qu'il importe et de reconnaître les organismes de notation dans leur diversité et de contribuer à la crédibilité et la valorisation de leurs expertises.** Alors que l'oligopole existant entre les agences de notation financière est critiqué, il serait paradoxal de dénoncer la prolifération (en fait limitée) des organismes de notation extra-financière. Coexistent aujourd'hui de grandes agences mondiales, issues de consolidations entre structures plus petites, et des organismes plus spécialisés sur des problématiques ciblées (sur l'environnement, sur la problématique carbone, sur la gouvernance, sur l'éthique...). Cette diversité suscite une émulation positive et répond à la complexité des différentes responsabilités à l'œuvre en matière sociale, sociétale, environnementale et de gouvernance. Dans le même temps, la qualité et la transparence des méthodologies mises en œuvre, ainsi que la profondeur du dialogue engagé avec les émetteurs et les parties prenantes doivent être renforcées pour assurer la crédibilité de l'offre de notation extra-financière. À moyen terme, **la viabilité des différents organismes sera fonction de leur capacité à produire des analyses d'un niveau toujours meilleur et, bien sûr, d'un développement accru de l'investissement responsable** sur les marchés de la gestion d'actifs.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**La promotion d'un référentiel méthodologique européen et international servirait la crédibilité des organismes de notation extra-financière.** De premières initiatives ont été engagées en ce sens, par exemple sous l'égide de l'*Association for Responsible Investment Services*, qui a établi une méthodologie d'audit formalisée englobant l'ensemble des activités des agences de recherche ISR. Cette méthodologie, la norme Arista, qui garantit la satisfaction d'exigences de qualité et d'intégrité, est très présente en France et en Europe, mais ne s'est pas diffusée suffisamment aux organismes anglo-saxons, qui pour certains jouissent au demeurant d'une très solide réputation. Un dialogue européen sur ce sujet, entre acteurs de la notation extra-financière, mériterait d'être engagé pour faire converger la crédibilité des pratiques dans les années qui viennent.

# 3. ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

Proposition n° 14 : **Promouvoir la création d'un « label ISR » unique et enrichi et davantage mettre en valeur les démarches de capital-investissement responsable**

## Problème constaté

Coexistent aujourd'hui une multiplicité d'approches d'investissement responsable, à quoi s'ajoute une multiplicité de référentiels, ce qui est peu lisible pour les épargnants comme pour les investisseurs institutionnels. Sont schématiquement utilisées, alternativement ou de façon combinée, sept approches différentes d'investissement responsable, correspondant à des engagements d'intensité variable des investisseurs : l'exclusion normative<sup>19</sup>, l'exclusion thématique<sup>20</sup>, l'intégration générale des dimensions ESG dans l'analyse financière<sup>21</sup>, l'engagement actionnarial<sup>22</sup>, l'engagement spécifique sur des thématiques ESG<sup>23</sup>, la sélection ESG<sup>24</sup>, les fonds éthiques ou solidaires<sup>25</sup>. Il existe de nombreuses passerelles entre approches, avec une tendance plutôt anglo-saxonne d'exclusion et une tendance plutôt européenne d'approche positive d'évaluation (« *best in class* », thématique, solidaire). En pratique, les gestionnaires d'actifs « *reconditionnent* » ou « *reformatent* » ces approches. Il n'existe donc pas d'approche ISR « *pure* », tant la performance extra-financière d'une entité peut être débattue selon le système de valeurs retenu en référence. Pour inciter les gestionnaires de fonds à une transparence de leurs pratiques, plusieurs référentiels se sont mis en place, sur une base volontaire, avec là encore, un manque de comparabilité pour les épargnants et investisseurs :

- les *Principes d'Investissement Responsable* (PRI) des Nations unies, dont les signataires prennent plusieurs engagements<sup>26</sup> ;

(19) L'investisseur exclut de son univers d'investissement les entreprises ou émetteurs contrevenant aux conventions internationales en matière de droits humains, de droits des enfants, d'environnement, de commerce des armes.

(20) L'investisseur exclut de son univers d'investissement des secteurs qu'il juge néfaste pour la société : alcool, tabac, armement, jeux d'argent, pornographie, OGM, nucléaire.

(21) Parallèlement à son analyse financière, qui reste prioritaire pour définir son univers d'investissement, l'investisseur tient compte des résultats extra-financiers des entreprises et émetteurs de l'univers retenu. Cette approche, également appelée « engagement ESG », se décline le plus souvent par l'existence d'un dialogue actionnarial plus fourni sur les thématiques extra-financières (politiques de vote actives en assemblée générale sur les thématiques ESG...).

(22) Cet engagement, qui intervient en complément de l'intégration générale des dimensions ESG, prend la forme d'un suivi attentif de l'impact ESG des résolutions soumises à l'approbation des assemblées générales des entreprises, et d'un exercice actif des droits de vote.

(23) L'investisseur investit dans des entreprises ou émetteurs spécifiquement actifs sur les questions liées au développement durable, telles que les énergies renouvelables, l'eau, la santé ou le changement climatique, l'éco-efficience, la santé ou le vieillissement de la population.

(24) L'investisseur définit son univers d'investissement par application d'un filtre permettant de choisir des entreprises ou émetteurs qui sont, sous l'angle extra-financier, les meilleurs de leur secteur (approche dite « *best-in-class* »), les meilleurs tous secteurs confondus (approche dite « *best-in-universe* »), en incluant ou pas les acteurs s'illustrant par les meilleures dynamiques de progrès. Alternativement, existent des techniques de surpondération des émetteurs ayant les meilleures pratiques.

(25) L'investisseur se concentre sur des projets d'investissement particulièrement éthiques, voire philanthropiques (fonds sociaux, fonds de développement...), également qualifiés d'« *impact investing* ».

(26) i) Prendre en compte les questions ESG dans les processus d'analyse et de décision en matière d'investissement, ii) se comporter en investisseurs actifs et prendre en compte les questions ESG dans les politiques et pratiques d'actionnaires, iii) demander aux entités dans lesquelles les investisseurs investissent de publier des informations appropriées sur les questions ESG, iv) favoriser l'acceptation et l'application des principes auprès des acteurs de la gestion d'actifs, v) travailler ensemble pour accroître leur efficacité dans l'application des principes, vi) rendre compte individuellement, dans un rapport annuel, de leurs activités et de leurs progrès dans l'application des principes.

- le label français établi par Novethic<sup>27</sup>, attribué en 2012 à 109 fonds, gérant 30 Md€, label qui refuse de considérer comme ISR les fonds qui ne font que de l'exclusion ou de l'intégration générale ESG ;
- les chartes ISR : chartes de l'Association française du capital-investissement (Afic), « *Code de transparence pour les fonds ISR ouverts au public* » obligatoires pour tous les fonds ISR ouverts par des sociétés de gestion adhérentes de l'Association française de gestion (AFG) ou du Forum de l'investissement responsable (FIR) ;
- le label du Comité intersyndical de l'épargne salariale (CIES), décerné à 15 gammes de fonds d'épargne salariale gérant en 2013 plus de 10 Md€.

La diversité des référentiels d'investissement et la concurrence entre approches d'investissement responsable ne facilitent pas la commercialisation des produits d'épargne ISR. Certains experts rencontrés ont souligné que cette prolifération de référentiels pouvait paradoxalement favoriser les acteurs les moins engagés, ceux-ci trouvant toujours un référentiel à disposition pour un engagement même minimal.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que le potentiel de développement de l'investissement responsable, qui présente un véritable attrait pour les épargnants, peut être beaucoup mieux exploité, en rendant les pratiques plus transparentes et plus comparables.** L'investissement responsable est devenu l'une des spécialités françaises très reconnues dans la gestion d'actifs et portée par des acteurs français de référence internationale. Les sociétés françaises de capital-investissement, qui se sont pour une cinquantaine d'entre elles, engagées dans des pratiques - certes plus ou moins approfondies - d'investissement responsable, en font une marque de différenciation dans un contexte français qui présente une sensibilité très forte aux risques sociaux et environnementaux.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**La création en France, après concertation de place, d'un label « ISR » qui présenterait, sur une échelle d'intensité des engagements pris, la position du produit proposé, faciliterait la diffusion de l'investissement responsable.** Il s'agit de s'inspirer de l'étiquetage qui existe dans d'autres domaines, par exemple, aujourd'hui de l'étiquetage de la performance énergétique des bâtiments, des véhicules ou des biens électroménagers. La feuille de route pour la transition écologique de la conférence environnementale de septembre 2012 mentionne déjà dans son point 15 l'objectif de l'élaboration d'un label ISR. Pour être labellisé, un fonds devrait adhérer au code de transparence FIR/AFG et **respecter**, au moins, les **cinq conditions** suivantes : i) décrire explicitement ses objectifs, ii) s'appuyer sur une analyse ESG, iii) décrire son processus d'investissement et son approche d'investissement responsable, iv) attester d'une démarche d'engagement, v) faire preuve, en continu, d'une transparence et d'une information approfondie auprès de ses mandants. Il faudrait, le cas échéant, que ce label « ISR » tienne compte de spécificités de l'investissement dans les entreprises non cotées, et qu'il mette notamment en évidence la capacité des capital-investisseurs à accompagner les entreprises vers des démarches très positives de progrès. Ce label « ISR » pourrait favoriser une plus ample communication et publicité des distributeurs de produits ISR auprès des épargnants.

(27) Novethic est une structure d'analyse, d'expertise et de recherche sur le développement durable rattachée à la Caisse des dépôts et consignations.

**Parallèlement, il serait souhaitable de mieux valoriser les démarches de « capital-investissement responsable ».** D'ores et déjà, une soixantaine de sociétés françaises de capital-investissement sont signataires des *Principes pour l'investissement responsable des Nations unies*<sup>28</sup>. Il existe par ailleurs un « *Guide de communication d'informations ESG pour le capital-investissement* » établi par l'AFIC. L'intégration ESG est donc un élément important d'exemplarité et de différenciation de nombreux acteurs français de ce marché<sup>29</sup>. C'est pourquoi il serait d'une part nécessaire d'accroître la visibilité de ces offres – en encourageant notamment tous les distributeurs de ces produits à davantage les mettre en avant, notamment pour les FIP, les FCPI et les placements ultramarins. D'autre part, il serait justifié d'accroître les incitations fiscales en faveur des produits de capital-investissement responsable, d'autant qu'ils contribuent très fortement au financement primaire des entreprises les plus dynamiques de l'économie – dans un contexte préoccupant de recul et de complexification de certains financements ou cofinancements bancaires.

## Proposition n° 15 : **Inciter les investisseurs institutionnels à privilégier les produits de placement les plus responsables**

### **Problème constaté**

**Les investisseurs institutionnels, qui se sont pour certains d'entre eux, résolument engagés et de longue date dans l'investissement responsable, n'ont pas aujourd'hui l'obligation d'orienter leurs placements vers les produits responsables.** La loi Grenelle II<sup>30</sup> a prévu l'obligation, pour les sociétés de gestion, qui travaillent notamment pour ces investisseurs, d'être transparentes sur leur politique ESG. Celles-ci doivent en effet préciser comment elles prennent en compte simultanément dans leur politique d'investissement et de vote des critères de développement durable relatifs au respect d'objectifs environnementaux, sociaux, et de gouvernance (objectifs dits « ESG »). Pour autant, en l'absence d'obligation pour les investisseurs institutionnels (notamment les banques, les assurances, les caisses de retraites...), ces derniers ne privilégient pas toujours les produits d'investissement responsable.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que les investisseurs institutionnels peuvent jouer un rôle décisif d'entraînement pour la diffusion de l'investissement responsable.** Plusieurs grands investisseurs institutionnels publics jouent dès à présent, en France, un rôle moteur qui peut être consolidé : la Caisse des dépôts et consignations, France Investissement, mais aussi le Fonds de réserve des retraites et la Retraite additionnelle de la fonction publique (Erafp), qui ont vu leurs statuts spécifier que la gestion des fonds devait satisfaire des critères d'investisseur responsable. Diffuser ces pratiques parmi les investisseurs institutionnels apparaît d'autant plus essentiel que depuis

(28) Les PRI ont été mis en place en 2005 à l'initiative du Secrétaire général des Nations unies dans le cadre du Programme des Nations unies pour le développement Initiative financière (UNEP FI). Ces principes offrent aux professionnels de l'investissement « un cadre de travail leur permettant d'atteindre un meilleur retour sur investissement à long terme et des marchés plus durables ». Les signataires s'engagent notamment à réaliser un reporting annuel : « Reporting and Assessment Survey ». Ce reporting les conduit à réaliser un bilan ESG de leur activité et de leurs participations.

(29) Parmi les acteurs du capital-investissement les plus innovants sur ces sujets, peuvent à simple titre d'exemple et de façon non exclusive, être entre autres cités Omnium Capital, 21 Central Partners, Cerea – Unigrains, ACG Capital, Viveris Management, MBO Partenaires, Eurazeo PME, Axa Private Equity, Qualium Investissement, Amundi Private Equity, Astorg Partners, Azulis Capital, Citizen Capital, Alto Investment, les fonds du Fonds stratégique d'investissement, de France Investissement, de la Caisse des dépôts et consignations, de BPI France...

(30) Article 224 modifié de la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement et son décret d'application du 30 janvier 2012 relatif à l'information par les sociétés de gestion de portefeuille des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance pris en compte dans leur politique d'investissement.



le début de la crise financière de 2008, l'investissement responsable trouve un nouvel espace d'intérêt, de légitimité et de développement<sup>31</sup>.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Il est souhaitable d'étendre formellement aux investisseurs institutionnels intervenant en France (assureurs, banques, organismes paritaires, caisses de retraite, Caisse des dépôts et consignations...) l'obligation de transparence à laquelle sont désormais soumises les sociétés de gestion d'actifs.** Cette évolution renforcerait la confiance des épargnants et contribuerait à diffuser, dans les métiers d'investissement, la culture de performance globale que la présente mission appelle de ses vœux.

## **Proposition n° 16 : Tenir compte des dimensions extra-financières dans l'octroi de certains crédits bancaires**

### **Problème constaté**

**La prise en compte des critères sociaux, environnementaux et sociétaux des projets par les financeurs bancaires n'est pas assez fréquente.** Aujourd'hui, le statut des paramètres extra-financiers dans l'examen des projets n'apparaît pas toujours clairement, ce qui reflète la large prédominance des dimensions financières. Des analyses intégrées et formalisées comme telles sont conduites par les acteurs de la finance solidaire ou les structures de financement du développement. Mais les opérateurs bancaires plus classiques ne tirent pas pleinement profit d'un enrichissement de leur analyse aux dimensions sociales, sociétales ou environnementales des projets. D'ailleurs, si au plan international il existe des mécanismes, notamment les *Principes de l'Équateur*, qui conditionnent certains financements de projets au regard de critères sociaux, sociétaux et environnementaux<sup>32</sup>, il n'en existe pas au plan domestique.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime qu'il serait souhaitable d'encourager les démarches d'inclusion de l'analyse extra-financière dans les critères d'attribution des crédits bancaires aux entreprises quand le projet est porteur de performance globale et durable.** Cette inclusion ne doit aucunement être perçue ni conçue comme une contrainte de plus mais bien comme une opportunité d'identifier les projets ou activités qui s'inscrivent dans une véritable logique de développement durable ou responsable.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Il serait opportun que, dans le cadre d'une réflexion de place, les établissements de financement s'emparent de cette problématique d'inclusion de critères extra-financiers pour l'examen des projets et activités à impact social, sociétal et environnemental significatif.** Il s'agit, en cohérence avec l'ensemble des ambitions portées par le présent rapport, de reconnaître

---

(31) L'investissement responsable offre en effet des réponses aux questions des épargnants, comme le souligne l'économiste Philippe ZAOUTI, par ailleurs président de la marque d'investissement ISR MIROVA (Natixis AM) : « à quoi va servir concrètement les sommes que j'investis ? comment puis-je m'assurer que mon épargne est utilisée de façon saine ? que mes placements respecteront à minima certaines valeurs fondamentales ? que je ne finance pas sans le savoir des entreprises ou des secteurs économiques qui sont en contradiction avec mes idées ? comment puis-je concilier la rentabilité de mon épargne avec un rôle social, une incitation à construire une finance et une économie plus vertueuse ? » (in, Investir « responsable », en quête de nouvelles valeurs pour la finance, éditions Lignes de repères, 2009).

(32) Créés en 2003 à l'initiative de la Banque mondiale, les Principes de l'Équateur sont signés par de grandes banques internationales. Ils impliquent la prise en compte de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les projets financés.

que les éléments de performance extra-financière servent la performance globale et la valeur durable des projets.

## Proposition n° 17 : **Orienter une part croissante de l'assurance vie, placement de long terme, vers les produits d'investissement responsable**

### **Problème constaté**

**L'assurance vie, qui reste le placement préféré des Français, n'est pas assez investie dans les produits d'investissement responsable.** Cette situation est d'autant plus paradoxale que, s'agissant de placements dont la maturité, supérieure en moyenne à neuf ans, est plutôt longue, la durabilité des valeurs dans lesquelles le gestionnaire investit apparaît indispensable. Jouant en France un véritable « rôle sociétal », l'assurance vie est en mesure d'aligner ses pratiques sur la perception protectrice qu'en ont les épargnants.

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que l'assurance vie peut être encore plus orientée vers l'investissement responsable qu'elle ne l'est actuellement.** Cette mobilisation de l'assurance vie apparaît d'autant plus souhaitable que dans le contexte de consolidation des finances publiques, cette forme d'épargne a conservé une fiscalité particulière, que certains économistes jugent d'ailleurs « *préférentielle* » ou « *dérogatoire* ».

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Il serait justifié de conditionner progressivement le maintien d'un régime fiscal particulier pour l'assurance vie à une orientation ISR d'une partie des investissements.** Schématiquement, le produit généré par les assurances vie est taxé aujourd'hui à 7,5 % au titre de l'impôt sur le revenu pour les contrats de plus de huit ans, auxquels s'ajoutent 15,5 % de prélèvements sociaux annuels. Actuellement, ce régime fiscal n'est pas subordonné à une orientation « *responsable* » des placements gérés par les assureurs vie. Compte-tenu de la durée moyenne de détention des contrats d'assurance vie (supérieure à dix ans) et du poids de l'assurance vie dans le patrimoine des ménages français, le maintien du régime fiscal existant pourrait être conditionné au respect d'engagements en matière d'investissement responsable. La mission n'a pas souhaité définir *a priori* un quantum d'enveloppe ISR « idéale », mais elle considère qu'un quantum d'au moins 30 %, contrôlé par l'AMF, serait une base raisonnable pour des discussions de place. Elle considère cependant qu'il serait efficace qu'une partie de l'investissement responsable prenne la forme d'investissement dans des structures de capital-investissement elles-mêmes engagées.

## 4. VALORISER L'AMBITION, L'AVANCE ET LE SAVOIR-FAIRE FRANÇAIS À L'INTERNATIONAL

Proposition n° 18 : **Soutenir activement l'actuelle initiative de directive communautaire sur la publication des informations extra-financières des entreprises**

### **Enjeux**

Un projet de directive rendant obligatoire la publication d'informations extra-financières pour les entreprises domiciliées en Europe sera prochainement soumis au Parlement et au Conseil de l'Union européenne. Cette directive, qui serait à transposer avant le 31 décembre 2014, serait applicable à toutes les entreprises, à l'exception de celles de moins de 500 salariés et qui ne dépassent pas 40 millions d'euros de chiffre d'affaires. Elle prévoit que les entreprises doivent publier une « *déclaration non financière* » contenant des informations, et le cas échéant des indicateurs, relatifs aux questions environnementales, sociales, sociétales, de respect des droits humains et de lutte contre la corruption. Dans ce cadre, les entreprises devraient également informer de la politique de diversité mise en œuvre dans la gouvernance de l'entreprise. Il est prévu que les entreprises doivent se justifier lorsqu'elles ne présentent pas l'une des informations prescrites (logique dite « *comply or explain* »).

### **Conviction de la mission**

La France doit soutenir d'autant plus activement cette initiative qu'elle constitue un « test » pour la diffusion de la RSE chez nos partenaires européens. Les États signataires de la déclaration finale de la conférence Rio+20 ont reconnu « *l'importance de la communication, par les entreprises, d'informations sur l'impact environnemental de leurs activités* » en les encourageant, « *en particulier s'agissant des entreprises cotées et des grandes entreprises, à étudier la possibilité d'insérer dans leurs rapports périodiques des informations sur la soutenabilité de leurs activités [...]* » (paragraphe 47 de la déclaration finale). En référence à ce texte, l'Afrique du Sud, le Brésil, le Danemark et la France ont lancé l'initiative des « Amis du paragraphe 47 » en juin 2012 dans l'objectif de promouvoir le reporting intégré des entreprises. Ce projet de directive est en deçà du dispositif français, mais reste en ligne avec les engagements internationaux de la France sur ces sujets.

### **Modalités de transformation des pratiques**

La France doit poursuivre très activement son exercice de conviction diplomatique auprès de ses principaux partenaires. Les échanges que la mission a pu avoir au niveau européen montrent qu'il importe de veiller à convaincre, au plus haut niveau de l'exécutif, nos partenaires sur le bien-fondé même du projet, la taille des entreprises soumises à l'obligation de publication des informations extra-financières et le calendrier de mise en œuvre. Pour que ce projet apporte une valeur ajoutée effective par rapport aux obligations d'informations déjà présentes dans les textes existants (par exemple les directives comptables), il convient que son application ne soit pas optionnelle pour les entreprises entrant dans son champ d'application, sans quoi la directive serait privée de tout effet.

## Proposition n° 19 : **Généraliser et mieux mettre en valeur les démarches exemplaires des entreprises françaises en matière d’approvisionnement, d’exportation et d’implantation à l’international**

### **Enjeux**

**Certaines entreprises françaises sont pionnières dans l’adoption de démarches de responsabilité globale.** Plusieurs entreprises françaises ont été les premières à conclure des accords cadres internationaux sur la RSE avec leurs parties prenantes et syndicats à l’échelle mondiale. L’engagement approfondi sur les thématiques extra-financières, qui n’est pas encore – il faut le reconnaître – systématique, peut servir la qualité des formes d’intervention des entreprises françaises à l’étranger, comme importateur, opérateur, investisseur ou exportateur. Quand ils sont effectifs, le savoir-faire et l’avantage comparatif français dans l’intégration des dimensions financières et extra-financières des activités économiques ne sont pas suffisamment pris en compte ni mis en valeur sur les marchés étrangers les plus disputés. Par ailleurs, les entreprises françaises ne s’impliquent pas suffisamment, à ce jour, dans les enceintes de négociation multilatérales auxquelles elles sont parties prenantes (notamment la *Global Reporting Initiative* et *International Integrated Reporting Council*).

### **Conviction de la mission**

**La mission estime que la diplomatie économique française pourrait beaucoup mieux tirer parti du modèle de performance globale dans lequel se sont engagées certaines entreprises françaises.** Le fait qu’une entreprise française ait, dans son pays d’origine, à rendre compte formellement de l’ensemble de ses comportements extra-financiers à l’échelle mondiale, est une singularité trop peu mise en valeur auprès de nos clients ou partenaires potentiels. Les obligations de transparence auxquelles sont soumises les entreprises françaises tranchent – parfois nettement – avec les libertés comportementales que s’adjugent ou dont jouissent parfois certains concurrents des entreprises et groupes français. L’objectif doit être de susciter une émulation positive visant un nivellement par le haut de l’ensemble des comportements des entreprises, françaises comme étrangères.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**La mise en place d’une communication plus offensive sur le modèle de performance globale des entreprises françaises contribuerait à renforcer la compétitivité de la « Marque France » à l’international.** La recherche de nouveaux débouchés à l’exportation, organisée par les acteurs de la diplomatie économique française sur des secteurs de forte exemplarité et sur les secteurs d’avenir<sup>33</sup>, doit s’inscrire dans le cadre de cette approche, d’ores et déjà promue par la direction générale de la Mondialisation du Quai d’Orsay. Cette promotion de la marque « France » mérite d’être appuyée, renforcée et diffusée.

**Dans leurs approvisionnements et expansions internationales, les entreprises françaises pourraient tirer profit d’une application plus systématique des *Principes directeurs de l’OCDE à l’intention des entreprises multinationales*.** Ces principes, particulièrement lisibles, définissent des règles de comportement jugées, par les entreprises et parties prenantes rencontrées, très adaptées aux spécificités et contraintes qui entourent les interventions à l’international. Les « Points de contact nationaux » (PCN)<sup>34</sup>, qui sont pour les parties prenantes des instances de recours quand des violations des principes sont présumées, jouent un rôle opérationnel

(33) Notamment les secteurs de l’agroalimentaire, la santé, les éco-industries, les infrastructures...

(34) Ces Points de contact nationaux (PCN) sont prévus par les Principes directeurs de l’OCDE.

et doivent, notamment en ce qui concerne le PCN français, voir leur fonctionnement et leurs moyens renforcés.

## Proposition n° 20 : **Continuer à promouvoir, dans les enceintes et négociations internationales, les conceptions françaises en matière de responsabilité globale**

### **Enjeux**

**Malgré d'importantes avancées, la RSE continue de faire l'objet d'une reconnaissance variable dans les discussions et négociations multilatérales.** Au-delà de l'Union européenne, plusieurs organisations internationales, aux côtés desquelles la France a joué et continue de jouer un rôle actif<sup>35</sup>, cherchent à diffuser des normes ou référentiels d'exemplarité en matière sociale, sociétale et environnementale, principalement à destination des entreprises. C'est naturellement le cas des Nations unies, qui ont adopté à l'unanimité en juin 2011 des *Principes directeurs pour les droits de l'homme et les entreprises*. Sont également très actifs le Conseil de l'Europe, l'Organisation internationale de la francophonie, l'OCDE, l'Organisation internationale du travail (très innovante avec le programme *Better Work*<sup>36</sup>) ainsi que l'Organisation mondiale du commerce et l'Organisation de normalisation internationale - qui a adopté la norme de référence ISO 26 000 sur la RSE. Les normes édictées et les initiatives prises par ces organisations internationales font toujours l'objet d'un intérêt contrasté selon les pays et les entreprises. Surtout, ces initiatives et normes n'ont pas toujours une portée contraignante pour les opérateurs économiques, ce qui en affaiblit parfois la portée de façon regrettable.

### **Conviction de la mission**

**La France et son réseau diplomatique disposent d'une vraie crédibilité pour poursuivre leur effort de conviction et leur travail d'impulsion internationale sur les sujets de responsabilité extra-financière des entreprises.** Dans une économie globale, il importe de contribuer tout particulièrement, dans les discussions multilatérales, à la diffusion la plus large des normes considérées en France et en Europe comme des normes minimales d'exemplarité et des normes de progrès, de performance durable et de loyauté commerciale.

### **Modalités de transformation des pratiques**

**Pour garantir des pratiques commerciales conformes aux meilleurs standards internationaux et une concurrence loyale, il est urgent de renforcer le poids des exigences sociales et environnementales dans les accords commerciaux internationaux.** Ce renforcement doit concerner les négociations à venir, conduites au plan bilatéral ou multilatéral (notamment dans le cadre de l'OMC), mais aussi les accords existants. À cet égard, il convient de s'assurer que les pays bénéficiant du système des préférences commerciales européennes – droits de douane plus faibles pour accéder au marché européen – respectent bien des normes et standards satisfaisants en matière sociale et environnementale.

---

(35) Cet activisme, reconnu au plan international y compris par certains partenaires moins volontaires sur le sujet, a été notamment favorisé par l'existence, en France, d'un ambassadeur chargé de la RSE.

(36) Initiative entre l'OIT et des entreprises donneuses d'ordre de la filière textile et confection qui vise à mieux faire respecter les principes et droits fondamentaux au travail et accroître la compétitivité de ces secteurs dans les pays en développement.

À Paris, le 11 juin 2013



**Lydia BROVELLI**

Membre honoraire  
du Conseil économique,  
social et environnemental



**Xavier DRAGO**

Directeur développement  
durable d'Air Liquide



**Éric MOLINIÉ**

Président du Samu social  
de Paris  
Ancien Président  
de la Halde

# ANNEXES

ANNEXE N° 1

**LETTRE DE MISSION**



MINISTÈRE DE  
L'ÉCONOMIE  
ET DES FINANCES

MINISTÈRE DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI,  
DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DU  
DIALOGUE SOCIAL

MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE, DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE  
ET DE L'ÉNERGIE

MINISTÈRE DU COMMERCE ÉTRANGER

PARIS, LE **20 FEV. 2013**

Les Ministres

A

Madame Lydia BROVELLI

Monsieur Eric MOLINIE

Monsieur Xavier DRAGO

Madame, Messieurs,

La Responsabilité Sociale, Sociétale et Environnementale (RSE) devient une dimension de plus en plus incontournable du management des entreprises, et des attentes qui s'expriment vis-à-vis d'elles de la part des consommateurs et clients, des salariés, des investisseurs, fournisseurs et donneurs d'ordre et, plus largement, des citoyens.

La RSE tend à devenir également un objet de dialogue social, avec les parties prenantes internes de l'entreprise (organisations syndicales et représentants du personnel, au niveau national, mais aussi au niveau mondial dans les grands groupes de cette dimension), comme avec les parties prenantes externes (élus, ONG, ...). Cette démarche pour une meilleure prise en compte de leur environnement par les entreprises est aussi un moyen, pour celles qui s'y inscrivent, de se différencier vis-à-vis de leurs concurrentes. C'est un facteur de compétitivité pour les entreprises.

Cette dynamique de RSE, même si elle recouvre des réalités de pratiques et de motivations diverses, est positive et doit être encouragée. Les partenaires sociaux souhaitent s'y impliquer.

La « feuille de route » issue de la grande conférence sociale de juillet 2012 invite à une réflexion ouverte sur cette thématique « *qui inclut notamment la problématique de la qualité de vie au travail, ainsi que d'autres dimensions constitutives de la responsabilité*



*sociale des entreprises* ». A l'issue de la conférence environnementale de septembre 2012, qui comportait un atelier principalement dédié à la RSE, ont été précisés certains des leviers de cette démarche, notamment le renforcement des liens entre RSE et investissement socialement responsable.

Pour préparer une nouvelle étape dans le déploiement et l'effectivité des démarches de RSE, et du dialogue social qui l'accompagne, a été posé le principe d'une mission associant une personnalité du monde de l'entreprise, une personnalité du monde syndical et une personnalité du monde associatif et des ONG, pour « *formuler des propositions pour une meilleure prise en compte de la RSE dans les entreprises et dans l'environnement des entreprises, en particulier au travers de mécanismes de notation sociale* ».

En effet, pour soutenir cette dynamique de déploiement des pratiques de RSE dans les entreprises, nourrir un vrai dialogue avec les parties prenantes internes et externes sur les pratiques réelles et leurs résultats, et inciter les entreprises à développer leur compétitivité par cette approche, il faut identifier, évaluer et diffuser les outils et supports utiles. La notation sociale et environnementale fait partie de ces outils, dont le Président de la République propose de renforcer l'usage.

Nous souhaitons vous confier cette mission.

Vous aurez tout d'abord à préciser le champ et les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises :

- au niveau international, où la RSE tend à devenir un embryon de régulation globale des pratiques sociales et environnementales des entreprises. Des référentiels internationaux sont en cours de construction. L'Europe doit peser dans cette dynamique en mettant en valeur une conception globale de la RSE, incluant la gouvernance et le dialogue social aux côtés des dimensions sociale, sociétale et environnementale, et portant une vision plus ambitieuse que le simple respect de la législation internationale. Votre mission pourra formuler des recommandations sur les contours de la démarche RSE que la France devrait promouvoir aux niveaux européen et international, et identifier les instances dans lesquelles porter cette doctrine ;
- au niveau national, où un espace de régulation se construit entre les normes posées par le droit et les initiatives des entreprises et partenaires sociaux, reposant notamment sur la publicité des pratiques, leur comparabilité et la fiabilité des informations fournies, dans la diversité des secteurs d'activité et organisations concernés (grands groupes, PME, mais aussi sphère publique).

S'agissant des outils utiles pour promouvoir la RSE dans les entreprises, vous mettrez l'accent en particulier – sans que cela ne limite d'autres réflexions – sur l'usage de la notation sociale et environnementale, et les modalités possibles d'une systématisation de celle-ci. Les

modes de partage de cette démarche avec les parties prenantes internes et externes feront l'objet d'une attention particulière.

Votre mission pourra procéder à toutes les auditions qui lui paraîtront utiles. Elle disposera de l'appui de rapporteurs mis à sa disposition par l'inspection générale des affaires sociales, l'inspection générale des finances et le commissariat général au développement durable.

Nous souhaitons que vos analyses et propositions nous soient présentées en juin 2013, de façon à nourrir les échanges de la grande conférence sociale 2013.

Nous vous remercions, Madame et Messieurs, de votre engagement au service de cet enjeu d'avenir et vous prions d'agréer l'expression de notre considération distinguée.



Pierre MOSCOVICI



Michel SAPIN



Delphine BATHO



Nicole BRICQ

## ANNEXE N° 2

# LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES ET ORIGINE DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES

---

### 1. ENTREPRISES PRIVÉES / ENTREPRISES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS

- AÉROPORTS DE PARIS
  - Didier HAMON
- ALCATEL-LUCENT
  - Alain VIALLIX
- ANIA (Association nationale des industries agroalimentaires)
  - Carole FONTA
  - Morgan OYAUX
- AP-HP (Assistance publique – Hôpitaux de Paris)
  - Christian POIMBOEUF
- BANQUE DE FRANCE
  - Judith L'HORSET
- BOSCH France
  - Guy MAUGIS  
(et CCI Franco Allemande)
- C DISCOUNT
  - Arnaud VIALARD
- CASINO
  - Mathieu RICHE
- CHÂTEAU LAROSE TRINTAUDON (groupe ALLIANZ)
  - Brice AMOUROUX
- COOP DE FRANCE
  - Olivier DE CARNÉ
  - Jacques WEIL
- DANONE
  - Marguerite MOLLEUX
  - Muriel PÉNICAUD
- EDF
  - Claude NAHON
  - Catherine DELPIROU
- ESSILOR INTERNATIONAL
  - Claude DARNAULT
- FEP (Fédération des entreprises de Propreté)
  - Philippe JOUANNY
- FIVES
  - Michel DANCETTE
  - Estelle FONTENAY
- FRANCE TÉLÉVISION
  - Sophie DELORME
- GENERALI
  - François GARREAU
- GDF-SUEZ
  - Françoise GUICHARD
  - Jacques SPELKENS
- GROUPE LA POSTE
  - Jean Paul BAILLY
  - Christine BARGAIN
- IFP ÉNERGIES NOUVELLES
  - Valérie HERSCHLIKOVITZ

- LA FRANÇAISE DES JEUX  
- Christine SCHMITTE
- LABEL RS RELATION CLIENT  
- Éric LESTANGUET
- LAFARGE  
- Philippe JACQUESSON  
- Kareen RISPAL
- LES VIGNERONS DE TUTIAC  
- Éric HENAU
- MICHELIN  
- Bénédicte PERONNIN
- RELATION CLIENT  
- Michel GUIDO
- PMU  
- Mylène COLLIN  
- Benoit CORNU  
- Judicaël LEFEBURE
- PÔLE EMPLOI  
- Dominique VERNAUDON-PRAT
- RFF (Réseau Ferré de France)  
- Anne-Laure GENTY  
- Sophie JALABERT
- RHODIA- SOLVAY  
- Jacques KHELIF
- SCHNEIDER Electric  
- Gilles VERMOT DESROCHES
- Sté ADAM  
- Jean Claude RIN
- TELEPERFORMANCE  
- Brigitte DAUBRY
- THALES  
- Anne DE RAVARAN

---

## 2. PARTENAIRES SOCIAUX

### 2.1. Organisations patronales

- MEDEF  
- Noémie CHEVALIER  
- Robert DURDILLY
- CGPME  
- Guillaume DE BODART  
- Florian MASSEUBE
- UPA  
- Pierre BURBAN  
- Élodie CORIEU  
- Chantal PINEAU
- Christophe QUAREZ  
- Jean-François RENUCCI
- CFE-CGC  
- Jean-Frédéric DREYFUS  
- Isabelle COUTURIER  
- Francine DIDIER  
- Éric VIDAL
- CFTC  
- Bernard IBAL
- CGT  
- Jean-François BOLZINGER  
- Pierre Yves CHANU  
- André CLUZEL  
- Loïc CORNEAUD  
- Pascal LAMBOLEZ  
- Éric MANANT  
- Sylvain MORENO  
- Dominique RAPHEL  
- Jean-Pierre SOTURA

### 2.2. Organisations salariales

- CFDT  
- Olivier BERDUCOU  
- Jean-Paul BOUCHET  
- Marc FERRON  
- Frédéric FRITSCH  
- Christian GAMARRA  
- Manu LECOT  
- Aline LEVRON  
- François PELEGRINA  
- Patrick PIERRON  
- Patrice PONCEAU  
- Cyrille POUGHON
- CGT - FORCE OUVRIÈRE  
- Yves GIQUEL  
- Laurent GROGNO  
- Pascal PAVAGEAU
- IndustriALL  
- Kemal OZKAN

---

### 3. ONG ET ASSOCIATIONS

- AMNESTY INTERNATIONAL
  - Sabine GAGNIER,
- ATD QUART MONDE
  - Didier PONCEAU
- CCFD-TERRE SOLIDAIRE
  - Antonio MANGANELLA
- CLCV (Consommation, logement et cadre de vie)
  - Thierry SANIEZ
- FIDH (Fédération internationale des droits de l'homme)
  - Elin WRZONCKI
- FNE (France nature environnement)
  - Rita FAHD
- FONDATION NICOLAS HULOT
  - Marion COHEN
- Cécile OSTRIA
- Cécile RENOUARD
- FORUM CITOYEN POUR LA RSE
  - Michel CAPRON
- MAX HAVELAAR FRANCE
  - Olivier CABRERA
  - André PEL
- NOVETHIC
  - Dominique BLANC
  - Anne-Catherine HUSSON-TRAORÉ
- SHERPA :
  - Pauline KIENLEN
- UFC Que choisir ?
  - Cédric MUSSO
- WWF
  - Jérôme DUPUIS

---

### 4. NORMALISATION

- AFNOR
  - Anne-Eugénie GASPAR
  - Stéphane MATHIEU
  - Pierre MAZEAU

---

### 5. AUTRES PERSONNALITÉS QUALIFIÉES

- Michel CAPRON, professeur émérite des universités
- Michel DOUCIN, ambassadeur chargé de la RSE et la bioéthique
- Henri LACHMANN, co-auteur du rapport « Bien être et efficacité au travail »
- Christian LAROSE, co-auteur du rapport « Bien être et efficacité au travail »
- Muriel PÉNICAUD, co-auteur du rapport « Bien être et efficacité au travail »

---

## 6. ORGANISMES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

- EIRIS
  - Thiphaine de BORNE
  - Johanna HARIRI
  - Nadia LAINE
- MSCI ESG Research
  - Rémi BRIAND
  - Aurélie CAMBIER
- Perrine DUTRONC
- VIGEO
  - Émilie BERAL
  - Nicole NOTAT
  - Pierre-Yves LE TRADIC
  - Sophie THIERY

---

## 7. VÉRIFICATEURS

- DELOITTE
  - Éric DUGELAY
- ERNST & YOUNG
  - Éric DUVAUD

---

## 8. OPÉRATEURS FINANCIERS

- AFIC / Eurazeo PME
  - Olivier MILLET
  - Yannick GRANDJEAN
- 21 CENTRALE PARTNERS
  - Henry Huyghues DESPOINTES
  - Gérard PLUVINET
- ACG CAPITAL / VIVERIS
  - Jean-François COURT
- AFG
  - Laure DELAHOUSSE
- ALTO INVESTMENT
  - Antoine VALDES
- AMUNDI
  - Laurence LAPLANE
  - Pierre SCHERECK
- ASTORG Partners
  - Xavier MORENO
  - Thibault SURER
- AXA PRIVATE EQUITY
  - Candice BRENET
- AZULIS Capital
  - Franck BOGET
- CEREAL
  - Michel CHABANEL
- CIES (Comité intersyndical de l'épargne salariale)
  - Pierre Yves CHANU (CGT)
  - Jean CONAN (CFE- CGC)
  - Dominique DROUET (CFDT)
- CITIZEN CAPITAL
  - Pierre-Olivier BARENNE
  - Laurence MÉHAIGNERIE
- EFRAP (Établissement de retraite additionnelle de la fonction publique)
  - Philippe DESFOSSÉS
- MBO Partenaires
  - Richard BROCHE
- NATIXIS ASSET MANAGEMENT
  - Pascal VOISIN
  - Philippe ZAOUTI
- ODDO & Cie
  - Jean-Philippe DESMARTIN
- OMNES CAPITAL
  - Fabien PRÉVOST
- QUALIUM Investissement
  - Marc AUBERGER
- UNIGRAINS : Jean-François LAURAIN
- ECOFI Investissements
  - Annaïg ANTOINE
  - Bruno PELLAN
- PWC - ADVISORY
  - Sylvain LAMBERT

---

## 9. EXPERTS, OBSERVATOIRES, CLUBS DE RÉFLEXIONS, THINK TANKS

- AFEP (Association française des entreprises privées)
  - Élisabeth GAMBERT
  - François SOULMAGON
- C3D (Collège des directeurs du développement durable)
  - Jean-Louis JOURDAN
  - Hélène VALADE
- CFIE (Centre français d'information sur les entreprises)
  - Martial COZETTE
- CJD (Centre des jeunes dirigeants)
  - Gaëlle BRIÈRE
- DIALOGUES
  - Philippe BOURGALLÉ
  - Jean-Louis TARDIVAUD
- EcoVadis
  - Pierre-François THALER
  - Sylvain GUYOTON
- EPE (Association des entreprises françaises pour l'environnement)
  - Claire TUTENUIT
- IEP (Institut d'études politiques de Paris)
  - Daniel HURSTEL
- Institut RSE
  - Patrick d'HUMIÈRES
- ORÉE (Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise)
  - Nathalie BOYER
- ORSE (Observatoire de la RSE)
  - François FATOUX
  - Daniel LEBÈGUE
- OSI (Observatoire social international)
  - Marc DELUZET
- SECAFI-ALPHA
  - Pascal ADDARI
  - Natacha SEGUIN
- SYNDEX
  - Olivier CHABROL

---

## 10. ÉCOLES DE FORMATION ET MANAGEMENT

- AUDENCIA
  - André SOBCZAK
- Association française des étudiants pour la ville (AFEV)
  - Élise RENAUDIN
- Conférence des grandes écoles
  - Gérald MAJOU DE LA DÉBUTRIE
- ENPC (École des Ponts ParisTech)
  - Armel DE LA BOURDONNAYE
- HEC
  - Bénédicte FAIVRE-TAVIGNOT
- Université de NANTERRE
  - Christophe BRECHET

---

## 11. ADMINISTRATIONS ET STRUCTURES PUBLIQUES

- ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)
  - Clément RUFFIER
  - Pascale LEVET
- CARSAT Aquitaine (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail)
  - Dominique SAITTA
- CCI Aquitaine (Chambre de commerce et d'industrie)
  - Jean-Luc LAMOURE
- Chambre d'agriculture d'Aquitaine
  - Michel DULON
- Conseil régional Aquitaine, service Environnement – Développement durable
  - Antoine PROFIT
- DIRECCTE Aquitaine (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)
  - Gérard CASCINO
  - Serge LOPEZ
- DREAL Aquitaine (Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement)
  - Anne COUVEZ
- Ministère des Affaires étrangères, (Direction des Entreprises et de l'Économie mondiale)
  - Jacques MAIRE
  - Sybille MERT
- Ministère de l'Économie et des Finances, DG Trésor (Direction générale du Trésor)
  - Charles SARRAZIN
  - Vincent PERROTIN
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social (Direction générale de l'Emploi et de la Formation professionnelle)
  - Christophe STRASSEL
  - Pierre RAMAIN
- Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social DGT (Direction générale du Travail)
  - Jean-Denis COMBEXELLE
  - Valérie DELAHAYE- GUILLOCHEAU
  - Marie-Soline CHOMEL
- Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (Commissariat général au développement durable)
  - Hélène BÉGON
  - Pierrick BILLAN
  - Sylvie DIDIER-PEROT



---

## 12. CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE)

- Jean-Paul DELEVOYE,  
Président du CESE
- Conseillers
  - Anne DE BETHENCOURT,  
section Activités économiques
  - Marc BLANC,  
section Environnement
  - Sylvie BRUNET,  
section Travail et emploi
  - Pierrette CROSEMARIE,  
section Environnement
  - Bernard GUIRKINGER,  
section Affaires européennes  
et internationales
  - Dominique HÉNON,  
section Délégation aux droits  
des femmes et à l'égalité
  - Christophe QUAREZ,  
section Affaires européennes  
et internationales
  - Émilie RAFAEL,  
section Activités économiques
- Personnalités associées
  - Sonia HAMOUDI,  
section Activités économiques
- Administrateurs
  - Élisabeth DIVOY,  
section Délégation aux droits  
des femmes et à l'égalité
  - Rémi INDART,  
section Travail et emploi
  - Damien LANEL,  
section Affaires européennes  
et internationales
  - Serge PÉRON,  
section Environnement
  - Philippe DE RATULD,  
section Activités économiques

---

## 13. ORGANISATIONS ET ORGANISMES INTERNATIONAUX

- Commission Européenne
  - Michel BARNIER, vice-président de la Commission, commissaire européen au marché intérieur et services
  - Axel de MARTENE
  - Massimo ZAFFIRO
- Mission permanente de la France auprès des Nations unies à Genève
  - Nicolas NIEMTCHINOW, ambassadeur, représentant permanent de la France
  - Jacques PELLET
  - Marc BOISNEL
  - Frédérique DUPUY
  - Pierre LE GOFF
- ONU-OHCHR à Genève (Haut-commissariat des Nations unies aux droits de l'homme)
  - Jyoti SANGHERA
  - Michael VAN GELDEREN
  - Lene WENDLAND
- OCDE, Unité responsabilité des entreprises et principes directeurs (Organisation de coopération et de développement économiques)
  - Marie-France HOUDE
- OIT à Genève (Organisation internationale du travail)
  - Programme Better Work
    - Laetitia DUMAS
  - Programme des entreprises multinationales
    - Emily SIMS
  - Département ACTRAV
    - Anna BIONDI
    - Dan CUNNIAH
  - Département gouvernance et tripartisme
    - Konstantin PAPADAKIS
    - Lou TESSIER
  - Département ACT/EMP
    - Roy CHACKO
  - Bureau de l'OIT à Paris
    - Jean-François TROGRIC
- Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne à Bruxelles
  - Cécile CHADUTEAU-MONPLAISIR

# Origine des principales contributions écrites

- Ambassadeur Michel DOUCIN
- Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)
- Astrées (Association travail emploi Europe société)
- CESE (Conseil économique, social et environnemental)
- CGPME (Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises)
- CJD (Centre des jeunes dirigeants)
- Club des établissements publics pour le développement durable
- Confédération CFDT
- Confédération CFTC
- Confédération CGC
- Confédération CGT
- Confédération CGT-Force Ouvrière
- EIRIS Research
- ESSILOR
- Fédération CFE-CGC de la métallurgie
- Fédération des entreprises de propreté
- FIDH (Fédération internationale des droits de l'homme)
- FNH (Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme)
- FCRSE (Forum citoyen pour la RSE)
- François BEAUJOLIN, FCRSE
- GDF-SUEZ
- MSCI
- OIT (Organisation internationale du travail)
- ORSE (Observatoire de la RSE)
- OSI (Observatoire social international)
- Pierre MAZEAU, AFNOR
- SECAFI-ALPHA
- SYNDEX
- Syndicat CFDT Lafarge ciments
- Syndicat CGT Lafarge ciments
- Terra Nova
- USGERES (Union de syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale)
- Union confédérale des ingénieurs et cadres CFDT
- UGICT (Union des ingénieurs, cadres et techniciens CGT)
- UNSA (Union nationale des syndicats autonomes)
- Vigeo

