

Compte-rendu du Groupe de Travail Reporting RSE

Lundi 15 mars 2021

2^{ème} séance du cycle « Sociétés à mission : vers une gouvernance responsable »

Focus Environnement

Sous la Présidence de : Christine PROUIN (LA FRANCAISE DES JEUX)

Gérard SCHOUN (DESTINATION 26 000)

LISTE DES PARTICIPANTS

[Liste des participants](#)

REPLAY DE LA SEANCE

[Replay de la séance](#)

I. PROPOS INTRODUCTIFS

1. MINUTE PHILOSOPHIQUE ET ENJEUX

Gérard SCHOUN,

Co-président du GT Reporting RSE et Fondateur de Destination 26 000

[Support de présentation](#)

La responsabilité a trois composantes : la règle, l'acte, et la sanction. Exercer sa responsabilité, c'est être comptable de ses actes.

Exprimer sa responsabilité, c'est d'abord **conter** : « Une entreprise se reconnaît dans l'histoire qu'elle se raconte à elle-même sur elle-même. »¹

C'est la notion d'identité narrative développée par le philosophe Paul Ricoeur. Les entreprises mettent en exergue des événements passés, les organisent pour leur donner un sens et se projettent dans le futur en le présentant comme un éventail de scénarii actionnés ou non selon la cohérence avec la raison d'être.

- Voir le livre de Robert Schiller *Narrative Economics: How Stories Go Viral & Drive Major Economic* (2019). Selon lui, l'identité narrative joue un rôle clé dans l'économie.

Exprimer sa responsabilité, c'est également **compter**. C'est-à-dire fournir des métriques, quantitatives ou qualitatives, monétaires ou non, qui rendent mesurables certaines informations considérées comme importantes.

¹ *Diriger après, vivre avec...* Gérard SCHOUN. 2021

Aujourd'hui, on ne peut pas parler de RSE sans parler des objectifs de développement durable (ODD). Il semble donc important de se poser la question « Est-ce que nos objectifs sont liés aux objectifs de développement durable ? ».

Les ODD ne concernent pas que les pays en voie de développement, la France aussi en témoigne les quelques chiffres suivants :

- 650 000 français précaires n'ont pas un accès permanent à l'eau potable et aux toilettes ;
- 1 français sur 5 est un précaire énergétique, en particulier des personnes seules ou étrangères ;
- 30% des agriculteurs ont un revenu inférieur à 350€ par mois ;
- 80% des inégalités de santé seraient attribuables aux facteurs sociaux et environnementaux.

Une réflexion est donc à mener en lien avec les ODD.

Exemples d'approches et d'indicateurs intéressants :

- **Analyser toute sa chaîne de valeur** depuis l'amont (matières premières, fabrication et transport), en passant par les processus clés de l'entreprise, jusqu'à l'aval (utilisation, fin de vie), et en se posant la question des impacts possibles et des liens avec les cibles des 17 ODD (169 cibles au total).
- Les 16 indicateurs du futur **standard européen de reporting extra-financier** sont maintenant identifiés et concernent à la fois les investisseurs et les entreprises. Le futur règlement NFRD (Non Financial Reporting Directive) sera construit en 3 niveaux : un niveau commun à toutes les entreprises, une couche sectorielle, et un niveau spécifique à l'entreprise.
- **La méthode ACT** de l'ADEME constituée d'un score en trois parties :
 - 1. Un score de performance allant de 1 à 20, basé sur les réponses à 9 thématiques ;
 - 2. Un score d'évaluation ;
 - 3. Un score de tendance qui indique dans quelle direction s'oriente l'entreprise.

Cet indicateur fournit beaucoup d'informations sur la stratégie et la maturité de l'entreprise.

- BNP Paribas a défini une **démarche appelée MESIS**, qui a pour but de définir l'impact d'une entreprise sur 7 sujets, dont la protection de l'environnement.

II. TÉMOIGNAGES

1. RETOUR D'EXPÉRIENCE SUR L'ACCOMPAGNEMENT DES ENTREPRISES DANS LA DÉFINITION ET LA DÉCLINAISON DE LEURS OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX

Pauline DE SAINT FRONT,
Présidente du cabinet de Saint Front

Raison d'être

En général, les entreprises accompagnées ont une raison d'être déjà en place et se demandent comment définir leurs objectifs environnementaux. La raison d'être doit être la base de la déclinaison en grands objectifs.

Objectifs statutaires

La loi demande de définir des objectifs sociaux et environnementaux à inscrire dans ses statuts. Pour définir ses objectifs statutaires, il faut partir de la raison d'être et s'assurer que tout ce qui est dans la raison d'être se retrouve dans les objectifs. Les ODD sont un bon point de départ pour se situer dans les grands défis mondiaux à relever et définir les défis auxquels l'entreprise participe à son niveau. Ils peuvent servir de base pour définir ses objectifs statutaires.

Objectifs opérationnels

On a souvent besoin de décliner les grands objectifs statutaires en objectifs opérationnels plus précis. Les objectifs opérationnels ont généralement une déclinaison annuelle permettant au comité de mission de se prononcer.

Contrôle par le Comité de mission

Le comité de mission a pour rôle de vérifier la bonne exécution de ces objectifs.

2

Point d'attention : il faut bien distinguer société à mission et stratégie RSE. La société à mission a des objectifs qui ne sont pas liés à une stratégie RSE, ce sont 2 démarches différentes. La démarche d'une stratégie RSE consiste à se demander quels sont les risques et comment les traiter, de manière très transversale. La société à mission correspond à la vision de ce que l'entreprise apporte à la société et ses grands objectifs environnementaux.

En ce qui concerne les objectifs opérationnels, il y a plusieurs méthodes, combinables entre elles :

- Partir d'un grand référentiel existant pour en suivre la trajectoire : par exemple, la stratégie bas carbone de la France ;
- La technique « *business as usual* », en poursuivant la tendance actuelle, ce qui n'est pas très ambitieux mais très réaliste ;
- Définir l'objectif par ses actions : partir de ses ressources et des actions que l'on peut mettre en place, et en déduire où l'on pourra arriver ;
- A l'aide d'indicateurs : définir une trajectoire à partir d'un indicateur précis ;

² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

- Logique d'innovation empathique : partir de ce dont on rêve pour imaginer ce que l'on peut faire. Cette démarche peut être développée pour certains objectifs où l'on choisit de mettre en œuvre des moyens innovants et différents, et rester plus réaliste pour d'autres objectifs.

2. TEMPS D'ÉCHANGE

Réflexion autour des synergies entre les ODD.

En effet on retrouve beaucoup de synergies dans de nombreuses cibles ODD. Quand on traite d'un sujet, beaucoup d'autres viennent derrière et l'on peut, en s'intéressant à un ODD, en développer d'autres.

Ressources partagées :

- Rapport IDDRI « Les indicateurs des ODD : une boussole pour les soutenabilités ? » : <https://www.iddri.org/fr/publications-et-evenements/autre-publication/les-indicateurs-des-odd-une-boussole-pour-les>
- Rapport de transparence PwC 2019 : <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2020/01/fr-france-pwc-rapport-de-transparence-2019-pwc-createur-de-confiance.pdf>

A-t-on aujourd'hui des exemples d'entreprises qui arrivent à travailler sur leurs impacts indirects, pouvant être parfois plus importants que leurs impacts directs ?

- Une entreprise d'ingénierie (qui n'est pas société à mission) permet, par ses dispositifs, à ses clients d'éviter de générer des GES. Si elle était dans une démarche de société à mission, on pourrait imaginer qu'elle l'ajoute à ses objectifs. Que ce soit direct ou indirect n'a pas d'importance à partir du moment où l'on peut montrer une contribution significative à la société ;
- Le Slip Français a parmi ses objectifs celui de transmettre l'idée d'être innovant et de faire avancer l'industrie textile en France ;
- Deuxième Avis, société qui vise à donner la possibilité aux patients d'avoir un deuxième avis médical, a parmi ses objectifs la sensibilisation de toutes les mutuelles à ces problématiques. Ce sont des sociétés qui par nature poursuivent des objectifs beaucoup plus grands qu'elles.

3. PRÉSENTATION DU BENCHMARK SUR LES OBJECTIFS ENVIRONNEMENTAUX DÉTERMINÉS PAR LES ENTREPRISES A MISSION

Anne MOLLET,

Directrice générale de la communauté des entreprises à mission

[Support de présentation](#)

L'Observatoire des Sociétés à Mission³ a été lancé au Ministère de l'économie le 21 janvier 2021, un an après le décret d'application des sociétés à mission. Il présente le portrait-type des premières sociétés à mission en France.

On observe une forte accélération des sociétés à mission en France : on en comptait 88 fin 2020, et il y en a aujourd'hui 143. On estime, d'ici 5 ans, un total de 10 000 sociétés à mission en France.

³ <https://observatoire.entreprisesamission.com//>

Le mouvement a été initié par les PME et TPE : fin décembre 2020, 2/3 des sociétés à mission en France comptaient moins de 50 salariés. Cela peut s'expliquer par le fait que les petites sociétés sont plus agiles et ont une gouvernance et un actionariat plus simple leur permettant de bouger plus vite. Pour autant, on voit aujourd'hui apparaître de plus en plus de grandes entreprises qui se posent des questions et travaillent sur leur mission. Elles devraient déclarer leur mission plutôt en 2021 et 2022.

On observait en 2020 une prédominance des activités de service (79% des sociétés à mission). Le secteur du conseil est le plus en avance, et le secteur de la finance et de l'assurance est également fortement représenté. Début 2021, on observe une diversification des secteurs d'activité, avec l'arrivée du secteur de l'industrie (par exemple l'industrie textile avec Aigle, ou des travaux publics avec le Groupe Cheval).

En termes d'implantation géographique, l'Ile-de-France est prédominante, mais on observe des sociétés à mission dans presque toutes les régions de France.

La plupart des entreprises expliquent leur démarche par plusieurs enjeux majeurs :

- Adresser les enjeux de transition sociale, écologique et économique ;
- Préserver les écosystèmes naturels et les biens communs ;
- Consolider les relations avec l'écosystème (chaîne de valeur, clients, ONG) ;
- Améliorer l'engagement des collaborateurs et la marque employeur ;
- Pérenniser les engagements face à des changements potentiels d'actionnaires ;
- Protéger une ambition d'innovation.

Contrairement à ce que l'on retrouve habituellement en matière de RSE, les raisons d'être intégrant des enjeux sociaux sont plus nombreuses (3 raisons d'être sur 4) que celles inscrivant des enjeux environnementaux (2 raisons d'être sur 3). Plus de la moitié combinent ces deux enjeux dans leurs raisons d'être, et les enjeux sociaux ou environnementaux figurent dans quasiment tous les cas dans les objectifs.

Dans 40% des cas, les entreprises présentent des enjeux environnementaux spécifiques : changement climatiques/carbone, biodiversité, économie circulaire, énergie, ressources naturelles.

4. RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ENTREPRISES : CITEO

Nicolas FURET,
Secrétaire général de Citeo

La démarche de raison d'être et de société à mission était une opportunité pour Citeo de valoriser la singularité de son modèle et de reprendre un temps d'avance sur les attentes sociétales, environnementales et sur la réglementation. C'est aussi pour Citeo une façon de réaffirmer son rôle de pionnier, de se projeter dans l'avenir, et de clarifier sa mission vis-à-vis de ses parties prenantes et de ses collaborateurs.

18 mois se sont écoulés entre les premières réflexions et la modification des statuts en novembre 2020 pour y inscrire la raison d'être et les objectifs de Citeo. Au début de la réflexion, la loi Pacte n'était pas encore votée définitivement et le rapport Notat Senard⁴ était déjà sorti.

⁴ <https://www.economie.gouv.fr/mission-entreprise-et-interet-general-rapport-jean-dominique-senard-nicole-notat>

Le comité exécutif de Citeo a commencé à travailler en cercle restreint, puis une démarche de co-construction a été engagée et 40 collaborateurs (sur 250) se sont portés volontaires pour participer à la définition de la raison d'être et des objectifs. Les objectifs ont été rédigés en même temps que la raison d'être pour avoir plus de cohérence entre les deux. 4 ateliers collaboratifs ont été menés avec les salariés pour savoir comment ils définiraient la raison d'être de Citeo. Le comité des parties prenantes, les administrateurs (comité stratégique puis conseil d'administration), le comité de direction opérationnel et le comité exécutif ont été également sollicités. La démarche a été très itérative, en revenant régulièrement vers les collaborateurs et les parties prenantes pour leur montrer l'avancement des travaux. Tous ces échanges ont permis de prendre du recul et d'affiner l'ambition de Citeo pour aller au-delà du simple agrément de l'Etat et redonner la main aux administrateurs et parties prenantes pour définir le cap de l'entreprise. La raison d'être a finalement été votée par les actionnaires, qui ont également adhéré à la démarche.

Citeo définit sa raison d'être ainsi :

« Pour répondre à l'urgence écologique et accélérer les transformations qui s'imposent, la Société veut engager et accompagner les acteurs économiques à produire, distribuer et consommer, en préservant notre planète, ses ressources, la biodiversité et le climat. Ceci est sa raison d'être. »

5 objectifs sociaux et environnementaux ont ensuite été définis :

- Réduire l'impact environnemental des produits des clients de la Société, en ancrant l'économie circulaire et l'éco-conception dans leurs pratiques et leurs stratégies ;
- Créer les conditions pour construire les solutions d'aujourd'hui et de demain qui conjuguent performances environnementale et économique ;
- Donner les clés aux consommateurs pour réduire l'impact environnemental de leur consommation ;
- Co-construire et promouvoir les solutions et les positions de la Société, de l'échelle locale à l'international ;
- Cultiver l'engagement des équipes de la Société dans le cadre de sa mission.

Le comité de mission a pour rôle d'évaluer la mise en œuvre des engagements de Citeo, mais également d'éclairer et d'émettre des recommandations au conseil d'administration. Le comité de mission a été constitué de parties prenantes engagées et reconnues : élus, personnalités qualifiées, représentants des clients de Citeo, des associations, des opérateurs du déchet, et des salariés.

Pour suivre l'atteinte des objectifs, des plans d'actions et des indicateurs vont être définis, ils sont en cours d'élaboration à l'aide d'un travail collaboratif. Le but est de définir le niveau actuel des indicateurs et le calendrier sur les prochaines années avec les objectifs à atteindre.

Exemples d'indicateurs choisis par Citeo :

- % d'emballages ménagers et de papiers qui bénéficient d'une solution effective de recyclage ou de pistes de R&D pour être recyclables ;
- Identifier les secteurs où le réemploi pourra être facilement mis en œuvre ;
- Accessibilité des données aux consommateurs et une meilleure connaissance des attentes du consommateur.

2. TEMPS D'ÉCHANGE

Avez-vous des exemples d'indicateurs de suivi ?

Les indicateurs peuvent être quantitatifs :

- Le bilan carbone ;
- Les déchets (indicateurs de suivi du tonnage de déchets) ;
- Les consommations d'eau ;
- Les indicateurs en lien avec la mesure de la biodiversité.

Mais aussi qualitatifs :

- Transformation du modèle d'affaires ;
- Lancement de nouveaux produits ;
- Choix d'investissements.

Qui sont les acteurs à l'œuvre dans les régions pour favoriser le déploiement des entreprises à mission ?

Toutes les bonnes volontés. Il s'agit d'une démarche juridique très récente. Aujourd'hui la communauté des EAM est présente partout en France et a vocation à déployer ce modèle et l'ancrer dans les territoires, grâce à des réseaux locaux déjà existants.

Le fait que Citeo soit société à mission a-t-il influencé certaines de ses parties prenantes (distributeurs, opérateurs de traitement de déchets) à le devenir à leur tour ? Est-ce que d'autres éco-organismes que Citeo ont par ailleurs pris cette trajectoire (devenir société à mission) ?

Oui cela engage, puisque Citeo est un agrégateur d'énergie et a besoin de toutes ses parties prenantes (trieur, de l'opérateur de déchet, de la collectivité locale, de l'entreprise metteur en marché) pour agir et atteindre ses objectifs. Toutes ces parties prenantes se retrouvent dans la gouvernance de Citeo, ont participé à la définition de la raison d'être et seront acteurs en tant que clients.

D'autres éco-organismes ont commencé la démarche, notamment dans le secteur des DEEE, un autre éco-organisme vient de définir sa raison d'être et devrait à terme devenir entreprise à mission.

Le président du CA de Citeo est invité au comité de mission. Quelle doit être la position des administrateurs par rapport au comité de mission ?

Il existe des entreprises où des administrateurs sont membres à part entière du comité de mission. Citeo a fait le choix de bien séparer les deux responsabilités. C'est un choix concerté avec le CA de définir le président comme simple invité du comité de mission pour qu'il n'ait pas à se positionner. Cela dépend aussi de la taille de l'entreprise. Pour les petites entreprises, on constate souvent que le rôle du CA est confondu avec celui du comité de mission.

Est-ce une pratique généralisée que de définir les objectifs opérationnels au sein/avec le comité de mission ? Ou trouve-t-on parfois les objectifs opérationnels directement dans la raison d'être ?

Dans la majorité des cas, il est compliqué de changer les statuts, il n'y a donc la plupart du temps pas d'objectifs opérationnels dans les statuts puisque ça nécessiterait de les changer à chaque fois qu'un

objectif est « atteint ». C'est parfois le cas concernant la neutralité carbone par exemple, où des objectifs précis à long terme sont inscrits dans les statuts.

III. ATELIERS DE CO-CONSTRUCTION

Durant cette séance, le groupe s'est concentré sur les trois thématiques suivantes (parmi 8 thématiques proposées) :

1. Le processus ;
2. Le marketing et la vente ;
3. Le déploiement.

La version définitive du questionnaire vous sera présentée et diffusée à la fin du cycle.

V. A VOS AGENDAS !

La prochaine séance de ce Groupe de Travail, intitulée « Constitution et rôle du comité de mission : quelle gouvernance de la société à mission ? » aura lieu **le mardi 4 mai de 9h30 à 12h**. Plus d'infos à venir !