



La biodiversité, comme levier d'innovation des modèles d'affaires du XXI^e siècle ?

Nathalie Gimenes

Docteure en sciences de gestion, conférencière,
consultante experte en stratégie et gouvernance
d'entreprise (RSE, Raison d'être, Société à mission),
Executive Education Mines Paris – PSL

La biodiversité, un enjeu de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), un concept multiforme, dont la théorie s'est effectuée par vagues successives

- La disparition de la biodiversité revêt un caractère essentiellement **anthropogène** qui sollicite la responsabilité humaine donc la responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (1)
- Dans la littérature managériale, **l'intérêt accordé par les entreprises à la protection de l'environnement est associé au développement durable et au concept de RSE** (2).
- La RSE, un champ de recherche en sciences de gestion **depuis les années 50** dans la lignée des débats autour **du rôle de l'entreprise dans la société** (3)
- Aujourd'hui encore **la RSE apparaît dans une large mesure comme une notion en cours de définition**
- Néanmoins, toutes les définitions mettent l'accent sur l'idée que la RSE renvoie à la fois =
 - Aux obligations des entreprises **au-delà** des dimensions techniques, financières, légales et économiques
 - Aux actions des entreprises qui **affectent potentiellement ou concrètement** les groupes qui sont en relation avec l'entreprise (4)

Deux grandes approches ont dominé la théorisation de la RSE (3)

Une approche qui pose la question de **la définition de la RSE** = préciser la nature et les niveaux de responsabilité sociale des entreprises

Une approche qui s'efforce d'analyser **envers qui les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsables**

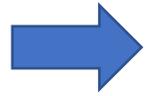
(1)Hériard-Dubreuil, Gilles, et Julien Dewoghélaère. « Biodiversité et long terme : un défi pour la gouvernance », Vraiment durable, vol. 5/6, no. 1-2, 2014, pp. 57-69

(2)Bocquet, Rachel, et Caroline Mothe. « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique », Management & Avenir, vol. 66, no. 8, 2013, pp. 132-151.

(3)Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. Revue française de gestion, n° 180(11), 131-157.

(4) Gond, J.-P., & Igalens, J. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses Universitaires de France

La RSE , un concept multiforme, besoin d'une grille de lecture pour la recherche



Un dénominateur commun à tous les concepts de la RSE
La RSE caractérise l'interface de l'entreprise et de la société

« La notion de RSE véhicule non seulement une représentation de l'entreprise, mais aussi, par définition, une représentation de la société »

⇒ **Gond et Igalens (2014, p44- 59)** proposent d'organiser les théories et les définitions qui se sont développées jusqu'à aujourd'hui en fonction des représentations **de l'interface entreprise –société**

Principes structurants

- 1) Tenir compte du caractère pluraliste de la RSE héritée de son versant sociologique
- 2) Proposer d'adapter la grille de lecture sociologique de Burell et Morgan (1979) au champ de la gestion
- 3) Cadre théorique de Burell et Morgan (1979) : Théories du monde social sont classées et structurées au prisme des approches de la théorie des organisations

Quatre perspectives sur l'interface entreprise-société - Gond & Igalens (2014, p.45)

		<i>Axe Sociopolitique</i>	
		Orientation vers l'étude de la régulation sociale	Orientation vers l'étude du changement social
<i>Axe méthodologique /épistémologique</i>	Approche Objectiviste	Vision FONCTIONNALISTE La RSE comme fonction sociale	Vision SOCIOPOLITIQUE La RSE comme Relation de pouvoir
	Approche Subjectiviste	Vision CULTURALISTE La RSE comme produit culturel	Vision CONSTRUCTIVISTE La RSE comme Construction sociocognitive



Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme fonction de régulation sociale	<p>Approche Fonctionnaliste</p> <p><i>Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?</i></p>	<p>Objectiviste/ régulation</p> <p>Intégration, Stabilité, Régulation Convergence</p>	<p>La RSE est un instrument de régulation sociale qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et ultimement à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société</p>

- La question de recherche qui a dominé ces travaux = comment faire converger les buts de l'entreprise et ceux de la société, en étudiant la nature de la relation entre comportement socialement responsable et performance financière
- La RSE est souvent envisagée comme un « **instrument** » permettant de **concilier recherche de profit et bien-être social**
- La vision fonctionnaliste de la RSE joue un rôle important dans la construction des « **marchés de la vertu** » Vogel (2005)
- Elle est appréhendée comme un **outil de gestion** = une application marketing; une stratégie

Travaux de Porter, M. E., & Kramer, M. R = moyens de construire des stratégies de RSE permettant de mieux intégrer les objectifs des entreprises à ceux de la société = **notion de valeurs partagées**

Développement des concepts de **Performance Sociale de l'Entreprise** = lien entre PSE et PFE (performance financière de l'entreprise

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses Universitaires de France

Vogel, D. (2006). The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Brookings Institution Press.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard business review, 84(12), 78–92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard business review, 89(1/2), 62–77.



Jusqu'en 2007, plus de 160 études empiriques, des résultats mitigés

- Environ 50% des travaux démontrent un lien positif,
- 26% un lien neutre,
- 18% un lien mixte c'est-à-dire, positif sur certains critères de RSE comme les actions menées sur les collaborateurs, et négatif quand il s'agit d'actions philanthropiques
- 6% démontrent un lien négatif

Des méta-analyses, menées par Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) et Allouche et Laroche (2006)

Le lien entre PSE et PFE existe mais il est complexe, parfois indirect, de nombreuses variables sont en mesure de le modifier ou de l'influencer

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2014). La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris: Presses Universitaires de France

Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organisation studies*, 24(3), 403-441.

Allouche, J., & Laroche, P. (2005, March). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises: une synthèse de la littérature. In Colloque " Responsabilité sociale des entreprises: réalité, mythe ou mystification?"

Nombre croissant d'évidences = Besoin d'un temps long

- Etude « *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance* », publié en 2015 par l'université d'Oxford et Arabesque Partners.

200 études : « 80 % des études analysées montrent que les pratiques de durabilité prudentes ont une influence positive sur la rentabilité des investissements ».

- Enquête de la Deutsche Bank, en collaboration avec l'université de Hambourg 2015

➔ 2 250 études académiques publiées depuis 1970 jusqu'en 2014. Les critères ESG extra financiers contribuent de manière positive à la performance financière des entreprises dans 62,6 % des études, et de manière négative dans seulement 10 % des cas (pour le reste cela n'ayant aucun effet)

2016

FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.



On observe un écart de performance économique d'environ 13 % en moyenne entre les entreprises qui mettent en place des pratiques RSE et celles qui ne le font pas.

[Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité | France Stratégie \(strategie.gouv.fr\)](https://www.strategie.gouv.fr)

Sur le plan managérial la construction du business case de la RSE va surtout chercher à établir le lien entre PSE et avantages concurrentiels (Gond & Igalens, 2012)

Construire un avantage concurrentiel	Descriptif du mécanisme
Légitimité et licence to operate La RSE comme garant de la réputation et instrument de marketing corporatif	L'obtention auprès des autorités publiques d'un permis d'exploitation dépend souvent de la réputation de l'entreprise. La RSE peut contribuer ainsi à construire un avantage en termes de réputation vis-à-vis des concurrents
Augmentation des coûts des rivaux La RSE comme mode d'altérations des forces concurrentielles	La promotion de régulations plus strictes au niveau du secteur par les entreprises ayant une forte RSE peut élever les coûts de mise en conformité des concurrents et les coûts d'entrée sur le marché d'entrants potentiels.
Attrait renforcé pour une main d'œuvre plus productive La RSE comme signal de qualité au travail	La RSE améliore le caractère attractif de l'entreprise pour des employés éventuels, en particulier ceux à fort potentiel
Augmentation des ventes La RSE comme instrument marketing influençant le comportement du consommateur	La RSE permet de construire un positionnement marketing distinctif et peut être appréhendée comme un attribut du produit fortement valorisé par certains consommateurs

Diminution des risques et maîtrise des coûts La RSE comme forme d'efficience organisationnelle	La RSE peut permettre de réaliser des économies dans les domaines énergétiques et environnementaux en diminuant le gaspillage de ressources et aussi diminuer les risques sociaux et environnementaux
Influence sur les comportements organisationnels La RSE comme instrument de GHR stratégique	La RSE peut affecter des attitudes au travail telles que l'implication et la satisfaction et des comportements « extra rôle » liés à la performance RH
Apprentissage, compétences La RSE comme source interne stratégique	La RSE stimule les apprentissages en matière de gestion sociale et environnementale et contribue à la construction de nouveaux savoir-faire

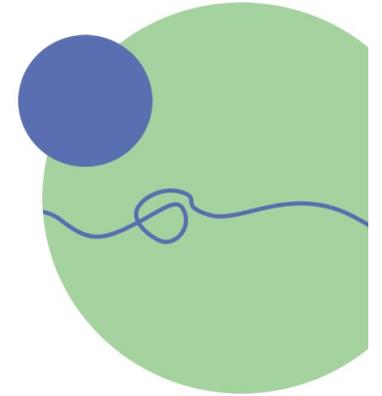
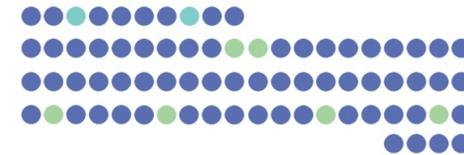
Vers une comptabilité intégrée ? Des expérimentations en cours

- La méthode SeMA
- La comptabilité universelle
- Le modèle LIFTS
- La méthode Trésaurus Triple Empreinte
- Le modèle CARE



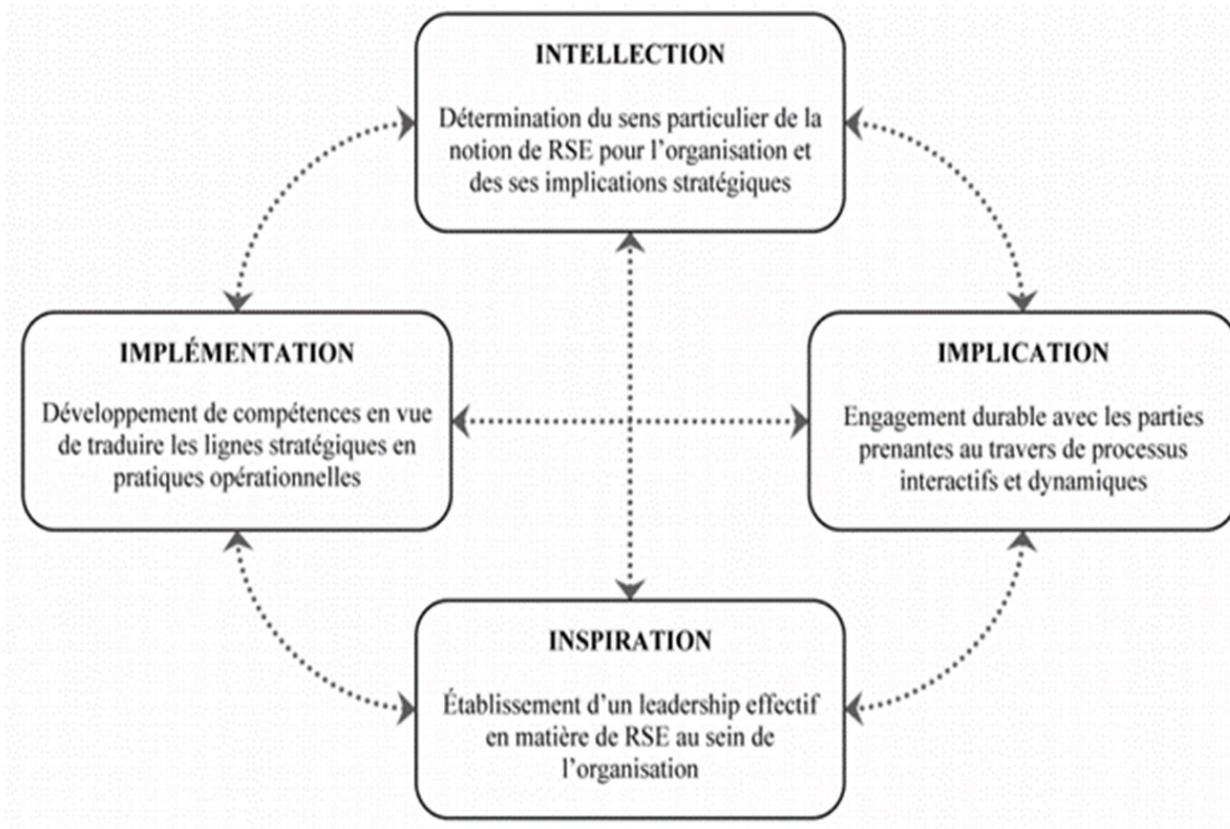
LA COMPTABILITÉ INTÉGRÉE

Un outil de transformation
de l'entreprise à la portée
de tous



[Guide-comptabilité-intégrée-VDEF.pdf \(cddd.fr\)](#)

Défis de l'Intégration des enjeux de RSE dans la stratégie





Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme relation de pouvoir	Approche Socio-Politique <i>Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?</i>	Objectiviste/ changement pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté	Expression de relations de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler

- Mise en question de la **compatibilité** de la recherche de profit et de l'adoption de comportements responsables
- L'entreprise est ici vue comme une « arène politique » soumise à, des jeux de pouvoir en relation de dépendances ou de relation de force vis-à-vis de la société
- Les recherches visent à clarifier la nature des rapports de force entre l'entreprise et la société = la RSE n'est-elle pas qu'un outil de manipulation de l'opinion publique, un leurre visant à masquer la recherche de profit dans une économie mondialisée ?
- **De nombreuses démonstrations empiriques = des travaux qui dénoncent le caractère potentiellement trompeur des pratiques de RSE- remise en question du caractère supposé « volontaire » des engagements**
- Développement théorique s'inscrivant dans une **logique critique** qui vise à **dénoncer le caractère superficiel de la RSE** exemple = greenwashing ; redorer l'image des entreprises
- **R.Carson (1962)**, met en cause les dégâts irréremédiables causés par l'usage des pesticides, fait voler en éclat l'idée selon laquelle l'environnement a une capacité d'absorption infini (2)

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2012). Manager la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Paris: Pearson et Dareios

Carson R. (1962). Silent Spring, Boston, Houghton Mifflin.

El Akremi, A., Dhaouadi, I., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. Finance contrôle stratégie, 11(3), 65-94.



Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme relation de pouvoir	Approche Socio-Politique <i>Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?</i>	Objectiviste/ changement pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté	Expression de relations de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Son corollaire est aussi la traduction du pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler

L'entreprise devient l'objet de violentes controverses et la cible de démarches activistes, dont les pressions peuvent résulter dans de nouvelles réglementations encadrant l'action des entreprises. La mise en œuvre de la RSE est une réponse aux pressions sociétales et environnementales .

Contexte de mouvements sociaux et écologiques à partir des années 60 -70 –

- **Ackermann et Bauer** = études des **modes de réactions de l'entreprise aux pressions externes** issues du monde marchand et non marchand - Introduction de la **notion de réactivité ou de sensibilité sociale de l'entreprise** - **capacité d'apprentissage** de l'entreprise à institutionnaliser la nouveauté
- Travaux **Matten et Crane** = considérant le rôle politique des entreprises = **ces travaux préfèrent le terme « d'entreprises citoyenne » à RSE**

Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, n° 180(11), 131-157

Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness: The modern dilemma* [sic]. Virginia: Reston Publishing Company. **Matten, D., & Crane, A. (2005). Entreprise citoyenne : vers une conceptualisation théorique élargie. *Revue de l'Académie de gestion* , 30 (1), 166-179.**

Une approche qui s'efforce d'analyser envers qui les entreprises sont (ou devraient être) socialement responsables

- A partir des années 1980, **la théorie des parties prenantes** s'est progressivement imposée, concept omniprésent dans la littérature sur la RSE
- Prise en compte stratégique **d'une multitude d'acteurs** afin d'anticiper d'éventuels conflits, crises ou blocages.
- **Elle remet en cause la primauté des actionnaires**
- Répondre aux attentes des parties prenantes

Auteurs	Définitions
Freeman (1984)	Individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation
Hill et Jones (1992)	Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise
Clarkson (1995)	Personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach (Pitman). Boston: Pitman

Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory », Journal of Management Studies, vol. 29, n°2, pp. 131-154

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92–117.

Concept de Légitimité

- Selon la théorie de la légitimité, les organisations doivent agir à l'intérieur des frontières du socialement acceptable.
- **La légitimité se définit comme une perception que les actions menées par une entreprise sont désirables, correctes et appropriées au sein d'un système de normes, de valeurs, et de croyances sociales dans lequel cette dernière évolue**
- Grille de lecture de Suchman (1995)

Légitimité cognitive

Compréhension de l'environnement des entreprises,
Légitimité des activités par expérience et habitude

Légitimité pragmatique

Basée sur le jugement porté sur la finalité et l'utilité des actions de l'entreprise.
sous-tend l'idée d'un échange d'intérêts entre les parties prenantes concernées

Légitimité morale

Basée sur une évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise



Légitimité de l'entreprise – « droit d'opérer »

- **L'entreprise n'existe que par la société qui permet son existence**
- elle lui est donc redevable en adoptant un comportement responsable qui consiste à contribuer à la production et à l'entretien de biens communs
- Assumer les conséquences et au-delà les risques de son activité en s'efforçant de les anticiper
- **Les objectifs sociaux et environnementaux soient intégrés au même titre que les objectifs économiques dans le cœur de métier de l'entreprise**



Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme produit culturel	Approche Culturaliste <i>Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?</i>	Subjectiviste/ régulation valeurs, représentations sociales, culture	La RSE est le produit d'une culture, c'est-à-dire que son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel, organisationnel et institutionnel

- Une vision qui appréhende l'intégration de l'entreprise et de la société comme un échange réciproque de valeurs et de référents culturels, comment les entreprises s'adaptent ou influencent leur environnement socio-culturel
- Comment les entreprises intègrent-elles les valeurs et les cadres culturels des sociétés dans lesquelles elles opèrent ?
- Les politiques de RSE de multinationales sont-elles transposables d'un pays à l'autre ?

Travaux de Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). **Approche américaine explicite de la RSE /RSE implicite en Europe**

- Les engagements en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et les comportements qui y sont associés varient d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à l'autre (Sweeney et Coughlan, 2008).
- Comprendre les pratiques « Un framework pour un diagnostic des pratiques RSE dans un secteur d'activité » (Gimenes & Payaud, 2017)

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38.

Sweeney, Lorraine.; Coughlan, Joseph (2008). « Do different industries report corporate social responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory », *Journal of Marketing Communications*, Vol.14, N°2, p.113-124.

Gimenes, N., & Payaud, MA (2018). Un cadre pour un diagnostic des pratiques RSE dans un secteur d'activité. Cas de 10 entreprises pharmaceutiques mondiales. *Management international*, 23 (1), 12-27.



Approche de la RSE	Perspective sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE Comme construction sociocognitive	Approche Constructiviste <i>Comment l'entreprise et la société se coconstruisent ?</i>	Subjectiviste/ changement apprentissage, ordre négocié, performativité	La RSE est une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux

- Cette approche renvoie à des situations où les entreprises et les parties prenantes négocient les effets négatifs tels que les pollutions au travers de processus de cadrage
- Comment le contenu de la RSE se négocient ils ?
- Quels acteurs facilitent ou freinent les processus d'institutionnalisation de la RSE ?
- Exemples Travaux consacrés à **la construction des marchés de la RSE** en particulier celui de *Investissement Socialement Responsable* qui ont montré comment la construction d'un dispositif de mesure de la RSE par les agences de notations sociales en environnementale a contribué à légitimer ce concept dans le monde financier :
- **Impact des travaux de recherche = processus de construction des normes, des labels, des réglementations de reporting**

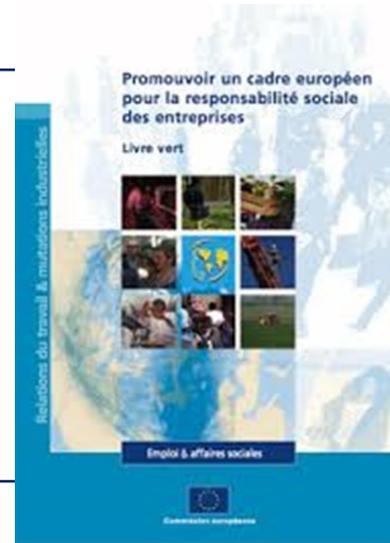
Institutionnalisation de la RSE en Europe avec une Vision utilitariste de la RSE

2001 Livre vert de la CE

Définition de la RSE « un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une **base volontaire** »

« La responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que les entreprises décident **de leur propre initiative** de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement »

« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi **aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes** »



2011 “la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu’elles exercent sur la société”, questionnant ainsi l’impact des activités de ces entreprises.



La question des risques que font peser les entreprises sur la nature a d’abord été traitée selon deux principes

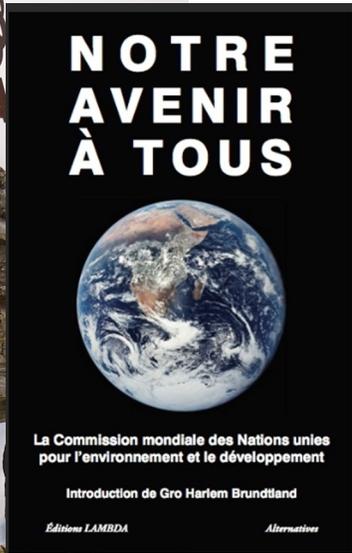
- Principe du « Pollueur - Payeur »
- Principe « éviter, réduire, compenser » les atteintes aux milieux naturels

Traduction économique des impacts sur la nature à partir des coûts de réparation ou de prévention



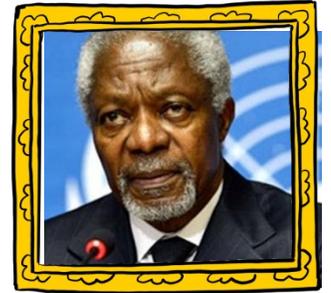
Accélération du processus d'institutionnalisation et de Normalisation de la RSE

1987....



- **Rapport de Brundtland** : concept du Développement Durable Base de travail de la conférence de Rio de Janeiro de 1992

« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland, 1987, p.7).



Kofi Annan (DAVOS 1999)



La RSE doit permettre à l'entreprise de contribuer à l'atteinte des 17 ODD



L'UE et la France : le parti pris de la performance extra-financière

Une réglementation croissante qui incite les entreprises à rendre compte de l'impact de leurs activités et de leur modèles d'affaires sur l'environnement social et naturel

2001

2014

2017

2019

2021

2023



LOI NRE

Déclaration de performance extra-financière obligatoire pour les entreprises cotées au CAC 40



Directive UE - NFRD

Déclaration de performance extra-financière



DPEF

Déclaration de performance extra-financière



Loi sur le Devoir de Vigilance



Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

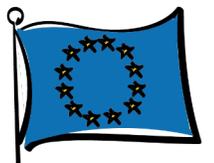
Renforcement des déclarations de performance extra-financière



Application de la Réglementation sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers
SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation)



Taxonomie
Langage commun
Climat



« Corporate Sustainability Due Diligence Directive » (CSDDD)

Prochaines étapes
Taxonomie
Langage commun

Climat

Biodiversité
Déchets, eau,
pollutions

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

La biodiversité = un enjeu de RSE qui doit être évalué comme matériel par l'entreprise afin qu'elle puisse justifier des engagements et rendre compte de ses actions



La biodiversité peut être considérée comme une partie prenante silencieuse

ESRS E1	Changement climatique	Energie Émissions de GES Effets financiers liés au climat	
ESRS E2	Pollution	Pollution de l'air (intérieur et extérieur) Pollution de l'eau (y compris des eaux souterraines) Pollution des sols Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires Substances préoccupantes	
ESRS E3	Eau et ressources marines	Prélèvements d'eau Consommation d'eau Utilisation de l'eau Rejets dans les eaux et les océans Dégradation de l'habitat et intensité de la pression exercée sur le milieu marin	
ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	Facteurs d'impacts directs sur la perte de biodiversité	Changement climatique Changement d'affectation des sols Exploitation directe Introduction d'espèces exotiques envahissantes Pollution Autres
		Impacts sur les espèces	Exemples : Taille de la population de l'espèce Risque d'extinction des espèces au niveau mondial
		Impacts sur les écosystèmes	Exemples : Dégradation des sols Désertification Imperméabilisation des sols
		Dépendances et impacts sur les services écosystémiques	
ESRS E5	Economie circulaire	Epuisement des ressources non renouvelables Régénération des ressources renouvelables Modèles d'entreprises circulaires Déchets	

« simple » Matérialité
Matérialité stratégique

Double Matérialité (CSRD)
Matérialité Impact socio-environnemental et financier

Identification des enjeux matériels par une priorisation de leur importance au regard :

- des attentes des parties prenantes
- de leurs impacts sur les activités de l'entreprise (risques et opportunités)

Identification des enjeux matériels par une analyse

- de la gravité, ampleur, portée et remédiabilité des impacts réels ou potentiels, positifs ou négatifs des activités de l'entreprise sur des tiers et sur l'environnement
- des risques et opportunités des enjeux de RSE sur la performance financière et le positionnement de l'entreprise

AR 2. La nature peut être considérée comme une partie prenante silencieuse. Dans ce cas, des données écologiques et des données sur la conservation des espèces peuvent étayer l'évaluation de la matérialité de l'entreprise.

AR2.1 L'environnement, la nature peuvent s'appuyer sur les parties prenantes non silencieuses (ex. Les ONG environnementales, etc.) et sur les données écologiques et de conservation des espèces (ex. rapport du GIEC, données de l'IPBES, etc.)

Impact des obligations SFRD pour les entreprises

Publication des indicateurs PAI – Principal adverse impacts / Principales incidences négatives

Catégorie	Indicateur
Empreinte carbone	1. Emissions totales de Gaz à effet de serre (scopes 1, 2, 3)
	2. Empreinte Carbone Totale du portefeuille
	3. Intensité carbone des sociétés détenues en portefeuille
	4. Exposition aux énergies fossiles
	5. Part de la consommation et production en énergies non-renouvelables/ total énergies consommées et produites
	6. Intensité de la consommation d'énergie, par les secteurs à fort impact climatique
Biodiversité	7. Activités affectant négativement les zones sensibles (Natura 2000, UNESCO, Key biodiversity areas)
Eau	8. Emissions de « substances prioritaires » (produits toxiques) dans l'eau (tonnes de dioxines, engrais, pesticides...)
Déchets	9. Tonnes de déchets dangereux ou radioactifs (Tonnes/M€ investis)
Sociale	10. Entreprises impliquées dans des violations des principes des Nations Unies ou de l'OCDE
	11. Entreprises n'ayant pas de dispositif de compliance avec les principes des Nations Unies ou de l'OCDE
	12., Ecart de rémunération entre les femmes et les hommes (non ajusté)
	13. Diversité du conseil d'administration (% de femmes)
Armes controversées	14. Exposition aux armes controversées (mines anti-personnel, munitions à fragmentation, armes chimiques ou biologiques)

14 indicateurs obligatoires + 2 à choisir dans une liste optionnelle

Source :

https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/library/jc_2021_03_joint_esas_final_report_on_rts_under_sfdr.pdf

Impact des obligations SFRD pour les entreprises

Publication des indicateurs PAI – Principal adverse impacts / Principales incidences négatives

Les principales incidences négatives (PAI)

Liste d'indicateurs ENVIRONNEMENTAUX optionnels

Emissions

1. Émissions de polluants inorganiques
2. Émissions de polluants atmosphériques
3. Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone
4. Investissements dans des entreprises sans initiative de réduction des émissions de carbone

Performance énergétique

5. Répartition de la consommation d'énergie par type de sources d'énergie non renouvelables

Eau, déchets et émissions de matières

6. Utilisation et recyclage de l'eau
7. Investissements dans des entreprises sans politique de gestion de l'eau
8. Exposition à des zones à fort stress hydrique
9. Investissements dans des entreprises produisant des produits chimiques
10. Dégradation des sols, désertification, imperméabilisation des sols
11. Investissements dans des entreprises n'ayant pas de pratiques durables en matière de terres/agriculture
12. Investissements dans des entreprises sans pratique durable en matière d'océans/de mers
13. Ratio de déchets non recyclés (tonnes de déchets non recyclés générés par les entreprises bénéficiaires d'investissements par million d'euros investis, exprimé en moyenne pondérée)
14. Espèces naturelles et zones protégées (% investissement dans des sociétés qui affectent les espèces protégées ou sans politique biodiversité pour les sites proches de zones protégées)
15. Déforestation (investissement dans des sociétés qui n'ont pas de politique de lutte contre la déforestation)



Regard aux Etats Unis - IFRS (noms comptables) – création de l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB) dirigé par Emmanuel Faber

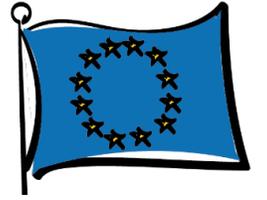
S'adressant aux délégués à la COP15, **Emmanuel Faber a déclaré :**

« L'ISSB a été créé pour transformer le paysage fragmenté actuel de la divulgation ESG en un langage mondial commun et cohérent de divulgation financière liée à la durabilité.

Notre clarification de l'articulation fondamentale **entre la création de valeur financière et la durabilité**, empruntée aux concepts du cadre de *reporting intégré*, fondera notre **travail de normalisation** et indiquera clairement que **même si nous nous concentrons sur l'information pour les investisseurs, la création de valeur financière est affectée par la préservation, le développement et la régénération de toutes les ressources et relations (y compris naturelles et humaines) nécessaires à une entreprise pour atteindre ses objectifs. »**



Jeudi 1^{er} Juin 2023 Vote par le parlement européen du Devoir de Vigilance européen = Corporate Sustainability Due Diligence Directive » (CSDDD)



Le parlement européen entend abolir les profits fondés sur *“le travail des enfants, l’esclavage, l’exploitation par le travail, la pollution, la dégradation de l’environnement et la perte de biodiversité”*

Usine textile au Bangladesh plus de 1138 morts en 2013



Une économie juste et durable : règles relatives au respect des droits de l’homme et de l’environnement par les entreprises dans la chaîne de valeur

la loi impose la publication, dans le rapport de gestion annuel, **d’un plan de vigilance** comportant « *les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l’environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu’elle contrôle (...) ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation* ».

Application dans
3 ou 4 ans.

- Entreprises 250 salariés au CA mondial de 40 millions d’€
- Sociétés mères de plus de 500 employés, CA mondial > 150 Millions d’€
- Entreprises étrangères réalisant au moins 40 millions de CA en Europe d’un CA > 150 millions d’€

La loi sur le devoir de vigilance, en posant des obligations de mise en œuvre et d’effectivité, est sans précédent car elle vient rendre les principes de RSE en grande partie contraignants

Les outils de mesure des seuils écologiques et les objectifs institutionnels sont négociés



[Les premières cibles scientifiques pour la nature – Science Based Targets Network](#)

SBTNature Préparer les entreprises à fixer des objectifs en matière d'eau douce et de terres qui pourront être validés par SBTN en 2024.

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures = fournir un cadre de gestion des risques et de divulgation permettant aux organisations de signaler et d'agir sur l'évolution des risques liés à la nature

SBTN et TNFD travaillent activement ensemble pour assurer l'harmonisation de la façon dont ces risques liés à la nature sont compris, encadrés et traités par les entreprises et les institutions financières, afin qu'elles puissent intégrer la nature dans leurs processus décisionnels de la manière la plus efficace

Principales lois



Bilan Carbone

Bilan carbone (Scope 1 et Scope 2) renouvelé tous les 4 ans (500 salariés)

Plan de mobilité

Mettre en place un plan de mobilité pour évaluer et réduire les impacts liés aux déplacements : trajets domicile-travail, déplacements professionnels, visite des clients... (50 salariés)

Audit énergétique

Audit énergétique renouvelé tous les 4 ans. (250 salariés avec CA >50M€ ou bilan 43M€)

Politique salariale

Index de l'égalité professionnelle (>75/100; 50 salariés)

Politique du Handicap (6%- 20 salariés)

Février 2020 - La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC)

Supprimer le plastique jetable d'ici 2040 (TRIMAN) ; Vente de médicaments à l'unité

Août 2021 - La Loi « Climat et Résilience » suite à la convention citoyenne pour le climat

Article 2 – Affichage environnemental

Article 35 – Verdissement des marchés publics

Article 40 - introduit la prise en compte des enjeux de la transition écologique au sein du dialogue social

Article 279 – Aggravation des peines pour mise en danger de l'environnement

Article 280 – Délit général de pollution des eaux, de l'air et des sols, et écocide





Les outils d'évaluation de la biodiversité et des services écosystémiques recommandés aux entreprises : compromis entre crédibilité, pertinence et légitimité

Anastasia Wolff, Natacha Gondran et Christian Brodhag. Développement durable et territoires, 2017, Vol. 8, n°1.

- Analyse de 18 outils recommandés aux entreprises concernant l'évaluation de la biodiversité et des services écosystémiques afin d'informer et de rationaliser des choix
- Les arbitrages entre crédibilité, pertinence et légitimité semblent **dépendants à la fois**
 - de l'implication d'acteurs économiques lors de la conception de l'outil,
 - du type de résultats produit par l'évaluation et
 - de la finalité d'usage de l'outil.

D'une manière générale

- La manière dont les dirigeants envisage les problématiques sociétales **est holistique**
- Ils ne pensent pas pouvoir répondre à la problématique environnementale de manière isolée des problématiques sociales

Bataillard c. (2017), « Facteurs influençant la compréhension et l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise », Management & Avenir, pp. 15-38.

Les entreprises évoluent désormais dans un monde qui a changé...

Des français attentifs à l'engagement des entreprises

62%

des talents interrogés sont prêts à refuser un job dans une entreprise manquant d'engagement social / environnemental

90%

des consommateurs attendent des marques qu'elles s'engagent et les aident à mieux consommer

53%

des français se déclarent prêts à payer un produit plus cher s'il est fabriqué et vendu par une marque engagée.

Des citoyens qui demandent aux entreprises d'agir

65%

des interrogés estiment que les dirigeants d'entreprise devraient être responsables devant la population et leurs clients, et pas seulement devant le CA ou les actionnaires

66%

des interrogés pensent que les dirigeants devraient prendre le lead dans les changements plutôt que d'attendre l'action du gouvernement

Des salariés en quête de sens

65%

Des salariés choisiraient à offres équivalentes, de rejoindre une entreprise engagée dans la transition écologique

Des investisseurs, actionnaires & syndicats à l'initiative

- *"To prosper over time, every company must not only deliver financial performance but also show how it makes a positive contribution to society"* - Larry Fink, BlackRock
- La CFDT Engie a réalisé en 2021 une campagne de communication pour qu'Engie devienne société à mission et a demandé à ce que la question soit portée en AG

Sources des chiffres dans l'ordre :

1. Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi
2. Étude menée par Oney et OpinionWay
3. Sondage OpinionWay pour « Les Echos » et BNP Paribas
- 4 & 5. Étude du Trust Barometer, rapport Edelman 2021 menée sur 27 pays et rassemblant 33 000 répondants
6. Étude de l'Institut CSA pour LinkedIn et l'ADEME, juin 2021

Les entreprises avancent ... et prennent de plus en plus en considération les enjeux de durabilité dans leurs activités

Oui mais.....



Comment faire quand la menace sur la biodiversité provient d'un comportement collectif et multifactoriel ?

Le défi collectif des nouveaux modèles économiques et de consommation

« La Terre est maintenant notre seul actionnaire »

Yvon Chouinard

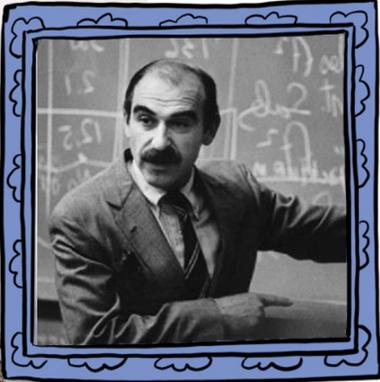


Quel rôle pour l'entreprise du 21e siècle ?

Conception libérale de la RSE

L'entreprise comme acteur économique et opportuniste

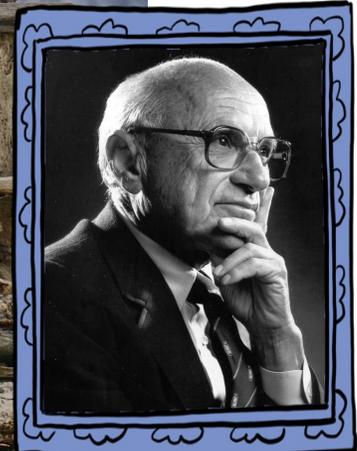
VISION UTILITARISTE DE LA RSE



Theodore Lewitt

Article Harvard Business Review : « The dangers of Corporate Social Responsibility » (1958)

- **Ingérence du monde des affaires dans la sphère politique**
- Crainte de la construction d'une **société monolithique**
- Se concentrer sur la performance financière et s'éloigner de la régulation sociale
- Les entreprises doivent par contre **accepter d'être réguler par la pression des Etats et les syndicats**



Milton Friedman

Article New York Times Magazine (1970) : «The Responsibility of Business is to increase its Profits »

- **Aucune légitimité** pour que les managers mènent des actions de service publique : ils ne sont pas élus démocratiquement
- **Exclu la RSE profitable** : labellisation hypocrite de la recherche de profits
- La fonction sociale est assurée par le Gouvernement et la seule responsabilité sociale pour les entreprises est celle d'accroître leurs profits dans le respect des règles du jeu : compétition libre et ouverte sans tromperie ni fraude » (page 223)
- **Relation d'agence qui lie le manager (l'agent) à ses actionnaires (le principal)**



Doctrine Corporate Governance

Quel rôle pour l'entreprise du 21e siècle ?



« L'entreprise ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires. [...] je veux qu'on réforme profondément la philosophie qui est la nôtre de ce qu'est l'entreprise. » (Octobre, 2017)

1. RSE

POUR TOUTES LES ENTREPRISES

La RSE est intégrée dans la loi

Modifications de l'article 1833 du code civil :

« La société est gérée **dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.** »

2. Raison d'être

OPTION POUR DES ENTREPRISES ENGAGÉES

Modifications de l'article 1835 du code civil :

« Les statuts **peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.** »

3. Société à Mission

OPTION POUR DES ENTREPRISES TRÈS ENGAGÉES

Art. L. 210-10

Constitue une société à mission une société dotée d'une raison d'être au sens de l'article 1835 du code civil dont les statuts :

« **Définissent une mission qui assigne à la société la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux conformes à sa raison d'être** »

Société à mission = travaux de l'Ecoles des Mines de Paris –PSL

La conviction que les entreprises ont un rôle essentiel à jouer pour relever les défis sociaux et environnementaux du XXIe siècle.



« Une société à mission ne vise pas uniquement la performance financière, elle cherche également à avoir un impact positif sur la société »

La qualité de société à mission peut être obtenue par une entreprise qui, en parallèle de la recherche du profit, souhaite œuvrer pour le bien commun en mettant au cœur de son modèle la résolution des défis sociaux et environnementaux.



Benefit Corporation



CIC - Community Interest Company



Société à finalité sociale



Società Benefit

Certified



Corporation

bcorporation.net

Entreprises qui cherchent, via leur modèle économique, **non pas à être les meilleures AU monde mais bien les meilleures POUR le monde!**

une raison d'être pour guider la transformation des modèles économiques

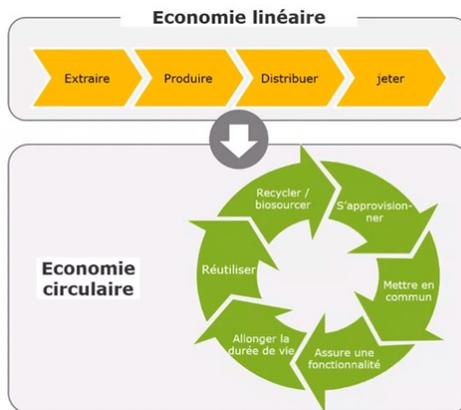
Cesser de raisonner « en silo »

Une transition vers l'économie circulaire va naturellement de pair avec la protection des écosystèmes

[Biodiversité et Economie Circulaire Publication IN EC-.pdf \(institut-economie-circulaire.fr\)](#)

patagonia®

Notre entreprise existe pour sauver notre planète.



Depuis 1985, 1 % du chiffre d'affaires reversé à la protection et la restauration de l'environnement. Plus de 89 millions de dollars

Don de Patagonia à deux structures chargées de « protéger la planète ».

Avoir une idéologie facilite la prise en considération des enjeux de durabilité

Bataillard, Carole. « Intégration de la RSE : une exploration du « comment » », *Management & Avenir*, vol. 119, no. 5, 2020, pp. 39-60.

Nathalie Gimenes (2018) (Le BM n'a pas vocation à créer uniquement de la valeur économique mais aussi de la valeur sociale et environnementale)

- Le BM permet de modéliser l'interface entreprise-société et de rendre compte de la manière dont la RSE peut permettre la co-construction d'une convention avec un ensemble de parties prenantes autour d'enjeux de biens communs universels.
- Le BM et la RSE découlent de l'intentionnalité d'un collectif dont l'entreprise est le porte-parole

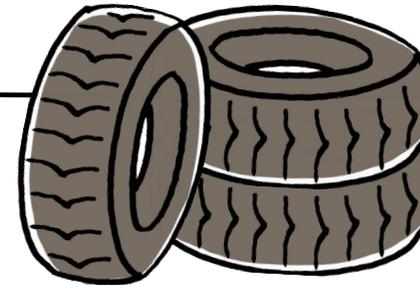
Une raison d'être pour guider la transformation des modèles économiques



« Offrir à chacun
une meilleure façon
d'avancer »



- Innovation X-ONE
- Passage à une **économie de la fonctionnalité**
- Vente de kilomètres parcourus
- Nécessité d'innover des pneus durables
- Convergence des intérêts avec les clients : confiance



- Mise à disposition d'un usage plutôt que la possession d'un bien. Autrement dit, il ne s'agit plus d'acheter un bien et d'être propriétaire de ce bien, mais de payer un service qui est rendu à l'aide du bien en question.
- L'Ademe évoque le terme d'écosystèmes coopératifs pour illustrer cette approche. Autrement dit, les acteurs économiques (collectivités et entreprises) coopèrent en mettant en commun des usages afin de satisfaire un besoin tout en intégrant les enjeux du développement durable.

Des pistes de recherche possibles

Les services écosystémiques

rendent la vie humaine possible, par exemple en fournissant des aliments nutritifs et de l'eau propre, en régulant les maladies et le climat, en contribuant à la pollinisation des cultures et à la formation des sols et en fournissant des avantages récréatifs, culturels et spirituels.



Les co-bénéfices

Mikael Karlsson, Eva Alfredsson & Nils Westling (2020) Climate policy cobenefits: a review, *Climate Policy*, 20:3, 292-316, DOI: 10.1080/14693062.2020.1724070 To link to this article: <https://doi.org/10.1080/14693062.2020.172407>



Economie de la coopération et de la fonctionnalité

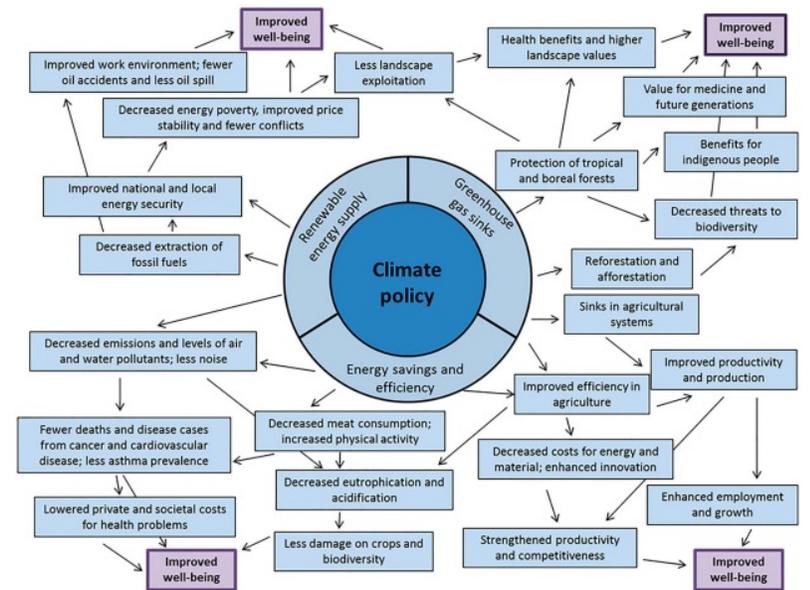


Figure 1 : Catégories de co-bénéfices des politiques climatiques (Source : Karlsson et al. 2020)

Débats autour du rôle de l'entreprise dans la société est plus que d'actualité

← Théories néoclassiques :
Efficience des marchés

→ Théories moralistes *Business Ethics*
Devoir moral d'être socialement responsable

Conception libérale de la RSE :
L'entreprise comme acteur économique et
opportuniste

Conception « contractualiste » de la RSE :
l'entreprise comme acteur économique et social



Conception politique de la RSE :
L'entreprise comme acteur économique et politique