

MBA  
**Management des Ressources Humaines**

L'engagement responsable des PME sous impulsion RH ?

**Mémoire**  
Promotion 18

## Remerciements

---

Ce mémoire représente l'aboutissement de presque deux ans de collaboration au sein de la promotion 18 du MBA RH de Dauphine. Ces deux années se sont inscrites dans un cadre troublé par la pandémie, nous contraignant à adapter nos méthodes de travail et à trouver des ressources, à collaborer, échanger, partager, sans jamais perdre de vue notre objectif commun. Ce contexte a rendu d'autant plus indispensable la nécessité d'une communication fluide et le développement d'une confiance mutuelle et d'un sens accru du collectif.

Nous nous devons évidemment d'associer à cette réussite les nombreuses personnes qui nous ont accordé des entretiens, conseillées, aiguillées, accompagnées, avec bienveillance, et sans lesquelles rien n'aurait été possible.

Tout d'abord, nous remercions chaleureusement Jean-Michel MORIN pour sa bienveillance et son sourire à toute épreuve, sa disponibilité et le partage de ses connaissances inépuisables. Comme directeur de mémoire, il aura accompagné le groupe tout au long de notre collaboration. Il a su nous rediriger, nous remotiver et nous remobiliser lorsque cela a été nécessaire.

Nous souhaitons aussi remercier Fabien BLANCHOT, directeur du MBA RH, pour sa disponibilité, ses compétences et ses conseils avisés.

Nous remercions Marie-Camille DELACROIX et Kanchana WIJAYAMUNI pour leur attention et leur présence.

Nous souhaitons également remercier les professionnels qui ont accepté de nous accorder un peu de leur temps précieux. Nous avons pu constater qu'il n'y a pas de démarche véritablement responsable sans audace et sans convictions profondes. Nous leur sommes sincèrement reconnaissantes de s'être prêtés à l'exercice, le plus souvent sur leur temps personnel.

Enfin, nous remercions nos professeurs et collègues de promotion qui ont su nous challenger et nous aider à approfondir notre réflexion et qui avant tout ont fait de cette aventure une expérience humaine riche et inoubliable, au-delà des nuits de fatigues, des week-ends enfermés dans nos bureaux respectifs, des aléas de transports et de connexions et de la crise sanitaire qui n'aura décidément pas eu raison de notre motivation.

Une pensée particulière également pour nos familles et amis.



# Sommaire

---

REMERCIEMENTS.....	II
SOMMAIRE.....	III
RESUME MANAGERIAL.....	IV
EXECUTIVE SUMMARY.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
INTRODUCTION.....	1
<b>PARTIE.1. LES PME RESPONSABLES : DEFINITION, FACTEURS ET MODALITES</b>	
<b>PRATIQUES</b> .....	<b>3</b>
<b>I. UNE INTERROGATION IMPULSEE PAR DES DEFIS SOCIETAUX MAJEURS</b>	
<b>AU CENTRE DES PREOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES</b> .....	<b>3</b>
1.1. L'enjeu sociétal.....	3
1.2. L'enjeu environnemental.....	5
1.3. Un enjeu stratégique : les nouvelles attentes des parties prenantes.....	6
<b>II. RAPIDE RETOUR SUR LA NOTION D'ENTREPRISE</b> .....	<b>8</b>
2.1. L'entreprise un concept juridique aux contours flous.....	8
2.2. Les définitions sociologiques.....	10
2.3. LES PME.....	12
<b>III. L'ENTREPRISE VERS UN MODELE RESPONSABLE : LA RSE, LES LABELS,</b>	
<b>LA SOCIETE A MISSION</b> .....	<b>12</b>
3.1. La notion fluctuante « d'entreprise responsable ».....	13
3.2. Comment s'illustre la RSE au sein des PME ?.....	14
3.3. L'existence périphérique des labels : une classification hybride ayant des conséquences juridiques.....	16
3.4. Focus sur les benefit corporations et spécifiquement la certification « B Corp ».....	17
3.5. La société à mission.....	18
3.6. Une démarche volontariste non contrainte.....	20
<b>IV. LA RAISON D'ETRE DE L'ENTREPRISE, « AFFECTIO-SOCIETATIS » DE</b>	
<b>DEMAIN ?</b> .....	<b>22</b>
4.1. Le concept de raison d'être.....	22
4.2. La raison d'être un nouvel affectio societatis impulsé par le législateur ?.....	25
<b>V. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES STRATEGIQUE EST</b>	
<b>NECESSAIRE</b> .....	<b>25</b>
5.1. La GRH existe-t-elle en PME ?.....	26
5.2. Existe-t-il un effet taille/maturité ?.....	27
5.3. La GRH en PME : une prérogative du dirigeant ?.....	28
5.4. Quelle GRH pour une entreprise responsable.....	30
<b>Conclusion : PME responsables, quelles interrogations émergent de l'étude théorique ?</b>	<b>31</b>
<b>PARTIE.2. LES ENTREPRISES RESPONSABLES A L'EPREUVE DE LA REALITE</b> .....	<b>33</b>
<b>I. METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>33</b>
1.1. Phase exploratoire.....	33
1.2. Phase empirique.....	35
<b>II. ANALYSE/ RESULTATS</b> .....	<b>41</b>
2.1. Échantillonnage des entreprises / organisations interviewées (= PANEL).....	41
2.2. Résultats obtenus.....	47
<b>III. ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS PRATIQUES</b> .....	<b>73</b>
3.1. Préparation à la démarche responsable.....	73
3.2. Mise en œuvre.....	77
3.3. Pérennisation.....	81
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>I</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>VII</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> .....	<b>LV</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>LVI</b>

## Résumé managérial

---

Dans un contexte de crise environnementale et sociale accentué par la pandémie mondiale, les entreprises sont souvent considérées par les consommateurs et par les citoyens comme, au moins partiellement, l'origine de ces crises. Paradoxalement, dans ce contexte difficile, les citoyens attendent également des entreprises qu'elles apportent des solutions, qu'elles soient le moteur de l'évolution de la société.

Nous avons identifié un certain nombre d'entreprises qui, effectivement, ont souhaité apporter des solutions dans ce contexte.

C'est sur le fondement de ce constat que nous avons étudié l'engagement responsable des entreprises et plus spécifiquement des petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que l'impulsion que peuvent donner les Ressources Humaines au sens large à cet engagement responsable.

**Dès lors, notre questionnement central a été le suivant : Comment et pourquoi les PME deviennent-elles responsables en matière sociale et environnementale ?**

En premier lieu, nous avons examiné sur un plan théorique ce que sont les PME responsables, les raisons pour lesquelles elles deviennent responsables et la façon dont elles le deviennent. Dans ce cadre, nous avons d'abord examiné les enjeux sociétaux, environnementaux et les exigences des parties prenantes, puis nous nous sommes penchées sur la notion d'entreprise responsable en examinant les différentes façons d'acquiescer un statut nouveau (entreprise à mission) via des labels (Lucie), des certifications (B Corp) ou par une politique ambitieuse de RSE.

Nous nous sommes alors interrogées sur le fait de savoir si ce n'était pas justement cette volonté profonde d'être responsable qui était désormais le moteur de ces entreprises et si en cherchant du sens, en trouvant une raison d'être, ces entreprises n'avaient pas entamé un changement profond. Il a également fallu que nous examinions si l'impulsion RH était possible dans ce contexte et si la gestion des ressources humaines par la fonction RH faisait partie des éléments structurels ou nécessaires afin de pérenniser la démarche responsable.

Dans un second temps, nous avons souhaité confronter toutes ces réflexions à la réalité en menant des entretiens avec des dirigeants de sociétés et d'entreprises, des représentants de structures diverses et des experts, afin de déterminer si tous les enjeux que nous avons identifiés étaient aussi importants en pratique, dans la démarche menée par les entreprises responsables, qu'ils semblaient l'être en théorie. Nous avons donc interrogé plus de 40 organisations pour confronter nos hypothèses de travail à la réalité.

Ces hypothèses portaient sur les facteurs de la démarche responsable qui est impulsée par le désir des parties prenantes et par un mouvement sociétal global ainsi que sur la place du dirigeant dans cette démarche. Nous avons également examiné l'importance du cadre légal, de l'effet taille et l'effet âge de l'entreprise sur la démarche responsable et enfin des leviers RH à mettre en place à la fois pour initier, mettre en œuvre et pérenniser cette démarche.

Nous avons tiré de ces retours d'expérience un certain nombre de préconisations, ainsi que des profils d'entreprises et de dirigeants, et la certitude que tout un écosystème était en train de se créer autour de la démarche responsable au niveau des réseaux professionnels.

Enfin, nous nous sommes interrogées sur la valorisation possible des entreprises ayant engagé une démarche responsable.

## Executive summary

---

In a context of environmental and social crisis, exacerbated by the global pandemic, companies are often considered by consumers and by the public in general to be at least partly to blame for the situation.

Paradoxically, in this difficult context, the general public also expect companies to offer solutions and to be a driving force for the evolution of society.

On this premiss we identified a certain number of companies that do indeed wish to offer solutions in this time of crisis.

Further to our observations we decided to study the commitment of companies towards socially responsible business practices, more specifically in small to medium sized businesses (SMB), as well as the impetus that human resource services in general can give companies towards becoming more socially responsible.

**Consequently, our principal questions were: How and why do small to medium sized businesses become more responsible both socially and environmentally?**

To begin with we examined in a theoretical sense what socially responsible companies are, their reasons for becoming socially responsible and the way in which they become so. Accordingly, we began by studying the social and environmental challenges and the expectations of stake holders, after which we considered the notion of socially responsible companies by looking at the different ways in which they can achieve a new status, through labels, certification, or by an ambitious policy of corporate social responsibility (CSR).

We speculated thus that maybe it was precisely this deep desire to be socially responsible that was the motivation for these companies and that by finding an identity, a vision, searching for some sense for being, that they had initiated profound changes. We also needed to examine whether the stimulus from HR was possible in this context and whether the HR service was something integral or necessary to ensure the perennity of a responsible approach.

Secondly, we wanted to compare all of these thoughts and ideas with reality, by conducting interviews with company directors, representants of various organisations and experts, in order to ascertain whether all of the subjects we had identified were as important in practice, in the process implemented by socially responsible companies, as they had appeared to be in theory. To this end we questioned more than forty organisations.

Our hypotheses pertained both to factors of responsible engagement motivated by the wishes of stake holders and a global social movement, and to the role of directors in the process.

We also examined the importance of the legal framework, the effects of size and age of companies on the process, and finally the HR tools to put in place in order to initiate, to implement and to perennialize responsible practice.

From this feedback we have identified a certain number of recommendations as well as profiles of companies and directors, and the certainty that an entire ecosystem is developing around the socially responsible approach within professional networks.

Finally, we considered the increase in valuation that could be expected for companies that have implemented socially responsible policies.

## Resumen Ejecutivo

---

En un contexto de crisis ambiental y social acentuada por la pandemia, las empresas son frecuentemente consideradas por los consumidores y los ciudadanos como originarias de ésta. Paradójicamente, los ciudadanos también esperan soluciones de parte de las empresas y que éstas sean el motor de la evolución de la sociedad.

Hemos identificado un cierto número de empresas que efectivamente han deseado aportar soluciones en dicho contexto. Es por esta razón que hemos decidido estudiar el compromiso empresarial responsable, en especial el de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), así como la impulsión generada por los Recursos Humanos a lo largo de este compromiso responsable.

**Por consiguiente, nos cuestionamos acerca de: ¿Cómo y por qué las PyMES se vuelven responsables en materia social y medioambiental?**

En primer lugar, hemos abordado en el plano teórico temas como: qué son las PyMES responsables, las razones por las cuales éstas se vuelven responsables y la manera en que lo hacen. Para ésto, revisamos los desafíos sociales, ambientales y las exigencias provenientes de los diversos grupos de interés. Luego, hemos estudiado la noción de empresa responsable a partir de los diferentes recursos disponibles en el mercado, ya sea por un cambio en los estatutos de la empresa ("*Entreprise à Mission*"), a través de sellos RSE ("*Lucie*"), de certificaciones (B Corp) o por la implementación de una política ambiciosa de RSE.

Una interrogación nos surge sobre el hecho de saber si esta voluntad de ser responsable es ahora el motor de estas empresas, y que si a partir de la búsqueda de sentido y de una razón de ser, estas empresas comienzan un cambio profundo.

A fin de determinar si todos los desafíos y temas centrales identificados tienen la misma relevancia en la práctica como en la teoría, hemos proseguido a confrontar nuestras hipótesis de trabajo a la realidad, entrevistando 40 figuras de autoridad en diversas empresas (la mayoría de ellos fundadores) y otros perfiles como por ejemplo expertos en la materia.

Estas hipótesis tratan de la impulsión del proceso de responsabilidad empresarial generado por los diversos grupos de interés y por un movimiento social global. Trata también del rol del fundador (o gerente) durante el proceso. Asimismo, estudiamos la importancia del contexto legal, el efecto de la talla y de la edad de la empresa para finalmente tratar los distintos ejes de la Gestión de Recursos Humanos necesarios en este proceso.

A partir de nuestro trabajo de investigación identificamos distintos perfiles de empresas y gerentes, así como un nuevo ecosistema que se crea a nivel de redes profesionales, los cuales tomamos como referencia para hacer nuestras recomendaciones en el momento de implementar y perennizar esta iniciativa.

Finalmente nos interrogamos sobre una posible valorización de las organizaciones que emprenden un proceso de responsabilidad empresarial.

## Introduction

---

« La rentabilité n'est pas le but de l'entreprise et de l'activité commerciale, mais un facteur limitatif. Le profit n'est ni l'explication, ni la cause ni le mobile des décisions et des comportements dans les affaires, mais la mise à l'épreuve de leur validité. » (DRUCKER p. p47)

L'impact des activités des entreprises sur l'environnement et les populations, ainsi que leur gestion sociale, sont au centre de nombreuses attentions et interpellent la société civile et les consommateurs. C'est ainsi qu'un nombre croissant d'entreprises mettent en avant leurs pratiques responsables ou leur nouveau positionnement éco-responsable (ADEME, 2017). Parallèlement, de plus en plus de consommateurs déclarent prendre en considération les conséquences socio-environnementales de leurs achats, les mouvements étudiants dénoncent, quant à eux l'omerta qui entoure ce sujet et certains se spécialisent même en responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Coté politique, l'épineuse et sensible question du réchauffement climatique fait l'objet de réflexions (BROWAEYS, 2019), la réglementation se durcit et les attentes des salariés évoluent. La crise pandémique que nous avons subie de plein fouet en 2020 et que nous continuons de vivre en 2021 n'a fait qu'accentuer la visibilité de ces évolutions.

Aux prémices de nos échanges, nous nous sommes interrogées sur notre objectivité, considérant qu'une mutation profonde était en cours et qu'il ne s'agissait pas d'une tendance éphémère. Nous nous sommes également questionnées sur les leviers dont dispose l'entreprise, notamment avec les fonctions Ressources Humaines pour contribuer à ce changement. La confrontation de nos idées et la diversité des échanges que nous avons eus avec notre entourage personnel, professionnel nous ont alors amenées à vouloir approfondir notre réflexion. Notre groupe de travail s'est alors constitué autour de la responsabilité socio-environnementale des entreprises.

Nous avons commencé à nous interroger sur les entreprises libérées et les entreprises altruistes d'Isaac Getz et Laurent Marbacher, puis sur les entreprises responsables et sur l'intégrité de leur démarche. Est-elle liée aux valeurs dans l'entreprise ou est-ce une question de marketing ? Comment différencier le « greenwashing » et/ou le « purpose washing » des intentions réelles ? Au cours de nos échanges, notamment avec le Pr. Blanchot, il est rapidement apparu que cette question, trouvant ses fondements dans la motivation intrinsèque des entreprises, pouvait difficilement faire l'objet d'une étude.

Cela nous a alors conduites à nous interroger sur les obligations des entreprises, non plus en tant qu'organisations humaines, mais en tant que personnes morales. Nous nous sommes penchées à la fois sur leurs obligations légales et celles qu'elles se fixent volontairement. Afin de pallier le biais d'anthropomorphisme qui a pu initialement être reproché à une réflexion voulant faire des personnes morales de « meilleures citoyennes », nous nous sommes intéressées aux facteurs et aux modalités du changement des entreprises. Cette démarche a fait l'objet de nombreuses interrogations, que nous avons progressivement structurées (cf. Annexe 1 - ), approfondies dans les lectures et recensées dans un guide d'entretien inclus dans la Partie.2. Les interrogations que ces sujets soulevaient nous ont amenées à nous recentrer et nous avons alors fait le choix de nous concentrer, indistinctement, sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) de moins de 250 salariés.

Ce choix s'explique tout d'abord par le fait que les PME, dont le nombre est grandissant depuis 30 ans), sont les acteurs centraux du tissu économique et social français. Elles sont majoritaires en nombre, sont les premiers employeurs du pays et ont une meilleure performance financière (Annexe 2 - ). Elles sont par ailleurs très actives dans l'économie locale des lieux où elles sont implantées.

Elles sont, à notre sens, plus que toutes autres entreprises ou organisations, en prise directe avec les parties prenantes et les premières actrices au niveau social et environnemental. Nous désirions donc rencontrer et interroger des chefs d'entreprises de PME, qui semblent être très majoritairement à l'origine de cette démarche responsable : 96% selon le 3<sup>ème</sup> Baromètre de l'observatoire des sociétés à mission, pour l'élaboration de notre partie empirique. Ensuite, nous nous sommes rapidement aperçues que la majorité des structures françaises s'étant dotée d'une raison d'être dans leurs statuts sont des PME. Enfin, nous avons noté que si elles sont l'objet de nombreuses propositions commerciales pour les accompagner sur leur impact social et environnemental, leur capacité et leur ouverture au changement sont assez peu étudiées. La question centrale de notre travail de recherche est donc la suivante :

### **Comment et pourquoi les PME deviennent-elles responsables en matière sociale et environnementale ?**

A la suite de nos recherches exploratoires et de nos nombreux échanges, débats et rencontres avec différents professionnels, universitaires, chefs et cadres d'entreprises, avocats, membres d'organisation syndicales et patronales, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Du mouvement de grève scolaire pour le climat, aux consommateurs de plus en plus concernés par le coût social et environnemental des produits qu'ils achètent, nous avons noté que la motivation d'une démarche responsable est souvent impulsée par le désir, voire les exigences des parties prenantes en la matière ;
- Le semi-échec de la RSE, la démultiplication des normes sociales et environnementales et l'entrée en vigueur de la loi PACTE en 2019, laissent à penser que l'intervention étatique pourrait être nécessaire pour accélérer la prise de conscience des dirigeants d'entreprises ;
- Les évolutions légales laissent à penser qu'une modification des statuts pourrait être indispensable pour véritablement impulser le changement. Mais la multiplicité des statuts labels et certifications rend les contours des entreprises responsables difficiles à appréhender ;
- On note que dans le cadre d'une démarche responsable, la transformation est communiquée voire portée par le dirigeant. Est-il à ce point nécessaire que ce dernier l'accompagne et l'incarne ou peut-il être un simple observateur concerné ?
- Les entreprises ne sont pas égales devant la transformation et les exigences d'une démarche responsable : ainsi la taille d'une organisation et l'âge de l'entreprise peuvent avoir un impact dans la transformation ;
- La gestion des ressources humaines était le parent pauvre des PME pour des raisons structurelles et conjoncturelles. Une gestion des ressources humaines stratégique, afin d'accompagner la transition et porter l'innovation, est primordiale pour pérenniser l'action sociale et environnementale de toutes ces structures.

Dans une première partie, à travers une revue de littérature composée d'articles, d'ouvrages académiques et d'ouvrages pratiques nous nous sommes intéressées aux fondements de cette démarche qui trouve son origine dans des défis socio-environnementaux et répond aux attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise. En l'absence de définition consensuelle de l'entreprise responsable, nous avons cherché à identifier le cadre juridique pour le confronter aux sciences humaines. Enfin, nous avons approfondi les principaux modèles existants d'entreprises responsables, avant d'analyser la place de la gestion des ressources humaines dans ces structures.

Dans une seconde partie, nous présenterons notre méthodologie d'enquête empirique, issue d'un travail d'analyse d'une quarantaine d'entretiens de dirigeants, investisseurs et de professionnels spécialisés dans l'accompagnement des entreprises responsables. Nous présenterons les résultats de ces entretiens semi-directifs, ainsi que les enseignements majeurs retenus.



# Partie.1. Les PME responsables : définition, facteurs et modalités pratiques

---

Le développement des pratiques responsables en entreprise répond à des problématiques internationales, auxquelles les différentes parties prenantes de l'entreprise sont particulièrement attentives (I). Le droit s'adapte à la Société et ses changements et participe également à sa transformation. Le sujet de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise n'a pas échappé au travail du législateur et s'inscrit avec une force croissante dans la réglementation applicable aux entreprises (II). La société civile et le législateur tentent depuis plusieurs années de donner des alternatives responsables aux structures traditionnelles d'entreprises : RSE, Labels, entreprises à mission (III).

Le législateur va, dans la ligne de ce mouvement de prise en compte de la responsabilité des entreprises, donner une existence juridique à une démarche qui n'est pas toujours identifiable, ou connue uniquement du monde des affaires et de ses initiés. C'est l'adoption d'une raison d'être spécifique et décorrélée de l'habituel *affectio societatis* recouvrant essentiellement la recherche du profit (IV).

Cette transformation implique de porter une attention particulière à la gestion des ressources humaines (GRH) en tant que levier stratégique et d'organiser sa gestion des ressources humaines en conséquence (V).

## I. UNE INTERROGATION IMPULSEE PAR DES DEFIS SOCIETAUX MAJEURS AU CENTRE DES PREOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES

Au-delà des « enjeux business », les entreprises sont désormais poussées par leurs parties prenantes à s'interroger sur l'impact qu'elles ont sur leur environnement direct. Celui-ci interpelle d'autant plus que les défis sociétaux auxquels nous devons faire face dans les prochaines décennies sont importants.

Ainsi, deux défis majeurs sont identifiés : sociétal (1.1) et environnemental (1.2). En effet, les inquiétudes des citoyens portent essentiellement sur l'accroissement des inégalités sociales à travers le monde découlant des changements climatiques et de leurs conséquences sur l'environnement. L'ensemble des parties prenantes y sont sensibilisées et de nouvelles parties prenantes, s'estimant concernées par ces nouvelles problématiques, voient même le jour (1.3).

Par conséquent, pour que l'entreprise puisse identifier, comprendre et faire face aux nouvelles exigences qui pèsent sur elle, elle doit engager une mutation profonde.

### 1.1. L'enjeu sociétal

Il nous semble tout d'abord nécessaire de signaler qu'au sein de la présente étude, nous avons fait le choix, similaire à celui du gouvernement dans ses communications, de n'effectuer aucune distinction entre les mots « social » et « sociétal ». Ainsi, selon la définition de l'Académie française, tous deux sont entendus comme ce « *Qui concerne la Société. L'ordre social. La vie sociale. Les institutions sociales. Les rapports sociaux. La question sociale* ».

En effet, lors de nos recherches, nous avons pris connaissance des débats sociologiques, juridiques, etc. autour de l'étymologie du mot « sociétal » et de la traduction française du mot « social » issu de l'expression « *corporate social responsibility* » (BOWEN, 1953). En l'absence d'impact majeur de ces débats sur notre problématique, nous avons choisi de ne pas effectuer de distinction. On peut d'ailleurs noter que lors de sa redéfinition de la RSE en 2011, la

Commission européenne renvoie à la Société derrière le mot “social” circonscrit aux rapports entre êtres humains.

Plutôt que de tenter de dresser une liste probablement exhaustive des difficultés sociétales mondiales, nous avons tenté de les schématiser ci-dessous avant de les transposer à l'échelle nationale, puis à l'échelle de l'entreprise :

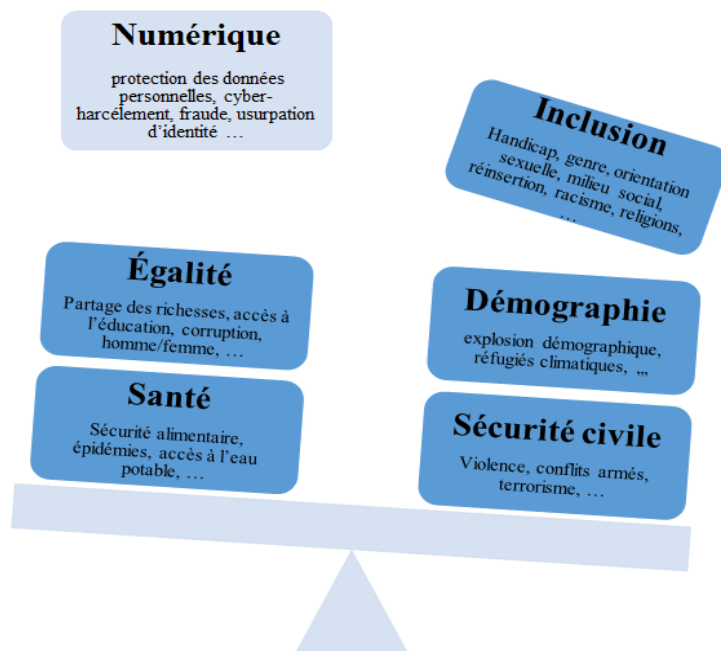


Figure 1 Les grandes thématiques sociétales mondiales

A l'échelle nationale, on retrouve les mêmes problématiques et de nombreuses inégalités sont recensées (Observatoire des inégalités, 2021) en matière de revenu ; d'éducation ; au travail ; en termes de mode de vie, discrimination, santé et entre les territoires.

« *Parce qu'elle est utile à son écosystème, l'entreprise du XXIème siècle sera protégée par ce même écosystème* » (FELLI, et al.).

Ces sujets résonnent différemment selon les individus, mais ne manquent pas d'interpeller l'éthique professionnelle de certains dirigeants et salariés et les PME n'y dérogent pas, ces dernières faisant partie intégrante de la Société. Ainsi, au niveau de l'entreprise, indifféremment de sa taille, l'engagement sociétal s'illustrera par exemple par des actions relatives :

- Au numérique : via le respect des données personnelles des clients et salariés, la mise en place de chartes informatiques, de formations permettant de lutter contre l'illectronisme...
- À l'inclusion des personnes, la mixité sociale et de la lutte contre les discriminations : diversité du recrutement, égalité homme/femme, politique handicap, ...
- A un partage plus équitable des richesses au moyen notamment d'un plafonnement des rémunérations maximales, d'actions permettant de lutter contre l'austérité et le dumping social...
- À l'ancrage territorial : civisme et exemplarité fiscale, non délocalisation, sous-traitance nationale,
- A la santé des salariés et leurs familles : prise en charge de couvertures sociales complètes, extension aux familles, octroi de jours d'absence pour enfants malades, réduction de la pénibilité, allongement du congé paternité, indemnisation totale des périodes de maladie.

Il ne s'agit que de quelques illustrations, le champ d'action et d'innovation est extrêmement large et laisse place à un panel d'initiatives concrètes pouvant être soutenues et accompagnées par diverses entités de type entrepreneurial ou associatif, ou en rejoignant une communauté dédiée (les bureaux du cœur, stop illettrisme, Agence Lucie etc.).

Par ses actions, la PME responsable veillera au respect des droits humains à la fois pour son personnel, mais également dans ses échanges commerciaux (notamment à l'international), elle respectera ses obligations juridiques et les dépassera (CAPRON, et al.). L'objectif de l'engagement sociétal de l'entreprise est dès lors d'intégrer le monde des affaires à l'évolution de la Société dans sa globalité. L'impact sociétal responsable de l'entreprise est alors indissociable du modèle économique pérenne de celle-ci (BROWAEYS). Il s'agit d'opportunités stratégiques, à la fois en matière d'attractivité, d'acceptabilité, de légitimité, mais également économiquement (BERGER-DOUCE), a fortiori dans un contexte mondial potentiellement pénurique et d'explosion démographique (DUFORQ).

Mais les pratiques responsables ne se cantonnent pas aux enjeux sociétaux et aux façons dont les entreprises considèrent les personnes et plus particulièrement leurs travailleurs. Elles ne sont pas non plus restreintes à l'intérêt collectif défini comme « *un dépassement des intérêts particuliers au sein de la société et de l'entreprise* » par le Rapport sur « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » (NOTAT, et al.) et s'incarnent également via l'impact de l'entreprise sur l'environnement.

## 1.2. L'enjeu environnemental

Depuis 30 ans, la communauté scientifique alerte et apporte des preuves sur la réalité du changement climatique et de son impact (National Geographic). Le 9 août 2021, le Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Evolution du Climat (ci-après le GIEC) tirait une nouvelle fois la sonnette d'alarme dans un sixième rapport<sup>1</sup> annonçant que :

- Le lien entre l'activité humaine et le changement climatique est désormais « *sans équivoque* » ;
- Les événements extrêmes sont également liés à l'activité humaine ;
- Aucune région du globe ne sera épargnée ;
- L'atteinte éventuelle des points de bascule pourrait être irréversible ;
- Il est encore possible de limiter le réchauffement climatique et ses conséquences sous réserve « *d'une réduction immédiate, rapide et à grande échelle des émissions de gaz à effet de serre* », bien que certains aspects soient désormais inéluctables.

Le GIEC présente ce rapport comme l'évaluation scientifique la plus complète effectuée à ce jour et le Secrétaire Général des Nations Unies, en réaction a estimé que « *La viabilité de nos sociétés dépend des dirigeants, des gouvernements, des entreprises et de la société civile* », car « *Nous sommes face à l'impératif moral et économique de protéger [...] ceux qui sont en première ligne de la crise climatique* » (GUTERRES). Ainsi, il appelle directement les entreprises tout comme l'ensemble des parties prenantes à agir pour éviter la « *catastrophe cosmopolite* » (CABANE) socio-environnementale.

L'augmentation du nombre de preuves scientifiques relatives aux défis environnementaux (accumulation des déchets, qualité de l'air, événements climatiques extrêmes...) a permis d'éveiller la conscience collective, en témoignent les résultats de l'étude intitulée : Le baromètre de la perception du changement climatique dans 30 pays (Obs'COP ) pour notamment présenter le niveau d'engagement des citoyens. Ainsi, au niveau mondial 51% de plus de 24 000 personnes interrogées, considèrent qu'il faut donner la priorité à l'environnement parmi onze sujets de société tels que le coronavirus, le terrorisme, l'immigration ou encore le coût de la vie etc.

---

<sup>1</sup> Sources administratives et journalistiques sur le GIEC consultées en septembre 2021 : <https://www.vie-publique.fr/fiches/274836-quest-ce-que-le-giec> ; <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/#FullReport> ; <https://www.geo.fr/environnement/5-choses-a-retenir-du-rapport-2021-du-giec-sur-la-crise-climatique-205817> ; <https://interactive-atlas.ipcc.ch/>

Plus localement, en France, l'inquiétude est grandissante : 64% des sondés s'estimant plus inquiets que l'année précédente et 37 % estiment qu'il peut en découler des conséquences positives. A la lecture de ces données, on peut imaginer de nombreuses opportunités commerciales, particulièrement autour du progrès technique et de l'innovation scientifique (17%), ainsi qu'autour des modifications des modes de vies (63%). Plus généralement, les Français reconnaissent à 57% être en attente d'actions des entreprises afin de lutter contre le dérèglement climatique, avec un taux de satisfaction plafonnant à 23%. Les attentes à l'égard des entreprises sont d'ailleurs plus élevées que celles pesant sur la communauté scientifique.

Selon un rapport de l'Insee (2016), la préservation de l'environnement représente un positionnement marketing fort, pour de nombreux secteurs d'activité identifiables au moyen des multiples labels existants et dont la recrudescence altère progressivement la notoriété spontanée : 73% des connaisseurs de labels environnementaux considèrent qu'il y en a trop<sup>2</sup>.

Ce positionnement des entreprises répond à une tendance de fond de la consommation affectée par la crise sanitaire inédite que nous traversons. Dans un premier temps, cette crise sanitaire a paru être corrélée à la crise environnementale (origine de l'épidémie, conséquence positive du confinement sur la nature etc.) ce qui a engendré une réflexion globale et l'adoption de nouveaux comportements, au profit d'attitudes de consommation plus saines, locales, plus solidaires et plus généralement responsables.

Nombreux sont les sceptiques quant à la pérennité de ces changements, à l'instar du PDG de Renault qui s'exprima ainsi « *qu'on ne nous dise pas que le monde d'après Covid sera plus tendre : c'est l'inverse, il sera pire* » (FELLI, et al.),. Aucune étude ne nous permet à ce jour d'analyser si un changement durable des habitudes de consommation a eu lieu, cependant, d'après l'Observatoire de la Consommation Responsable, les velléités de changement des consommateurs se confrontent aux réalités économiques.

Cette prise en considération de l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et sur les hommes est au cœur des débats. La vision purement financière et à court terme de l'entreprise est accusée d'avoir aggravé la situation mondiale.

#### Point d'attention pour l'étude empirique :

Nous nous sommes interrogées sur l'existence d'un mouvement sociétal global et d'un mouvement traversant les entrepreneurs, en particulier les dirigeants de PME.

L'une des premières questions que nous avons envisagé de poser aux dirigeants d'entreprise est : Est-ce pour vous un mouvement sociétal global ? Ce mouvement est-il indispensable ?

Ce message autour de la responsabilité de l'entreprise est d'ailleurs porté par les parties prenantes, de plus en plus nombreuses et attentives aux pratiques des entreprises et particulièrement chez les PME qui ont une place centrale dans le tissu économique local.

### **1.3. Un enjeu stratégique : les nouvelles attentes des parties prenantes**

Bien que de nombreuses définitions des parties prenantes (cf. Annexe 3 - ), plus ou moins larges, coexistent et qu'aucun consensus n'ait été trouvé, nous retiendrons celle de Freeman et Reed (1983), assez large pour y inclure les nombreux acteurs récemment apparus. Selon cette définition, les parties prenantes sont : « *tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels* ».

---

<sup>2</sup> Deux rapports concomitants en traitent : Notoriété des labels environnementaux et des étiquettes « énergie » & « émissions dans l'air 2020 » (OPINION WAY SAS, 2020) et (2020)

En plus des catégories de parties prenantes historiques (économiques, internes, politiques) (JOHNSON, et al.) dont les attentes évoluent au fil des années, d'autres ont pris de l'importance (parties prenantes sociétales et technologiques) (FELLI, et al. p. 51). Cette multiplicité est mise en exergue par la « *stakeholder theory*<sup>3</sup> » ou « *théorie des parties prenantes* » qui interpelle sur les relations entre les entreprises et la Société, plus particulièrement sur la place de l'entreprise au sein de celle-ci. Cette vision est souvent opposée à la vision purement actionnariale, financière et qualifiée de court-termiste de « *Shareholder theory* » (PIGE, 2014). La théorie des parties prenantes élargit largement le champ de responsabilités des entreprises en y incluant notamment éthique, valeurs et obligations morales. Par ses différentes dimensions normatives, instrumentales et descriptives, cette théorie est un précieux outil de compréhension de la responsabilité sociétale des entreprises.

La confiance de l'opinion publique envers les dirigeants d'entreprises continue à décliner -7% (Edelman, 2020), paradoxalement les citoyens appellent ces dirigeants à l'action confortant ainsi la nécessité de prendre en compte les nouvelles attentes des parties prenantes (FELLI, et al.) telles que celles représentées en Annexe 4 - :

- Des clients souhaitant une consommation plus responsable (ADEME) ;
- Des fournisseurs dans les relations inter-entreprises. Les PME entretiennent des relations avec de plus grosses entreprises soumises au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, un effet de cascade est alors constaté (ORSE; Bpifrance; PwC) ;
- Des investisseurs faisant le lien entre progrès social et performance durable et privilégiant les critères d'investissement ESG<sup>4</sup>, identifiables par exemple au moyen du label « *investissement responsable* », mettant en balance valeur actionnariale et valeur sociétale.  
Ils seront notamment vigilants quant aux pratiques socio-environnementales décrites dans l' « *equity story* » qui « *est l'histoire à raconter aux investisseurs en vue d'une levée de fonds ou d'une entrée en Bourse et qui met en avant les opportunités de développement et les atouts qui permettent à une entreprise de créer de la valeur. Stratégie de l'entreprise, vision à moyen et long terme [...] L'objectif est d'amener l'investisseur à rejoindre le capital* » (CapValue) ;
- Des décideurs philanthropes de plus en plus engagés ;
- Des gouvernements par le biais d'incitations (comme la fiscalité écologique) et la mise en place de nouvelles obligations et opportunités légales ;
- Des salariés de plus en plus en quête de sens au travail (ARNOUX-NICOLAS) et soucieux de leurs conditions de travail (IFOP pour International SOS) ;
- Des populations qui appellent à la responsabilité territoriale des entreprises et qui sont soucieuses de leur ancrage local<sup>5</sup> ;
- Des organisations patronales et syndicales qui encouragent les PME à adopter une démarche responsable et qui peuvent elles-mêmes se doter d'une raison d'être comme le MEDEF ;
- Des activistes militants et des ONG qui occupent une place de plus en plus importante dans le monde des affaires, dont la popularité est grandissante sur les réseaux sociaux et qui disposent de plateformes et applications spécifiques permettant d'organiser des campagnes de boycott (par exemple : buyornot.org).

3 Cette expression « qui renvoie à un néologisme anglais jouant tant avec le terme « stockholder » (désignant l'actionnaire) qu'avec celui de « shareholder » (désignant ceux qui partagent les bénéfices, incluant les actionnaires) qui fait passer le stakeholder d'un jeu de mots à une notion puis à une problématique de management stratégique et enfin à une théorie (permet d'élaborer) une représentation du pouvoir à l'intérieur d'un gouvernement, celui de l'entreprise ; la théorie des parties prenantes ouvre les problématiques de gouvernement à des instances différentes de décision de l'entreprise au niveau stratégique. » (BONNAFOUS-BOUCHER, et al., 2014)

4 Cet acronyme désigne les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance

5 « L'ancrage local désigne l'implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire. Les ressources communes peuvent être humaines, économiques, techniques et technologiques, environnementales, sanitaires et culturelles ; elles incluent également la qualité des relations entre les acteurs du territoire. » (OREE, 2017)

Les entreprises sont d'autant plus sensibles à l'impact de leur activité sur la société et son environnement que de nombreux scandales ont éclaté ces dernières années autour de la responsabilité sociale des entreprises, entachant ainsi leur image (JOHNSON, et al. p. 159). Ainsi, on peut différencier 4 positionnements types des entreprises :

Le laisser faire, l'individualisme éclairé, la prise en compte des parties prenantes et l'activisme sociétal.

Les entreprises responsables sont celles qui adoptent les deux dernières postures où l'engagement socio-environnemental n'est pas relayé au plan d'investissement pertinent, mais est au centre de la stratégie de l'entreprise.

Il semblerait donc que l'entreprise soit à la fois une partie du problème et une partie de sa solution. D'une part, elle cristallise la méfiance, d'autre part on attend d'elle tout ou partie des solutions permettant de faire face aux défis sociaux et environnementaux tels que présentés ci-dessus.

Ce phénomène est plus particulièrement visible pour les PME qui sont attentivement observées alors même que selon un rapport de 2016 de l'ONG internationale *Carbon Disclosure Project* elles sont probablement minoritairement responsables des problèmes liés aux émissions de gaz à effet de serre auxquelles nous devons collectivement faire face (Science et Avenir).

Point d'attention pour l'étude empirique :

Ainsi les interrogations relatives à la place des parties prenantes (particulièrement leurs nombres, pouvoirs et attentes) dans la stratégie des entreprises sont de plus en plus complexes et nous ont poussées à nous interroger sur ce qui a présidé à la transition responsable des entreprises : Ont-elles pensé à leurs parties prenantes en devenant une entreprise responsable ?

Pour permettre une meilleure appréhension de cette situation, a priori paradoxale, qui fait de l'entreprise à la fois la responsable des problèmes sociaux et environnementaux et a minima une partie de la solution, nous tenterons de cerner au mieux la composante juridique de l'entreprise pour déterminer précisément dans quel cadre elle s'insère, puis nous nous intéresserons à la vision sociologique de l'entreprise.

## **II. RAPIDE RETOUR SUR LA NOTION D'ENTREPRISE**

Plusieurs définitions du terme « entreprise » sont proposées par les dictionnaires, les organes d'analyse économique comme l'INSEE, le droit et la sociologie. Selon la définition de l'INSEE mise à jour le 24 octobre 2019, l'entreprise peut être définie comme « *la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* » et existe plusieurs autres définition de ce terme (cf. Annexe 5 - ). Cependant, il n'existe pas à proprement parler de définition juridique de l'entreprise, c'est pourquoi nous nous sommes penchées sur la notion de Société (2.1), sur les définitions sociologiques de l'entreprise afin d'en compléter la vision (2.2) avant de nous recentrer sur les PME (2.3).

### **2.1. L'entreprise un concept juridique aux contours flous**

#### **i. L'entreprise**

A ce jour, de nombreux chercheurs et juristes estiment qu'il n'y a pas de définition légale de l'entreprise, or il est plus juste de dire que la définition de l'entreprise n'est pas codifiée, ce qui pose question dans un système de droit civil codifié. Cette absence a pu faire dire à certains

que par sa « *nature [c'] est un impensé du droit.* » (Citizen Capital, Deloitte Développement Durable) un « *objet juridique non identifié* » (OJNI) (PAILLUSSEAU, et al.).

Il s'agit davantage d'un concept « sans définition fixe » (SDF) que d'un « OJNI », mais dont l'existence est reconnue par les différentes branches du droit. Ses contours sont variables et évolutifs et les juridictions s'appuient sur ce concept fluctuant pour traiter juridiquement de situations économiques complexes et multiples (PAILLUSSEAU, et al.) : droit des entreprises en difficulté, droit de la concurrence, droit du travail.

C'est un objet de droit n'ayant pas la personnalité morale, pouvant se confondre avec son fondateur ou l'entrepreneur qui la dirige. Ainsi, elle n'a pas d'existence juridique propre si elle n'est pas constituée en société.

Il est intéressant de noter que le droit européen en revanche donne une définition à ce concept : « *Une entreprise est une entité unitaire, de jure ou de facto, dotée d'une direction autonome, qui exerce une activité de caractère économique dans un but lucratif, à titre onéreux et de manière durable* »<sup>6</sup>. Cette définition souple et pragmatique permet de considérer cette notion comme une organisation sociale à part entière.

## ii. La société

L'expression « *entreprise commune* » est utilisée dans la définition du concept juridique de société, ces notions semblent indissociables. Sans revenir sur l'histoire du concept de société (cf. Annexe 6 - ), et ses évolutions doctrinales et jurisprudentielles, on peut s'arrêter sur l'alinéa premier de l'Article 1832 du code civil qui dispose « *La société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter* ». C'est la définition juridique classique et codifiée de la notion de société.

Cette définition implique d'une part la mise en commun d'un apport, d'autre part le partage des bénéfices ou de l'économie qui peut résulter de l'activité choisie et le fameux « *affectio societatis* », qui représente la volonté de s'associer dans le cadre de cette entreprise commune. C'est cette volonté de s'associer qui a longtemps été considérée comme l'élément fondamental dans la création d'une société et dans la pérennité de l'activité sociale engagée. Cette vision est de bon sens, puisqu'une société dont les membres ne s'entendent plus vont sans doute diverger au sujet des orientations à donner à la société et la mésentente risque de causer l'immobilisme de la structure ou sa mauvaise gestion.

Au préalable, précisons que l'ingrédient nécessaire mais non essentiel à la société est « *l'entreprise commune* » pouvant être définie par la doctrine juridique comme : « *un ensemble de ressources humaines et/ou de biens organisé en vue de développer, immédiatement ou non, directement ou indirectement, une activité ou une opération économique déterminée.* »

Le fait d'affecter un apport, qu'il soit matériel ou en industrie, ne revêt plus de difficultés particulières. Les très nombreux débats doctrinaux sur l'étendue des apports, leur propriété, leur nature ainsi que sur le fait de partager le bénéfice ou l'économie qui résulte d'une activité sont désormais clos et le simple fait de contribuer aux pertes et de bénéficier d'une économie suffit, si les autres conditions sont vérifiées, pour que la société puisse être constituée. En revanche, le troisième élément essentiel de l'entreprise est *l'affectio societatis* qui est une notion plus mouvante (cf. IV ci-dessous). Ainsi, le droit français connaît la société, le groupe ou encore l'établissement, mais pas l'entreprise qui se veut avant tout être une entité économique.

L'examen du Code civil napoléonien et des anciens articles 1832 et suivants de ce code, aujourd'hui abrogés, témoigne d'une utilisation très ancienne du concept (DALLOZ) et l'on retrouve ce terme dans la définition du terme « société » en 1985. C'est précisément l'expression « *entreprise commune* » qui est retenue pour définir l'objet de ce contrat de

<sup>6</sup> (1984) et conclusions de l'Avocat Général (TESAURO, 1994) CJCE, 19 janv. 1994, SAT Fluggesellschaft, aff. C-364/92, Rec. I. 43)

société cristallisant la volonté de bâtir une entreprise économique pérenne. La Cour de cassation retient une conception large de cette expression et utilise plusieurs synonymes comme « *œuvre commune* » où « *activité commune* »<sup>7</sup>.

Si on note peu d'évolutions législatives sur le sujet depuis le code de 1804 (cf. Annexe 7 - ), la question de la réforme de l'entreprise sera régulièrement reprise et notamment en 1957 sous la direction de Georges Lasserre qui proposait d'orienter l'objectif de l'entreprise vers l'intérêt général, puis en 1963, avec l'ouvrage de François Bloch-Lainé intitulé Pour une réforme de l'entreprise et sous la présidence de Valéry Giscard d'Estaing sur la base duquel Pierre Sudreau tentera en janvier 1975 de proposer des mesures destinées à insérer les finalités de l'entreprise dans celle de la société, de même le rapport Auroux davantage centré sur les salariés. Aucun de ces rapports n'aboutira sur une réforme (cf. Annexe 8 - ).

A partir des années 2000, avec le développement de la RSE, c'est la recherche du sens au-delà du profit qui est mis en lumière dans les différents rapports et études qui sont menés et c'est dans ce contexte que la réforme de l'article 1833 du code civil est envisagée.

En 2015, Kevin Levillain (Les Mines Paris Tech) évoque la possibilité de créer un nouveau statut d'entreprise ; en 2017/2018, des parlementaires et des entrepreneurs travaillent sur l'entreprise, tandis qu'une grande consultation est lancée sur le projet de loi dite PACTE ayant pour objet de réformer l'entreprise. Le rapport sur « *l'entreprise objet d'intérêt collectif* » est publié en mars 2018 et, en 2019, après des débats houleux, le Code civil est modifié, intégrant une obligation de gestion de la société dans son intérêt social et prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux (cf. IV ci-dessous). C'est donc en 2019 qu'a lieu la dernière évolution et probablement la plus notable au sujet des sociétés. En effet, le législateur intègre d'une part la notion auparavant exclusivement jurisprudentielle « *d'intérêt social* » et d'autre part permet à la société de se doter d'une raison d'être<sup>8</sup>.

Le fait que la consécration de l'intérêt social intervienne lors de la codification de l'existence d'une raison d'être et de l'impact social et environnemental de l'activité des sociétés laisse à penser que le législateur a souhaité orienter l'interprétation de l'intérêt social comme un intérêt supérieur, peut-être même comme « l'intérêt collectif » fil conducteur du rapport Notat-Senart.

Cette rédaction pourrait aussi induire que l'intérêt social peut être divergent de l'intérêt des associés. Cette interprétation fait écho à nos conclusions de l'appréhension de l'entreprise par les parties prenantes. Cependant, à ce jour il n'existe pas de jurisprudence corroborant cette interprétation.

À la croisée du droit et de l'acception commune du terme entreprise on peut noter la définition qui est retenue sur Wikipédia avec toutes les réserves qu'utiliser cette source implique : « *Une entreprise également appelée firme, compagnie société familièrement boîte ou business est une organisation ou une unité institutionnelle, mue par un projet décliné en stratégie, en politiques et en plans d'action, dont le but est de produire et de fournir des biens ou des services à destination d'un ensemble de clients, en réalisant un équilibre de ses comptes de charges et de produits.* »

Il est intéressant de noter que dans cette définition aucune différence n'est faite entre la société et l'entreprise et qu'elle se définit davantage par son activité et les modalités d'organisation de cette activité que par son statut juridique. Ce prisme est majoritairement adopté puisque le langage courant utilise indistinctement les "termes" sociétés et "entreprises" dans les échanges quotidiens.

## 2.2. Les définitions sociologiques

En sciences sociales, l'entreprise est conçue comme possédant « *mille visages* » (THUDEROZ p. 23). Les sociologues ont coutume d'écrire que c'est un système de règles, le

<sup>7</sup> Cass. com. 23 juin 2004, 3 arrêts, Rev. Sociétés 2004, note F.-X. Lucas cité dans (DALLOZ, mise à jour 2019).

<sup>8</sup> Avant l'adoption du texte, le Pr Tadros dans (2018)



lieu d'une action collective, où s'institutionnalisent le conflit industriel et la négociation collective. Pour le sociologue d'entreprise Christian Thuderoz dans l'ouvrage Sociologie des entreprises, « *l'entreprise est une réalité sociale, non un concept sociologique* ».

Pendant longtemps, l'entreprise fut considérée par la sociologie du travail comme « *un décor plutôt qu'un objet à part entière, une scène où s'analysait autre chose : l'acte ou l'attitude au travail, la qualification, l'organisation de la production, l'incidence du changement technique, la revendication ouvrière, les grèves et les négociations collectives.* » (THUDEROZ p. 10). L'attention sociologique avait une dimension politique forte et était portée sur l'attrait pour le travail ouvrier en tant qu'élément moteur de l'évolution des structures sociales, ses conditions et ses lieux dans lesquels le travail s'accomplissait (par FRIEDMANN et NAVILLE 1961 dans THUDEROZ p. 9). On peut constater une approche parfois dogmatique, voire militante, axée sur la figure de l'ouvrier et la dimension sociale du travail, au détriment d'études sur la gestion des entreprises, sur leurs modes d'organisation ou sur l'histoire des entreprises et les manières dont elles se créaient, mouraient ou résolvaient leurs crises.

Ce renouveau sociologique, fut esquissé dans les années 90 par l'ouvrage fondateur de Denis Segrestin (1992) puis poursuivi par de nombreux sociologues tel que Sainsaulieu etc.<sup>9</sup>. Ces auteurs se sont intéressés à la question du développement des entreprises, réflexion qui n'aurait pu s'engager si la Société elle-même ne s'était posé la question de leur capacité à se transformer. L'entreprise est une « *construction sociale* », elle ne fabrique pas que des produits commercialisables, elle produit « *de l'emploi, de la créativité, de la culture, des solidarités et des modes de vie* » (THUDEROZ, 2010). Elle doit être appréhendée comme un univers « *complexe et composite* » tel que décrit par Sainsaulieu en 1997. Pour Jean Michel Morin dans son Que sais-je sur la Sociologie d'entreprise (1999), elle est définie comme « *une forme par laquelle des entrepreneurs parviennent à faire proposer des produits qui peuvent satisfaire des clients mieux que ne peuvent y parvenir des concurrents ; en réalisant cette offre grâce à des travailleurs dont l'effort coordonné est complété par le recours à des fournisseurs ; en mettant en œuvre des moyens dont le financement est assuré par les propriétaires de ces moyens, complétés au besoin par des prêteurs ; ceci dans des conditions où les acteurs retirent chacun une rétribution qui justifie, selon eux, leur contribution, le tout sous la surveillance des pouvoirs publics et parfois d'associations ou de relais d'opinion.* »

L'ambition théorique de la sociologie d'entreprise consiste à forger quelques outils conceptuels qui permettent de penser simultanément « *l'unité de l'entreprise (c'est un construit social, bâti autour d'un projet) et sa pluralité (elle abrite des rationalités différentes, elle oppose des coalitions d'intérêts, elle est le lieu des conflits sociaux), et à penser son autonomie et son ouverture au monde, sa fonction d'organisation économique et sa nature d'institution du monde social* » (MORIN). Ce n'est pas une nouvelle dénomination de la sociologie des organisations, mais un moyen de mieux comprendre le caractère spécifique de l'entreprise. L'une des controverses porte sur « *le degré d'autonomie qu'il convient d'accorder à l'entreprise* » (MORIN) et peut-être schématisée par une option comprenant deux positions :

- Lui octroyer une place réduite, l'entreprise étant circonscrite aux mécanismes de production et à la combinaison des facteurs du travail et du capital ; ou
- Lui octroyer une place majeure : l'entreprise étant jugée capable de s'ouvrir et d'agir sélectivement sur son environnement et de produire des règles, des cultures et des comportements lui appartenant en propre.

Cette seconde vision permet de traiter l'entreprise comme un objet d'étude en soi, au même titre que la famille, la ville etc. Thuderoz, ajoute que les entreprises sont présentes dans les débats politiques, pèsent sur les projets de loi et interviennent dans la vie de la cité, notamment en finançant des programmes de lutte contre l'exclusion sociale, en pratiquant le mécénat d'art ou en promouvant la diversité culturelle et l'égalité des chances, ce qui leur permet parfois de

---

<sup>9</sup> Bernoux [1995], Alter [1996], Dupuis et Kuzminski [1998],

se présenter comme « citoyennes », ou de communiquer sur leur degré de responsabilité sociale.

Enfin, le modèle théorique précité des entreprises du *shareholder value* (valeur actionnarial) décrit en 1970 décrit dans un article du New York Times par Milton Friedman est aujourd'hui l'objet de nombreuses critiques. Pour Friedman<sup>10</sup>, toute autre motivation que la recherche du profit pour une entreprise était « *immorale et antiéconomique* ». De nouvelles définitions de l'entreprise ont vu le jour, proposant ainsi des modèles plus en phase avec le bien commun de la Société.

Nous pouvons citer : l'entreprise conciliatrice (Renaud Sainsaulieu –1992), l'entreprise résiliente (Gary Hamel – 2003) ; l'entreprise contributive (Terra Nova – 2018) ; l'entreprise politique (Pascal Demurger – 2019) ; l'entreprise altruiste (Isaac Getz et Laurent Marbacher – 2019) et l'entreprise à mission (Loi Pacte – 2019). (cf. Annexe 9 - ).

### **2.3. LES PME**

A titre liminaire et conformément à la vision du Pr. Henri Mahé de Boislandelle et à la conception généralement acceptée en la matière, nous ne distinguerons pas ci-dessous les TPE et les PME car les premières peuvent pour nous, par certains aspects, s'intégrer aux secondes.

Il est intéressant de noter que les TPE et PME bénéficient depuis 2008 de leur propre définition juridique. La Loi LME complétée par la loi PACTE de 2019, spécifique à la question des moyennes entreprises, a mis en place une définition à des fins statistiques (cf. Annexe 10 - ) et a défini ces entreprises en fonction de seuils de personnel et de chiffre d'affaires.

Ainsi, les PME sont les entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros. Nous y incluons les micro-entreprises ou TPE dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.

Quelle que soit leur forme juridique, entreprise ou sociétés constituées, la typologie très libérale ou plus axée sur l'intérêt collectif ou leur taille, on note un mouvement des entreprises vers un modèle responsable enclenché ou non par leurs parties prenantes.

Les entreprises restent parfois silencieuses sur cet engagement ou peuvent choisir de mettre en place une campagne de communication fondée sur les actions mises en place. Elles peuvent se lancer dans des actions dites de RSE, adopter une certification, un label ou devenir entreprises à mission de façon publique.

## **III. L'ENTREPRISE VERS UN MODELE RESPONSABLE : LA RSE, LES LABELS, LA SOCIETE A MISSION**

En préambule, nous souhaitons préciser que nous n'aborderons pas l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), qui « *désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis. Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques* » (Ministère de l'économie et des finances) qui ne correspond pas à la cible visée dans cette étude en ce que,

---

<sup>10</sup> Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », New York Times, 13 septembre 1970. La plupart des idées développées dans cet article sont reprises de son ouvrage clé, « Capitalism and Freedom », publié en 1962 (University of Chicago Press), dont il adapte des idées au cas de la RSE.

par leur refus du profit individuel, elles ne sont pas complètement ancrées dans l'économie de marché. De même, nous n'aborderons pas les différents labels sectoriels, privilégiant une approche globale déployable dans la majorité des entreprises.

Ces précisions faites, en l'absence de cahier des charges formel permettant d'identifier une entreprise responsable, nous nous sommes intéressées aux différentes démarches encadrées, identifiées comme responsables, ouvertes aux PME et avons tout d'abord tenté de définir ce qu'est une entreprise responsable (3.1), puis d'explicitier ce qu'est le large mouvement législatif et sociétal de la RSE (3.2). Nous avons ensuite souhaité donner un aperçu des modes alternatifs de prise en compte d'une démarche responsable que sont les labels (3.3) et spécifiquement la certification B Corp (3.4). Enfin nous nous attarderons sur le dernier modèle alternatif de société qu'est « l'entreprise à mission » rejeton de la loi PACTE (3.5).

### 3.1. La notion fluctuante « d'entreprise responsable »

Selon la définition de l'Académie française, la responsabilité, c'est « *l'obligation qu'a une personne de répondre de ses actes, de les assumer, d'en supporter les conséquences du fait de sa charge, de sa position, etc.* » et par conséquent l' « *obligation de répondre de certaines actions devant la justice ou une autorité compétente* » et la « *charge, mission conférée à quelqu'un par une autorité devant laquelle il doit répondre de ses actes* ». Par extension, cela recouvre « *le fait, pour quelqu'un, de jouer un rôle dans la survenue, le développement d'un phénomène fâcheux* ».

On peut noter que le terme responsable revêt à la fois une connotation positive, celui qui assume et gère en raison de sa position qu'on peut imaginer "hiérarchiquement" plus élevé que d'autres et à la fois la connotation négative de celui qui a causé un dommage. Cette notion renvoyant directement aux questions d'éthiques et dont l'usage est parfois galvaudé à des fins commerciales fait l'objet de multiples décisions juridiques au point d'en faire un domaine du droit à part entière dit de « responsabilité civile ».

Au-delà de cette vision juridique très pragmatique et tenant compte des conséquences pratiques de la responsabilité, une vision à la croisée de la philosophie, de l'éthique, et du droit s'impose (BOUQUET, et al.) :

*« Au sens moral, la responsabilité est l'obligation de réparer une faute, de remplir un devoir ou un engagement, d'assumer les conséquences de ses actes. Par extension, une responsabilité désigne une charge ou un poste qui entraîne des responsabilités. Les différents sens de ce concept renvoient donc à la même idée d'un sujet comptable de ses actes et de ses paroles, conformément à l'étymologie latine (respondere : répondre, être à la hauteur). Le sort de ce problème est donc lié à celui de la liberté, dans la mesure où seule la capacité d'être la cause de ses actes peut fonder la nécessité de répondre de ceux-ci. »* Cet auteur apporte toutefois un bémol à sa définition indiquant que « *L'évolution récente du concept de responsabilité semble pourtant remettre en question la pertinence de cette conception traditionnelle...* ». L'auteur semble indiquer, dans la droite ligne de nos réflexions sur les besoins des parties prenantes et les nouvelles obligations des entreprises que « *Penser la responsabilité aujourd'hui signifie mettre en œuvre une dialectique où il faut accorder deux nécessités pas toujours entièrement compatibles : d'une part l'ouverture du sujet à la considération de l'autre et à la prévision de l'avenir, d'autre part la préservation d'un sujet capable d'imputation*<sup>11</sup>... »

En raison de ses responsabilités, celui qui est « responsable » doit assumer les conséquences y compris fâcheuses de ses propres actes et de ceux des personnes dont il a la charge. Cette acception de la responsabilité fait écho à la vision que les citoyens peuvent avoir des entreprises (ci-dessus 1.1). Elles sont considérées à la fois comme génératrices de pollution

---

<sup>11</sup> Conséquence du concept de « care » : « la responsabilité comme prise en compte des conséquences de la relation établie et pas simplement comme l'imputabilité des actions. »

et de problèmes sociaux par leur course effrénée au profit et comme vectrices d'emploi, de progrès social, de mieux-être etc.

Ainsi, les « Entreprises responsables » sont pour nous celles qui sont conscientes du fait que leur impact sur la société et l'environnement n'est pas neutre et qui par conséquent vont adopter une démarche active à la hauteur de leurs « responsabilités » pour minimiser, compenser ou rendre positif cet impact.

La prise en compte de l'impact et de la nécessité de compenser cet impact s'illustre à la fois dans la mise en place de la RSE par les états et par la multiplication des labels et certifications existants.

### 3.2. Comment s'illustre la RSE au sein des PME ?

Selon une enquête de l'INSEE, « Entreprises et développement durable » (2019) 53% des entreprises employant entre 50 à 249 personnes déclarent avoir mené des actions de RSE (38% seulement pour les entreprises dont les effectifs se situent entre 20 et 49). Ces actions concernent essentiellement la gestion des déchets, l'efficacité énergétique ou la lutte contre les discriminations, elles concernent également des actions, a priori, hors affaires de mécénat sportif ou social.

#### i. Historique de la RSE

La RSE « désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, et parfois juridique, des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités »<sup>12</sup>. Ce concept apparaît à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (BOWEN, 1953). La RSE n'impose pas d'obligation de résultat, mais une obligation d'amélioration continue. La démarche RSE consiste à conduire ses actions de façon intégrée dans la stratégie de l'entreprise.

Elle est définie par la Commission Européenne comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leur activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Elle est souvent présentée comme une opportunité pour l'entreprise d'améliorer sa gouvernance, définie comme « le moyen de légitimer ceux qui, dans l'entreprise, ont le droit d'en orienter l'activité et la stratégie » (GOMEZ), et de déboucher sur un accroissement des bénéfices et de compétitivité tout en renforçant son engagement envers la société et envers ses collaborateurs.

Les pratiques de RSE sont « guidées par des principes puisés dans de grands documents de référence qui fixent des contenus normatifs appelés à orienter le comportement des firmes dans les domaines social et environnemental » (CAPRON, et al. p. 62). Les sources se trouvent principalement dans les organismes internationaux qui les relaient sous forme « d'incitation à agir ».

Les incitations à l'action principale émanent, entre autres, du Pacte mondial<sup>13</sup> issu d'un appel lancé par Kofi Annan en janvier 1999 invitant les entreprises, par des engagements volontaires, à progresser dans chacun des quatre thèmes du Pacte mondial : relatifs 1) aux droits de l'Homme, 2) aux normes internationales du travail, 3) à l'environnement et 4) à la lutte contre la corruption.

Ces thèmes regroupent dix principes inspirés de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, de la Déclaration Relative aux Principes et Droits Fondamentaux au Travail de l'Organisation Internationale du Travail, de la Déclaration de Rio sur l'Environnement et le Développement, et de la Convention de l'ONU contre la corruption. Le principal objectif du Pacte mondial semble être la promotion des valeurs diffusées par l'ONU auprès des entreprises en les engageant à les intégrer, les appliquer et les diffuser. Pour favoriser l'action

<sup>12</sup> Avec toutes les réserves que cette source peut représenter, cette définition est celle qui nous paraît en l'espèce le plus appropriée (Wikipedia).

<sup>13</sup> <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-défis-mondiaux>

engagée par le biais du Pacte et par là l'émergence d'entreprises responsables, les partenariats entre les parties prenantes sont encouragés et favorisés.

Ces engagements ne sont pas contraignants car le Pacte ne prévoit aucun dispositif de contrôle et se contente des déclarations des entreprises. Dès lors, pour une PME, être signataire du Pacte mondial est pertinent pour sa dimension internationale et mondialement connu (ex : fournisseurs à l'étranger).

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) (cf. Annexe 11 - ) a adopté et publié le 1<sup>er</sup> novembre 2010, un texte intitulé « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* » dont l'objet est l'encadrement des rapports entre les organisations et la société.

C'est une démarche volontaire et non certifiable, la norme ISO 26 000 promeut une compréhension commune au niveau mondial de la responsabilité sociétale au sein des organismes du secteur public ou privé. Il s'agit du texte « *le plus abouti en matière de définitions et de principes relatifs à la responsabilité sociale/sociétale des entreprises* » (CAPRON, et al. p. 65). Il s'appuie d'ailleurs sur des textes qui émanent d'organisations internationales (ONU, OIT, OCDE...). La norme ISO 26000 agit sur une échelle organisationnelle et holistique et définit le périmètre de la RSE autour de sept questions centrales : gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local.

L'utilité de cette norme est toutefois limitée en fonction de la taille de l'entreprise, car elle nécessite pour les organisations des moyens importants en termes de temps, de financement, et en personnel. Il existe en revanche, des outils spécialement conçus pour les PME qui permettent de se lancer dans une démarche RSE similaire à celle proposée dans la norme ISO 26000 (accompagnement par des labels cf.3.3. 3.3. ).

Les instances de l'UE se sont « *progressivement investies dans la propagation de l'idée de RSE* » (CAPRON, et al. p. 67). La RSE a été mentionnée pour la première fois dans la stratégie de Lisbonne en mars 2000. Depuis, les instances de l'UE ont multiplié les initiatives, les rencontres, et rédigé plusieurs documents comme le Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises (Commission Européenne, 2001) qui ont permis d'établir une définition et un cadre d'action communs pour la RSE. En mai 2001, la Commission avait adopté une recommandation sur la prise en considération des aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés de l'Union. Le premier engagement s'ensuivit au Conseil de ministres de Goteborg (juin 2011) qui approuva la stratégie selon laquelle toutes les politiques à venir seraient coordonnées en ayant le principe du développement durable comme objectif (Ministère de la transition écologique).

Au-delà des démarches incitatives ci-dessus présentées, une autre enquête de l'INSEE de 2011 (renouvelée en (2016)), précise que plus de 50% des PME ont entamé une démarche RSE de conformité à la suite de la demande de leurs clients ou donneurs d'ordre. Certains auteurs estiment même que « *la survie des PME dépend fortement de leur marché et les exigences croissantes des entreprises clientes ou des acheteurs publics en matière de RSE constituent un levier important pour saisir des opportunités commerciales. Il s'agit le plus souvent d'une demande de conformité formelle. Cette demande peut susciter une réflexion sur les actions à mettre en place, lorsqu'elle s'accompagne d'une appropriation, par les dirigeants, des enjeux sur cette responsabilité* » (CAPRON, et al. p. 87).

## **ii. La RSE sur le plan national – un nombre réduit d'obligations légales**

Plusieurs auteurs estiment que depuis une dizaine d'années le législateur a commencé à imposer aux entreprises des « *obligations à caractère environnemental juridiquement contraignantes* ». Ainsi on passe petit à petit à ce qu'il est convenu d'appeler la Soft Law essentiellement non contraignante à la mise en place d'obligations légales<sup>14</sup>. La dernière en

date est la loi dite climat et résilience publiée au JO le 24 août 2021 (loi n° 2021-1104 du 22 août 2021) donnant un droit de regard au comité social et économique (CSE) sur l'impact environnemental des mesures prises par les entreprises de plus de 50 salariés.

Au-delà de la réglementation spécifique, le législateur a consacré par la loi PACTE la notion d'intérêt social prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux. Pour certains auteurs cela renvoie clairement à l'idée de RSE et pourrait dans le futur créer de la jurisprudence en matière de responsabilité environnementale et sociale, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Cela étant, les pressions les plus importantes ne viennent pas du législateur, mais des clients. Les PME souhaitent donc disposer d'une certification ou d'un label afin de faire reconnaître leurs investissements et leurs engagements sociétaux et environnementaux (L'Expansion Management Review, 2013).

### **3.3. L'existence périphérique des labels : une classification hybride ayant des conséquences juridiques**

Devant la nature floue et la démarche peu précisée de la RSE, un label « *permet d'évaluer les efforts mis en œuvre en matière de RSE* » et « *permet de structurer leur démarche de responsabilité sociétale et de la valoriser auprès de leurs parties prenantes* » (Goodwill Management, 2020 p. 3). Les PME souhaitent disposer d'une certification ou d'un label, attribué par un tiers indépendant, qui soit une reconnaissance de l'investissement dans la qualité sociale et environnementale du management et/ou des produits.

Selon une étude faite en collaboration étroite avec la Plateforme RSE, on distingue quatre types de labels garantissant une démarche RSE : les labels généralistes, les labels territoriaux, les labels par thématique et les labels sectoriels. Parmi les labels évalués lors de cette étude, on a constaté que la quasi-totalité des labels du marché français utilisent le référentiel des normes ISO 26 000, certains labels en complément utilisent aussi les Objectifs de Développement Durable ou le *Global Reporting Initiative*.

Les labels généralistes regroupent le Label Lucie et le Label Engagé RSE, qui sont tous deux évalués par un Organisme Tiers Indépendant (OTI). D'un point de vue pratique, les labels sont critiqués car ils ne s'adaptent pas aux spécificités de l'entreprise (tailles, moyens etc.) et aux enjeux particuliers de chaque secteur. Ceci explique le développement des labels sectoriels dans le large éventail des labels existant sur le marché français.

A ce propos, le media du Groupe caisse des dépôts Novéthic remarque dans un de ses articles en ligne (2021), la difficulté pour les PME d'appréhender efficacement l'offre étendue des labels. De surcroît l'étude Dubost révèle l'insatisfaction des dirigeants des entreprises labellisées au sujet de la reconnaissance des labels, car ils ne sont pas reconnus par les grands donneurs d'ordre. Cette situation a pour conséquence, du fait de ce manque de reconnaissance, une méconnaissance par les grandes entreprises qui ne s'appuient pas sur ceux-ci lors de la sélection de leurs fournisseurs.

La dernière limite qui peut être reprochée à ce système de labélisation est qu'il a été développé dans un cadre purement national, ce qui rend les labels peu visibles à l'étranger.

Néanmoins, pour les entreprises labellisées RSE, des statistiques (Goodwill Management, 2020) montrent un taux de croissance du Chiffre d'affaires moyen de plus de 4 fois supérieur aux entreprises non labellisées. Cette tendance constatée par d'autres études (BENHAMOU, et al.) et (CHAKROUN) pourrait permettre d'établir une relation entre la performance économique et la RSE.

Il est manifeste qu'à la date de rédaction du présent mémoire, en dehors des labels généralistes de plus en plus connus, l'attractivité des labels est atténuée par la profusion de ceux-ci, par leur coût financier, par l'absence d'incitations émanant des institutions publiques, par le peu de lisibilité et par la faible notoriété dont ils bénéficient.

On note cependant que, malgré ces inconvénients, une démarche de labellisation permet de développer les compétences en entreprise. De plus, la montée en puissance de la RSE dans tous les secteurs et dans les organisations professionnelles permet d'envisager à moyen terme un développement de la notoriété des labels et leur prise en compte croissante par les grands donneurs d'ordre et de façon générale par les parties prenantes<sup>15</sup>.

Si les certifications et les labels ont des critères et des méthodologies très clairs, répondant à un besoin de transparence, ils doivent être distingués. Le label est une étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel reconnu par une autorité publique. Elle est apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l'origine, en garantir la qualité ou la conformité avec certaines normes de fabrication. Les labels permettent une lecture plus facile et homogène des efforts entrepris par rapport à la réglementation, le plus souvent non contraignante.

La certification B Corp développée ci-dessous semble quant à elle tirer son épingle du jeu en termes de lisibilité et de reconnaissance internationale.

### 3.4. Focus sur les benefit corporations et spécifiquement la certification « B Corp »

La certification répond à des exigences précises définies par un cahier des charges. Elle est remise par des agences reconnues par l'Etat dans des domaines spécifiques (Etat, agence, entreprise). Des initiatives privées délivrent aussi des certifications comme B Corp.

Cette certification dite « Bénéfit corporation » est mondialement connue (74 pays), cofondée par Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan et Andrew Kassoy, aux États-Unis il y a 15 ans, elle regroupe en une même communauté des entreprises affichant une volonté de reconstruire l'économie différemment, en l'utilisant pour qu'elle ait un impact positif à long terme. L'objectif est de « *faire des entreprises lucratives d'authentiques citoyens responsables* » (TCHOTOURIAN, et al.) .

Nous avons été surprises de la rigueur de cette certification et de sa renommée dans le monde des affaires, particulièrement appréciée des PME. Elle renforcerait la crédibilité et la transparence des pratiques responsables.

Nous avons donc cherché à comprendre ce qui la distinguait des labels précités et avons pour cela pris connaissance des abondantes sources d'informations sur le sujet. Nous avons aussi rencontré une communauté très active, proposant un accompagnement de proximité aux entreprises souhaitant inscrire leur vocation sociétale au centre de leur raison d'être (Novéthic). En engageant cette démarche, les entreprises agissent pour démontrer leur impact positif et affichent une volonté de progression, en étant réévaluées tous les trois ans sur leur performance globale.

Un logo spécifique et international (ci-contre), permet aux entreprises de faire connaître leur démarche. Cette identification est dans de nombreux pays un gage de confiance pour les investisseurs et partenaires, mais demeure encore méconnue de nombreux consommateurs, éloignés du militantisme et des affaires, simplement sensibilisés aux démarches responsables.



A ce jour, 3944 entreprises sont certifiées dans le monde ; en France, elles sont présentes seulement depuis 2014/15 à l'initiative d'Utopie<sup>16</sup> qui a été à la fois la première entreprise certifiée de France et celle qui a lancé le mouvement (concomitamment à la RSE) ; suivi de la

<sup>15</sup> (Plateforme RSE, 2021)

<sup>16</sup> <https://www.utopies.com/B-corp-certification/> UTOPIES « De 2015 à 2019, UTOPIES a été le « country partner » officiel de B Corp en France a participé au lancement et porté le mouvement, jusqu'à la création en 2019 de l'association B Lab France. En 5 ans, la communauté française est passée de 1 à 100 entreprises certifiées, et des centaines d'entreprises ont ouvert une session pour s'évaluer en ligne et se comparer à des milliers d'entreprises ».

création de l'association B Lab en 2019. On notera que la même année, B Lab et Loi Pacte ont vu le jour en France.

En avril 2021, seules 150 entreprises françaises étaient certifiées et nous avons cherché à comprendre pourquoi si peu d'entreprises avaient été certifiées en 6 ans. C'est ainsi, que nous avons été frappées par la forte progression des certifications sur ces dernières années (de 2015 à 2019 : 100 entreprises, 2020 : +50 entreprises). Nous présumons donc que l'implantation de l'O.N.G. B Lab en France, a permis à la certification de se développer.

Cette forte progression s'explique sans doute aussi par le pouvoir même de cette O.N.G qui délivre les certificats, dispose d'un très fort pouvoir de lobbying (Goodwill Management) et cherche à influencer sur les décisions politiques (travaille sur la reconnaissance d'un statut juridique).

En pratique, être B Corp c'est s'engager dans une démarche d'autorégulation (avec des critères communs), ambitieuse et holistique. Pour le devenir, il faut *a minima* obtenir 80/200 lors de l'audit par un questionnaire adapté à la structure auditée et regroupant 5 domaines : gouvernance, collaborateurs, communauté, environnement et clients.

Ainsi, au-delà de la définition de sa raison d'être, le BIA (Business Impact Assessment) s'intéresse aux pratiques de l'entreprise au quotidien, indépendamment de cette raison d'être (B Lab). Ensuite, il est nécessaire de modifier ses statuts afin d'y intégrer l'intérêt des parties prenantes (assouplissement des devoirs fiduciaires + super majorité + reporting renforcé) et protéger sa mission (bénéfices publics). Puis vient l'officialisation via la signature des conditions et la Déclaration d'interdépendance B Corp et le règlement des frais de certification annuels.

L'origine de la certification à laquelle un cadre légal a été reconnu est très ancrée dans la culture américaine, aux antipodes des pratiques françaises. Pour autant c'est ainsi qu'elle devient un important levier concurrentiel à de nombreux niveaux (cf. Annexe 13 - ) parfois complémentaire du statut d'entreprise à mission. (cf. Annexe 12 - ).

### **3.5. La société à mission**

A titre liminaire, nous utiliserons indifféremment l'expression société à mission et l'expression entreprise à mission car elles sont utilisées indifféremment à la fois par l'observatoire des entreprises à mission, par les experts du concept et par ceux qui choisissent cette forme. Nous les considérons donc comme synonymes.

L'entreprise à mission est issue de la loi PACTE ci-dessous et a pour objectif de proposer un nouveau cadre juridique pour s'impliquer dans la résolution des enjeux sociaux et environnementaux de notre siècle en conservant une relation étroite aux parties prenantes et en développant leur capacité d'innovation. Il est intéressant de noter que la consécration d'une entreprise à mission en droit français s'est appuyée sur les « benefit corporations » et sur plus de 10 ans de travaux de recherche notamment de Kévin Levillain, Blanche Segrestin etc., et sur les recommandations du rapport Notat Senard précité. C'est l'article L210-10 du code de commerce qui en dispose.

#### **i. Le cadre juridique**

La possibilité de créer une entreprise à mission est le 3<sup>ème</sup> volet de la loi PACTE (cf. Annexe 14 - ) qui permet aux entreprises les plus engagées dans une démarche sociale et /ou environnementale de se doter statutairement d'une mission, d'indicateurs sociaux et/ou environnementaux, d'un comité de mission et d'organismes tiers indépendants (OTI) (cf. Annexe 15 - ). Les OTI des entreprises à mission sont similaires à ceux existants pour les obligations liées à la RSE et certifient la réalité de la démarche responsable de ces entreprises.

Cette option écarte désormais la recherche de la seule performance financière comme fin en soi pour les entreprises qui le souhaitent. Cette option est offerte à tous les types de sociétés, civile ou commerciale. « *Les sociétés dites « à mission » sont les sociétés commerciales qui*



*poursuivent de manière purement volontaire un projet entrepreneurial, précisé dans leurs statuts, répondant à un intérêt collectif et qui donne sens à l'action de l'ensemble de leurs collaborateurs.* » (DALLOZ) dans la fiche d'orientation sur les Entreprises à mission.

Mais le législateur n'a pas souhaité limiter le champ d'application de la raison d'être (voir ci-dessous IV) en l'enfermant dans une définition précise, ainsi chaque société est libre de lui donner le sens qu'elle souhaite<sup>17</sup>. À ce jour les OTI ne sont pas chargés de contrôler la raison d'être, ni la mission, ni ces indicateurs.

## **ii. Modalités de mise en œuvre et absence de sanction**

Pour devenir une société à mission, l'entreprise devra :

- Préciser une raison d'être dans ses statuts,
- Cibler un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux qu'elle se fait fort d'atteindre dans le cadre de son activité,
- Expliciter les modalités de suivi de l'exécution de la mission par la mise en place d'un comité de mission n'appartenant pas aux organes sociaux, incluant *a minima* un salarié et qui devra présenter un rapport de gestion à l'assemblée générale chargée de l'approbation des comptes de la société
- L'exécution de ces objectifs fera l'objet d'une validation par un organisme tiers indépendant (OTI)

Il n'existe pas de sanction à proprement parler lorsqu'une société ne respecte pas sa mission et/ou sa raison d'être, en revanche la société ne pourra plus se prévaloir de ce statut et les juridictions pourraient même sous astreinte imposer à la société qui en faisait mention de retirer le vocable « entreprise à mission » de toutes ses communications d'entreprise. Ainsi, cela pourrait uniquement être une formalisation judiciaire de la perte d'image qui a lieu, mais aucune sanction financière ne serait prononcée.

## **iii. Avantages et limites de l'entreprise à mission**

Dans les tout premiers avantages que nous pourrions évoquer, il y a tout d'abord le fait que l'entreprise à mission permet aux sociétés d'agir et d'avoir un impact positif sur leur environnement au sens large. Contrairement à la RSE, il ne s'agit pas seulement de minimiser les risques ou les dégâts.

De plus, en lui donnant une raison d'être inscrite dans les statuts de la société, l'entreprise à mission permet d'agir au niveau stratégique et « *de transformer profondément la nature de la performance* » (Citizen Capital, Deloitte Développement Durable).

Selon certains chercheurs, cette modalité souple et volontaire que peuvent adopter les entreprises permet de définir un intérêt collectif sans impact sur l'action managériale. Elle pourrait garantir au dirigeant une latitude sur la finalité des statuts et offrir un engagement crédible, car elle est opposable puisque inscrite dans les statuts. Avec la modification de la raison d'être, il s'agit à la fois d'une opposabilité interne vis-à-vis des dirigeants et des actionnaires et externe vis-à-vis des parties prenantes (voir ci-dessous IV). Il reste une 3<sup>ème</sup> opposabilité, celle des OTI qui contrôlent la mission (COHEN)

Selon Errol Cohen, « *Formuler sa mission, c'est expliciter la façon dont la raison d'être de l'entreprise contribue ou bien comment et de quelle manière les activités de mon entreprise contribuent à résoudre un problème de société.* » C'est sans doute pourquoi le statut, d'entreprise à mission est très craint dans le domaine de l'économie sociale et solidaire dont les acteurs redoutent une perte de lisibilité vis-à-vis de leur propre engagement (Citizen Capital, Deloitte Développement Durable).

D'un point de vue RH, il est recommandé aux entreprises qui souhaitent mettre en place un statut d'entreprise à mission de remporter l'adhésion de leur personnel lorsqu'ils choisissent la

---

<sup>17</sup> (DALLOZ, 2020)

raison d'être et les indicateurs qui permettront de pérenniser la mission. En effet, cela permet aux salariés de s'identifier à la raison d'être et /ou à la mission et de s'engager plus avant pour l'entreprise. Cependant, il est récurrent que les dirigeants n'impliquent pas leurs équipes et que la mission soit à la charge d'une seule personne (Voir ci-dessous).

Enfin, toujours selon Geneviève Féron-Creuzet, c'est sur la confidentialité que se porte en pratique les réticences des entreprises vis-à-vis de l'entreprise à mission. En effet, l'obligation de mettre en place un comité de mission, quand bien même il est soumis à la confidentialité, fait craindre au dirigeant une rupture dans le secret des affaires. C'est pourquoi certains pourraient être tentés de ne pas aller au bout de leurs engagements afin de ne pas dévoiler leur stratégie (Citizen Capital, Deloitte Développement Durable).

L'organisme de contrôle de l'engagement des entreprises à mission sera la figure de l'OTI tel que décrit ci-dessus. C'est en 2021 que les contours du périmètre de contrôle des OTI en ce qui concerne les entreprises à mission ont été clarifiés par décret. Ils n'ont pas mandat pour questionner la viabilité des engagements, ni au regard des défis sociaux et environnementaux, ni au regard de la raison d'être et cela reste à notre sens la plus grande limite.

C'est sans doute en raison du caractère purement facultatif et volontaire de la démarche que les OTI n'ont ni le pouvoir, ni l'obligation de valider l'authenticité de la mission fixée. Leur seule contrainte est de contrôler le respect des objectifs fixés.

### **3.6. Une démarche volontariste non contrainte**

Indifféremment du cadre emprunté, la démarche consistant à adopter des pratiques dites « responsables » au sein d'une PME est actuellement volontaire et non contrainte : il s'agit d'un choix des décideurs. Comme nous le verrons ci-dessous, aucune obligation légale ne pèse à ce jour sur ces entreprises pour qu'elles aient un impact positif.

Les entreprises sont invitées depuis 2019, dans le code civil, « à prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux », mais sans véritable sanction en cas de manquements. Le seul risque véritable seraient les actions en responsabilité qui pourraient être engagées à l'encontre de ces sociétés qui ne respecteraient pas leurs obligations.

Ainsi, les entreprises doivent respecter les dispositions environnementales propres à leur activité et la réglementation sociale, mais n'encourent pas de pénalité, peines ou sanctions en cas de manquements aux obligations qu'elles se seraient elles-mêmes fixées.

A ce jour, les différents dispositifs (cités ci-dessus) constituent des cadres disponibles, des propositions de positionnement totalement facultatives. On peut d'ailleurs totalement imaginer des chefs d'entreprises vigilants à leur impact, mais ne souhaitant pas afficher leur engagement.

#### Point d'attention pour l'étude empirique :

Ces différentes options nous ont fait nous interroger sur les démarches d'ores et déjà mises en place par les entreprises.

Ont-elles une politique de RSE définie ? Si oui ou si non pourquoi ?  
Souhaitent-elles s'adjoindre un label ? Une certification ? Laquelle/ lesquelles ? Pourquoi ?

En pratique, comment le fait d'être entreprise à mission s'articule-il avec la RSE ? Avec les autres labels ? la certification spécifique B Corp ?

Est-ce que les entreprises ayant adopté ces labels ou formes alternatives de société s'identifient à l'entreprise responsable ?

L'idée d'un label environnemental et/ou social faisant partie du business model de l'organisation est-il un préalable obligatoire ?

On peut s'étonner de la faible valorisation de la démarche responsable par l'Etat, tel qu'il y était invité par l'article 53 de la LOI n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'Environnement. Ainsi, l'absence de contrainte légale (nationale, européenne voire mondiale) et la capacité d'autorégulation des entreprises amènent les PME à se tourner vers les labels et certifications qui représentent un marché spécifique parfois couteux. Certaines regrettent la lourdeur administrative de la démarche.

Selon la « théorie de l'autorégulation », l'Etat n'a pas à réglementer les marchés. Cette thèse a de nombreux défenseurs comme Milton FRIEDMAN (FELLI, et al., 2021 p. 71) au nom notamment de la liberté d'entreprendre<sup>18</sup> et en invoquant le fait que le marché protège le consommateur en lui laissant le choix de choisir le meilleur produit. Cette théorie trouve ses limites en cas, par exemple, d'asymétrie d'informations ou de produits dangereux. Quel que soit le crédit apporté à cette première théorie, force est de constater que le « philanthrocapitalisme » tel que décrit par Mc Goey, Thiel et West<sup>19</sup> n'est pas l'apanage des PME et que ces dernières sont plus propices au mécénat. En effet, la démarche responsable s'avère être une réelle opportunité stratégique pour le dirigeant de PME (Senat), au-delà même de l'aspect réputationnel qui importe souvent plus aux grandes entreprises très exposées aux médias.

Elle constitue un avantage différentiel en faisant ainsi un levier de compétitivité. Il s'agit également d'un très bon outil de motivation, d'attractivité et de rétention salariale. C'est également un atout majeur lors de recherche de fonds (cf. 1.3), ainsi qu'un outil de renforcement du dialogue social. Globalement, l'engagement RSE améliore la performance et la rentabilité économique, dernier point démontré par de nombreuses études et par Oliver Hart, et Luigi Zingales, prix Nobel d'économie 2016. En outre, l'engagement responsable permet également à l'entreprise d'anticiper certains risques et d'identifier des opportunités : « ...*Loin d'être seulement « extra-financière », la participation de l'entreprise au bien commun est devenue un élément de compétitivité en soi, un facteur stratégique différenciant, en particulier pour attirer les jeunes générations.* » (TORRES)

En effet dans le même rapport Felix Torres cite les travaux de Porter et Kramer qui estiment qu'en procédant à « *une meilleure allocation des ressources* » et « *en s'intégrant de meilleure façon sur le plan local* » l'entreprise accroît à la fois ses performances et sa légitimité ce qui crée un cycle vertueux de renforcement mutuel de ces deux leviers et « *la création de valeur qui en découle ne se limitant pas aux résultats financiers de l'entreprise* », elle est plus forte et mieux ancrée.

Le même ouvrage cite un entretien donné par Jean-Paul Agon au journal du dimanche et aux Echos le 10 février 2018 : « *Chez L'Oréal, la performance économique et la performance sociale vont de pair et se stimulent réciproquement. [...] les efforts fournis ont permis plus de créativité dans les formulations, réalisées à partir de matières premières naturelles. C'est donc bon pour l'innovation. Le développement durable n'est pas un argument de vente pour demander aux consommateurs de payer plus cher nos produits ni un outil de « greenwashing ».* C'est un devoir. Cette priorité a changé nos processus de travail à tous les niveaux, R&D et production. »

En définitive, les entreprises ne sont pas forcées de se labeliser, de se certifier ou de devenir à mission, il existe un très large nuancier dans la démarche responsable et sa mise en avant peut être faite en travaillant tout d'abord sur la recherche de sens et sa raison d'être de l'organisation.

---

18 Principe Général du droit dit PGD tel que décrit : [https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bank\\_mm/pdf/Conseil/libent.pdf](https://www.conseil-constitutionnel.fr/sites/default/files/as/root/bank_mm/pdf/Conseil/libent.pdf)  
19 « ... *nouveaux mouvements philanthropiques qui prétendent améliorer le bien commun en incitant les entreprises à se montrer plus responsables sur le plan social...* » (MCGOEY, et al., 2018)

## IV. LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE, « AFFECTIO-SOCIETATIS » DE DEMAIN ?

Le concept de raison d'être est probablement la mesure la plus célèbre de la loi Pacte, elle a fait l'objet de nombreux articles en 2019, lorsque le texte a été promulgué et continue en 2020 et surtout en 2021, dans cette période de transition vers une potentielle fin de la pandémie, à être examinée de près par les entreprises qui cherchent à remettre du sens au cœur de leur activité.

Nous examinerons tout d'abord le concept de raison d'être (4.1), puis l'éventuelle transition de la raison d'être comme nouveau moteur de la société, nouvel « *affectio societatis* » (4.2).

### 4.1. Le concept de raison d'être

Par la loi Pacte, le législateur consacre la possibilité pour les sociétés de se créer une raison d'être calquée sur le « *purpose* » américain. On examinera tout d'abord l'origine et la définition de cette notion (i), puis les conséquences que l'adoption d'une raison d'être peut avoir sur les sociétés qui choisissent de le faire (ii) enfin nous verrons les limites de cette notion tant dans sa conception que dans les abus qu'elle occasionne (iii).

#### i. La raison d'être : origine et définition

Le « plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » dite loi PACTE a été adoptée par l'Assemblée Nationale le 11 avril 2019 et promulguée le 22 mai 2019. Ce texte implique à la fois une modification du code civil (cf. Annexe 7 -) et de nombreux autres textes<sup>20</sup> afin notamment d'ouvrir cette opportunité d'inscrire une raison d'être au plus grand nombre de structures.

Lors de son interview la première interview de son quinquennat, en date du 15 octobre 2017, le Président de la République a exprimé son souhait d'ouvrir : « *une vraie discussion sur ce qu'est l'entreprise. L'entreprise, ça ne peut pas être simplement le rassemblement des actionnaires {...} L'entreprise est un lieu où des femmes et des hommes sont engagés. Certains apportent du capital, d'autres du travail. Je veux qu'on réforme la philosophie qui est la nôtre de ce qu'est l'entreprise* ».

Cette philosophie d'engagement et de modification de l'acceptation de l'entreprise sous-tend la rédaction du rapport Notat Senard qui aborde l'entreprise non pas comme un simple objet économique, mais comme un objet d'intérêt collectif. Le Pr Baferty, qui a participé à la rédaction du rapport, rapporte dans son article intitulé Chaque entreprise a une raison d'être (2018), que cette notion avait déjà été évoquée en jurisprudence : « *[...] favorisé par une implication plus grande du Directeur, désormais libéré de l'établissement des devis et du pilotage de l'activité Bâtiment, qu'il s'en était suivi une augmentation de l'offre d'emploi pour les salariés en insertion, raison d'être de l'entreprise, dont l'effectif était passé de [...]* »<sup>21</sup>.

L'expression « raison d'être » renvoie à l'essence de l'organisation (TADROS), à ce qui la définit. Certains auteurs parlent d'une « colonne vertébrale » qui permettrait de sacraliser les valeurs de l'entreprise, celles qui sous-tendent son action et sa stratégie, en les inscrivant dans les statuts.

D'autres, attachés à une vision plus traditionaliste du droit ont pu estimer que cette raison d'être se superposait à celle, générale, existant à l'article 1832 du Code civil qui était uniquement de réaliser un bénéfice ou de profiter d'une économie. Cette superposition de définitions aurait d'ailleurs, pour les tenants de cette vision, l'inconvénient de brouiller l'identification juridiques des différents types de groupements GIE, associations etc.<sup>22</sup>. Enfin,

<sup>20</sup> Code rural et de la pêche maritime ; Code la mutualité ; de la sécurité sociale ; des assurances.

<sup>21</sup> CA Chambéry, 2 févr. 2012, n° 11/01012

<sup>22</sup> Cass., ch. réun., 11 mars 1914, DP 1914. 1. 257. l'arrêt Caisse rurale de Manigod la Cour de cassation avait jugé que la réalisation d'un bénéfice, laquelle est à l'origine de la création d'un groupement sociétaire, devait s'entendre « d'un gain pécuniaire ou d'un gain matériel qui ajouterait à la fortune des associés »

la raison d'être viendrait compléter, sans le modifier, l'objet social (cf. Annexe 6 - ) qui était devenu une liste technique, voire un inventaire des différentes activités de l'entreprise.

La nouvelle rédaction du Code civil semble désormais inviter les entreprises « à ne pas se limiter à la recherche du profit » (CLAVAGNIER) et selon l'exposé des motifs de la loi tel que cité par le Pr Tadros, l'article 1835 pourrait inciter, « sous la forme d'un effet d'entraînement, les sociétés à ne plus être guidées par une seule "raison d'avoir", mais également par une raison d'être, forme de doute existentiel fécond permettant de l'orienter vers une recherche du long terme ». Le rapport amène un autre point d'intérêt, il considère que la raison d'être est à l'entreprise, ce que *l'affectio societatis* est à la société. Au regard des développements précédents, on comprend que la raison d'être est le moteur de l'entreprise au-delà de la recherche du profit. Elle est le sentiment du travail bien fait des artisans, l'amour de son produit des commerçants etc....

Cette raison d'être irrigue plusieurs domaines, puisqu'elle s'imprime en droit des sociétés et fait écho à la recherche de sens que l'on retrouve chez les salariés et les consommateurs. « L'émergence du concept de raison d'être en France reflète une montée de l'intérêt pour la question du sens dans l'entreprise, non seulement dans l'hexagone, mais aussi à l'échelle internationale. »<sup>23</sup>

On a pu noter l'influence de la notion de « purpose » sur la stratégie. Cela est notamment apparu dans la lettre annuelle aux dirigeants d'entreprise de 2019 du directeur général du célèbre fonds d'investissement Black Rock, « Purpose & Profit » que l'on pourrait choisir de traduire « Raison d'être & profit » : « Lorsqu'une entreprise exprime et comprend vraiment sa raison d'être, elle fonctionne avec la focalisation et la discipline stratégique qui produisent la rentabilité sur le long terme. La raison d'être unifie le management, les employés, et les communautés. Elle guide le comportement éthique et crée un garde-fou essentiel contre les actions qui vont contre l'intérêt des parties prenantes ». Il indique dans le même document que sa société s'intéressera désormais à la façon dont les entreprises font de la raison d'être une partie intégrante de leur stratégie. De nombreuses entreprises, parfois regroupées en syndicats, en association ou d'autres formes indiquent le même intérêt.

Les réflexions menées avec le groupe de travail ORSE – C3D amènent à une vision impliquant que la raison d'être est une expression de l'utilité sociétale de l'entreprise qui sera pour elle à la fois une boussole et un garde-fou quant aux décisions du conseil d'administration et du directoire et a donc un véritable impact sur la gouvernance.

La notion de raison d'être est dès lors une démarche combinant responsabilité, par la prise en compte des défis sociaux et environnementaux, et rentabilité. En opposition avec la définition juridique originelle, la création de valeur économique devient un moyen et n'est plus une fin.

## ii. Les conséquences de cette nouvelle définition

Il faut tout d'abord noter que la loi PACTE instituant l'opportunité de créer une raison d'être est conçue par le législateur comme un nouveau pan de la RSE (cf. Annexe 14 - ), mais pourrait paradoxalement avoir un effet plus important que les textes publiés ces dernières années.

En effet, certains auteurs ont considéré que le fait de se doter d'une raison d'être pouvait affecter les dirigeants qui ne seraient plus seulement tenus à une obligation de moyens, mais pourraient avoir une véritable obligation de résultats qu'ils se seraient imposés à eux-mêmes par la modification de leurs statuts. Les sanctions pourraient à la fois être internes et mener à la révocation des dirigeants qui auraient commis une faute de gestion en ne respectant pas la raison d'être de la société et à la fois être externes si les parties prenantes s'en saisissent et choisissent d'opposer un manquement issu de la raison d'être à la société (TADROS, 2018). « Les actionnaires aussi sont directement impliqués dans la définition de la raison d'être, puisqu'il s'agit dans une certaine mesure d'un engagement à leur égard. La raison d'être revêt aussi une fonction sociale et cognitive. La fonction cognitive désigne la définition des objets

<sup>23</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Raison\\_d%27%C3%AAtre\\_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Raison_d%27%C3%AAtre_(entreprise))

*sur lesquels travaille l'entreprise – savoirs, secteur, futurs biens ou services... - tandis que la fonction sociale désigne les promesses à faire aux parties prenantes » (Kevin Levillain dans (ORSE et C3D)).*

Auparavant, l'intérêt social avait pu être utilisé dans le cadre d'abus de biens sociaux. Dans un raisonnement par analogie, une partie de la doctrine choisit d'interpréter la nouvelle prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux comme une obligation plus aboutie et plus importante qu'une obligation de transparence. Il serait question d'aller au-delà du « reporting » ou de la réflexion au sujet d'un risque. Le Conseil d'État semble vouloir consacrer à terme une obligation générale pesant sur la gestion au jour le jour comprenant par exemple une obligation d'étude des impacts d'une décision avant toute décision.

Cela étant pour une partie de la doctrine, la nouvelle rédaction du Code civil n'est pas claire, Nicolas Borga et Frédéric Guillaumond cités dans Loi Pacte et Raison d'être : et si on passait à la pratique, estiment que « *le non-respect de l'intérêt social et des enjeux sociaux et environnementaux n'est pas une cause de nullité. Cet article 1833 n'est ainsi pas sanctionnable* ». Pour d'autres, cette rédaction amènera la possibilité pour les parties prenantes concernées d'utiliser le droit de la responsabilité pour agir. A charge pour le juge de déterminer le lien de causalité (Pierre Rohfritsch de la DG Trésor) et pour les parties de préconstituer la preuve de « *la prise en considération* » de ces enjeux dans leurs process car « *le simple respect de la loi ne suffit plus* » (Bastien Areste juriste) les sociétés doivent se renseigner en amont sur les impacts, a fortiori lorsqu'elles s'y engagent dans leur raison d'être.

Sophie Schiller, citée dans le même document « *rappelle qu'en droit des sociétés français, non seulement une faute de gestion caractérisée par une violation de l'intérêt social engage la responsabilité du dirigeant, mais il est important de lire l'intégralité de l'article qui prévoit aussi sa responsabilité en cas de "violation des obligations légales et réglementaires et des statuts."* Elle conseille alors de « *prendre une police d'assurance et de faire attention aux comptes-rendus des conseils d'administration dans lesquels il faudra veiller à indiquer que les enjeux sociaux et environnementaux ont bien été pris en compte, en particulier si la société s'est dotée d'une raison d'être dans les statuts.* »

À ce jour nous n'avons pas d'information quant à la jurisprudence sur ce fondement. Cependant, la responsabilité issue d'une obligation consacrée dans les statuts pourrait être tout à fait envisageable. On imagine d'ailleurs que l'intérêt à agir des parties prenantes serait davantage reconnu par les juridictions pour les parties ayant un lien contractuel avec les entreprises que pour les ONG et/ou pour les autres parties prenantes associatives.

Cependant, la raison d'être semble surtout être utilisée par de plus en plus d'entreprises afin de clarifier leur valeur, afin de publier leurs engagements et afin de donner plus de lisibilité à leur stratégie à moyen et long terme.

### **iii. Les limites de cette nouvelle notion**

Plusieurs entreprises sont tentées par le fait d'utiliser les failles et les imprécisions des textes pour en faire un outil marketing. Le purpose washing et le greenwashing (Annexe 16 - ) ont permis de conceptualiser l'instrumentalisation de l'utilisation d'objectifs sociaux et environnementaux par les entreprises.

Cette notion de raison d'être souhaitée, à dessein, floue par le législateur et permettant aux entreprises de s'y ancrer comme elles le souhaitent et en fonction de leurs spécificités, pourrait avoir pour défaut, au-delà du risque de manque d'authenticité, de manquer d'ambition où de n'être que la réitération d'obligations légales que les entreprises auraient de toute façon été contraintes de respecter.

Ses pires détracteurs y voient une jolie déclaration d'intention dénuée de sens.

#### 4.2. La raison d'être un nouvel affectio societatis impulsé par le législateur ?

L'*affectio societatis* est cet élément constitutif de la société qui exprime que les associés ont choisi de se lancer dans cette entreprise commune. C'est un élément qui n'est pas cité dans les textes : il n'apparaît pas dans le Code civil et n'est utilisé qu'en jurisprudence, certains en décèlent toutefois la présence dans l'expression « l'intérêt commun » de l'article 1833.

C'est la « *volonté de collaborer de façon effective à une entreprise dans un intérêt commun et sur un pied d'égalité avec un (ou plusieurs) coassociés pour participer aux bénéfices comme aux pertes* » (GUYON). Cette définition a pour avantage de permettre de définir le contrat de société en excluant d'autres relations dans laquelle la volonté de s'associer n'apparaît pas. On peut citer au premier chef le prêt et le contrat de travail.

Cette vision très pragmatique et très large de la société est bousculée par la notion de raison d'être. En effet, « *La raison d'être d'une entreprise, c'est une raison d'y être pour les collaborateurs. C'est le combat que l'entreprise choisit de mener, et comme nous passons les 2/3 de nos vies au travail, comprendre la finalité de ce que l'on fait, ça n'a pas de prix de mon point de vue.* » (Bris Rocher)<sup>24</sup>

Auparavant on présentait l'*affectio societatis* comme l'un des éléments fondamentaux de l'entreprise. Cette notion était concomitante à la recherche du profit, qu'elle se fasse par le biais d'un gain ou d'une économie et témoignait de la volonté des parties de s'associer. Désormais, les entrepreneurs recherchent du sens et cherchent à être en phase avec leurs parties prenantes en donnant du sens. Ils cherchent à engager leurs collaborateurs et à donner à tous ces intervenants un moteur pour contribuer et pour s'engager.

La raison d'être pourrait se rapprocher dangereusement de la notion d'*affectio societatis* et brouiller les distinctions qui existent entre les différentes relations contractuelles en dehors de la société. Dans le cadre de cette recherche globale de sens, malgré les risques qu'elle pourrait comporter sur le plan de la sécurité juridique, la raison d'être intervient à point nommé et fait écho à cette tendance qu'on note dans toutes les strates de la société.

Les salariés, les consommateurs, les actionnaires, tous ont des objectifs divergents et nombreux sont ceux qui souhaitent donner du sens à leur activité et ne pas impacter l'environnement et la Société de façon négative. La raison d'être permet de mobiliser et d'être acteur dans la résolution des défis sociaux et environnementaux précités (cf. I) en œuvrant pour que l'entreprise ait un impact positif sur son environnement, ou a minima en diminuant son impact négatif ; dépassant ainsi la simple vision marchande.

#### Point d'attention pour l'étude empirique :

La possibilité d'inscrire une raison d'être dans ses statuts d'entreprise, soit dans l'ossature administrative de l'organisation, est-elle indispensable pour initier le changement ? Pour le rendre tangible ? Pour le pérenniser ? Est-ce forcément lié à une démarche responsable ?

Mais pour bénéficier de l'ensemble des avantages communicationnels et stratégiques d'une démarche responsable, il est indispensable d'appréhender justement le contexte de l'entreprise, d'identifier correctement les différents leviers disponibles et de s'inspirer des différentes pratiques déjà existantes tout en laissant place à l'innovation et plus particulièrement en matière de Ressources Humaines.

## V. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES STRATEGIQUE EST NECESSAIRE

<sup>24</sup> PDG du Groupe Rocher lors du webinar "Société à mission : familiale ou cotée, ni tout à fait la même, ni tout à fait une autre" <https://www.entreprisesamission.org/> consulté le 26.09.2021

Nous avons noté l'existence de trois principales modalités de gestion des Ressources Humaines :

La GRH peut agir soit pour promouvoir l'engagement des collaborateurs, soit pour augmenter la productivité et améliorer la compétitivité de l'entreprise, la troisième modalité étant décorrélée de l'objectif, conçoit les collaborateurs comme une simple ressource (MARLOW).

Le premier niveau, dit administratif est destiné à respecter la réglementation (MAHE BOISLANDELLE) et les droits des collaborateurs, ce niveau assure le fonctionnement de l'entreprise et tire la légitimité de son action dans la garantie de la paix sociale (VERRIER).

Le deuxième niveau, centré sur l'expertise RH, utilise régulièrement plusieurs leviers de la GRH tels les dispositifs de reconnaissance et de performance, le recrutement, la formation, la gestion de carrière et impacte le quotidien des collaborateurs et autres<sup>25</sup>. Cependant « *l'expertise RH ne constitue pas une fin en soi, même quand elle permet de construire un mieux- disant social* » (VERRIER p. 104). Et implique l'existence d'un troisième niveau, plus stratégique, contribuant à la performance globale de l'activité.

Ainsi, il existe un troisième et dernier niveau de GRH centrée sur la stratégie de l'entreprise, un « *management concernant les hommes en rapport avec les décisions portant sur les orientations stratégiques* » (MAHE BOISLANDELLE p. 22) de l'entreprise dont le principe est la création de valeur (VERRIER, 2012).

Les spécificités de la cible de notre étude que sont les PME nous conduisent à nous poser certaines questions : Existe-t-il une GRH en PME ? (5.1) Y a-t-il un effet taille impactant la GRH ? (5.2) La place du dirigeant de PME vis-à-vis de la GRH (5.3) Quelle GRH pour une PME responsable ? (5.4)

## 5.1 La GRH existe-t-elle en PME ?

La GRH peut être un « fuzzy concept » (MARLOW) en PME, car les « trois étages » sont parfois entremêlés et se manifestent dans le quotidien du dirigeant, qui incorpore généralement dans sa fonction managériale les deux derniers étages. En outre, les PME sont souvent classifiées dans une configuration entrepreneuriale comme chez les Pr Pichault et Nizet.

Cependant, certains auteurs expliquent que cette vision ne peut être monolithique et que certaines PME peuvent rentrer dans d'autres types des configurations, voire en chevaucher plusieurs (MAHE DE BOISLANDELLE). Les Pr Pichault et Nizet quant à eux ont postulé dans le cadre de la création de leur grille sur les conventions RH que la configuration entrepreneuriale en PME de Mintzberg était prépondérante.

La convention de GRH apparentée à cette catégorie dans leur grille est la Convention discrétionnaire caractéristique de cette catégorie : les TPE/PME (cf. Annexe 17 - ). Pour cela, les auteurs « *adopte(nt) une perspective idéal-typique* » (PICHAULT, et al. p. 119) A cet égard, en ayant un rôle central dans la PME, le dirigeant participe à la conception de la GRH, il dirige et prend des décisions à partir de ses biais cognitifs et ses biais de perception, notion qui sera développée postérieurement (cf. ci-dessous 5.3).

En revanche, au-delà des biais du dirigeant, la GRH ne reste pas coupé du contexte externe (environnement) et interne (organisation) de l'entreprise (MAHE BOISLANDELLE, 1998), ce qui implique une gestion « a posteriori » (MAHE DE BOISLANDELLE p. 12), ayant donc comme résultat, un éventail possible de gestion de ressources humaines dans l'univers des PME.

---

25 Cette notion est à la fois retrouvée chez le Pr Mahé de Boislandelle et sous la forme imagée d'un bâtiment à trois étages chez le Pr Verrier



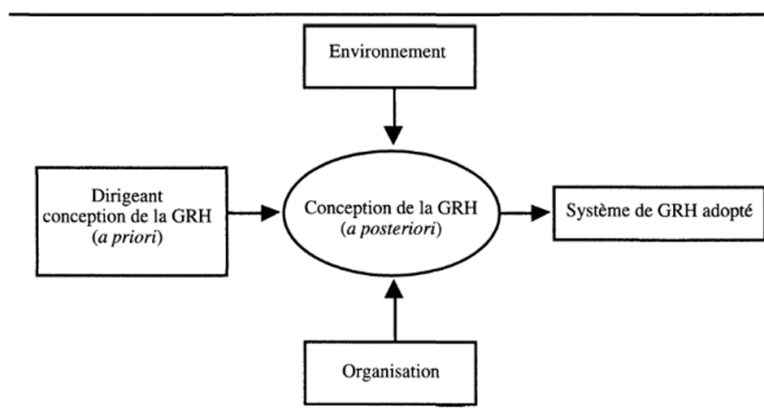


Figure 2 Cadre Contingentiel de la GRH en PME<sup>26</sup> (déterminants internes et externes)

En outre, pour revenir au sujet précis de la nécessité d'une GRH stratégique au sein des PME, on note notamment grâce à « l'effet de grossissement »<sup>27</sup> que les décisions liées à la GRH ont un impact stratégique.

La mise en mouvement de certains leviers des ressources humaines peut ainsi orienter l'entreprise vers une transformation voulue par le dirigeant, ou dans le cas d'un scénario non souhaité et moins favorable la naissance d'un nouveau concurrent créé par un cadre quittant l'entreprise.

## 5.2 Existe-t-il un effet taille/maturité ?

Lors d'une étude (MAHE DE BOISLANDELLE) menée dans un échantillon de 140 entreprises de 1 à 500 salariés, on constate une formalisation et une progression en technicité de la GRH au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente.

D'une façon générale, les domaines administratifs<sup>28</sup> sont toujours pris en charge sans tenir compte de la taille de l'entreprise, cependant une évolution hiérarchique des priorités a été mise en évidence, ce qui rejoint l'idée du premier niveau de GRH « destiné à respecter la réglementation ». Comme vu ci-dessus, la gestion de l'emploi (recrutement, licenciement, etc.) reste du domaine de la politique du personnel à laquelle le dirigeant accorde plus de poids dans les entreprises allant jusqu'à 199 salariés.

L'étude précitée permet de caractériser des différences de prise en charge des domaines administratifs et politiques en fonction du nombre de salariés, les entreprises ont été classifiées en fonction de leurs effectifs (cf. Annexe 18 - )

Dans le cadre des entreprises de 1 à 9 salariés, parmi les tâches administratives, le calcul de salaires et de charges sociales est prioritaire. Ces services sont externalisés dans 50% des cas. L'un des éléments de la politique du personnel est la gestion de l'emploi, pourtant d'autres politiques telles que l'aménagement de temps de travail, le mode de rémunération, la définition et l'organisation du travail sont aussi prises en charge par le dirigeant. Celles-ci n'ont pas le même degré d'importance, la communication est caractérisée par des « échanges informels » (MAHE DE BOISLANDELLE p. 29). Il n'existe pas de figure telle que le représentant ou délégué du personnel.

De 10 à 49 salariés, la professionnalisation de la GRH devient une évidence et implique la prise en charge interne des tâches administratives. Le calcul de salaires continue à être

<sup>26</sup> Extrait de (MAHE BOISLANDELLE, 1998 p. 14)

<sup>27</sup> Phénomène caractérisant « les effets amplifiants des changements portant sur des petits nombres » (MAHE DE BOISLANDELLE, 1998 p. 25)

<sup>28</sup> Conformément à l'étude mentionnée précédemment. (MAHE DE BOISLANDELLE, 1998) : 1. tenue de fichiers, 2. déclarations légales diverses, 3. relations avec les services publics du travail et de l'emploi, 4. calcul des salaires et des charges sociales, 5. information sur la législation du travail et de la Sécurité Sociale, 6. mise en application des dispositions légales, 7. recours au traitement informatique s'oppose aux domaines des politiques de personnel : 8. Temps de travail et horaires, 9. Modes de rémunération, 10. Evaluation du personnel, promotion, gestion des carrières, 11 Politique sociale, 12. Définition et organisation du travail, 13. Gestion de l'emploi, 14. Formation, 15. ACT, relations sociales, communication et 16. Caractère prévisionnel de la gestion du personnel (plan à MT)

prioritaire, ainsi que la gestion de l'emploi. De nouvelles politiques du personnel s'incorporent, tel est le cas pour l'amélioration des conditions de travail, les relations sociales et le caractère prévisionnel de la gestion du personnel. Dans certains cas, des « cadres responsables » (MAHE DE BOISLANDELLE p. 35), font l'intermédiation de la communication entre le dirigeant et les collaborateurs, altérant le « *contexte relationnel* » (MAHE DE BOISLANDELLE p. 35). La figure de représentant du personnel se manifeste.

La hiérarchisation est évidente dans les entreprises de 50 à 199 salariés, la fonction RH existe. Parmi les domaines administratifs, la mise en application des dispositions légales passe en premier. La gestion de l'emploi continue à être en tête de la liste des politiques du personnel, d'autres telles que la formation et la gestion de carrière émergent. La politique sociale auparavant endormie est parfois présente et avec elle une formalisation de la communication se met en place.

La formalisation est marquée au sein des entreprises de 200 à 500 salariés, il peut même exister un encadrement de 3<sup>ème</sup> niveau, ainsi un responsable du personnel est fréquemment trouvé dans les entreprises de cette taille-là. La gestion de l'emploi, l'évaluation du personnel, la formation et l'aménagement du temps de travail sont toutes traitées avec la même priorité. Globalement, on voit une évolution des acteurs dans la prise en charge des domaines administratifs.

Le fait de faire appel à un conseil extérieur (société d'expertise comptable généraliste etc.) est la principale option pour prendre en charge les tâches administratives dans les entreprises de plus petite taille. Cette modalité de gestion devenant une deuxième ou une troisième option, voire une option ponctuelle au fur et à mesure que le nombre de salariés augmente. A partir de 10 salariés, ces activités-là sont progressivement internalisées et gérées par le personnel administratif ou le cas-échéant par le responsable du personnel. Par rapport au domaine politique défini précédemment comme prioritaire, celui-ci reste dans le champ d'action du dirigeant.

Au-delà de ces éléments liés par la taille, la GRH en PME est influencée par l'environnement, les caractéristiques internes propres à l'organisation et la personnalité du dirigeant. Durant nos recherches, un point sur les lectures relatives à la GRH en PME a attiré particulièrement notre attention et c'est le fait que les PME se rassemblent pour « *faire face à leur environnement* » (MESSEGHM, et al. p. 33). Au-delà de leur regroupement en fédération, en syndicat, etc. on note le regroupement des PME autour des labels et certifications, en témoigne l'existence de l'Observatoire des entreprises à mission, le B Lab, l'APM, ASHOKA, CJD, Réseau Entreprendre, etc. notamment afin d'échanger sur les défis et les bonnes pratiques.

Le regroupement des PME encourage et simplifie l'interactivité, créant ainsi des « *compétences environnementales* » (DEFELIX dans (2009 p. 34)), il favorise le transfert des savoirs encourageant ainsi l'innovation.

Grâce au « *petit monde* » (cf. McKelvey et Aldrich) formé par la mise en réseau des PME, leurs pratiques GRH s'enrichissent et les « coûts de transaction » se réduisent (JOSSERAND dans (MESSEGHM, et al., 2009).

### **5.3 La GRH en PME : une prérogative du dirigeant ?**

Nous ne pouvons pas aborder la GRH en PME sans évoquer la figure du dirigeant et ses caractéristiques en PME : personnalisation, personnification et représentation de la GRH en PME autour des convictions du dirigeant, c'est le facteur commun parmi toutes celles-ci. Par « convictions », on sous-entend : ses valeurs, ses croyances, sa vision et ses biais cognitifs, parmi d'autres.

La proximité est une particularité des PME, d'un côté pour la façon dont le dirigeant gère ses collaborateurs, de l'autre en raison des spécificités des PME : espaces de travail réduits,

communication directe ou avec peu d'intermédiaires avec le dirigeant, tâches variées assignées aux collaborateurs et vision à court terme (ADLA, et al.). Deux profils du dirigeant ressortent de la littérature :

- Le premier est le dirigeant d'une PME par conviction (MARLOW, 2006), aussi appelé le profil « Artisan » par Norman Smith ou PIC par Marchesnay, c'est celui considéré comme « paternaliste » (PARADAS p. 92). Les ambitions de ce dirigeant portent sur le patrimoine, il est stable et s'adapte progressivement de manière réactive aux changements (PARADAS, 2012).
- Le second, le dirigeant entrepreneur (MARLOW, 2006), avec moins d'aversion vis-à-vis des risques, ses actions sont orientées vers la croissance de son entreprise, au contraire du dirigeant Artisan, il anticipe les changements. Peu importe le profil du dirigeant quand l'entreprise est petite, l'informalité de la communication et les autres traits caractéristiques des entreprises à petite taille demeurent (MARLOW, 2006).

En ce domaine, une analyse de la GRH selon le type de profil du dirigeant et l'objectif de celui-ci, identifie quatre grands types de GRH :

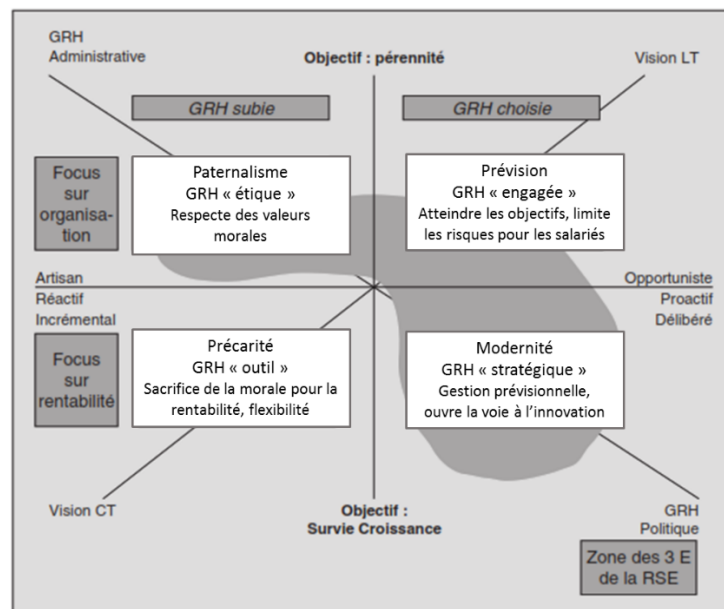


Figure 3 Les 3 E de la RSE<sup>29</sup>

La GRH du dirigeant artisan dont l'objectif est la croissance agit de manière réactive aux événements de son environnement. On le trouve dans le carré « précarité » du schéma ci-dessus. Ce type de GRH est un « outil » utilisé pour faire plus de bénéfices, elle n'aide pas à motiver les collaborateurs, le climat social est démoralisant, ce qu'un haut taux de turnover démontre.

Dans le carré « paternalisme », la GRH du dirigeant artisan dont le but est de pérenniser son activité porte sur l'éthique, il considère que les principes moraux sont prépondérants et sa GRH est minimale. Cela fait écho au niveau administratif tel que décrit ci-dessus.

Ensuite, on trouve la GRH des dirigeants proactifs ou entrepreneurs :

D'une part, on repère dans le carré « prévision » celui qui cherche la pérennité et anticipe les événements, en modelant la GRH pour atteindre ses objectifs. D'autre part, on découvre (ou redécouvre, si nous mettons en lien avec les trois étages de la fonction RH) le dirigeant du carré « modernité », c'est celui qui en cherchant la croissance de la PME, articule la GRH avec

<sup>29</sup> Schéma extrait de (PARADAS, 2012) : Originellement erronée, il a été modifié et adapté.

la stratégie de l'entreprise, en créant une entreprise dynamique et communicante, en développant les compétences stratégiques qui donnent un avantage concurrentiel à l'entreprise et ouvre la voie à l'innovation (DIETRICH).

#### 5.4 Quelle GRH pour une entreprise responsable

Le baromètre trimestriel de Bpifrance (2017) publié en mars 2021, relève la difficulté de recrutement en PME comme un des principaux freins à leur croissance, ce chiffre est d'ailleurs en progression. Lors d'une enquête menée par la même entité, 83% des PME-ETI rencontrent des difficultés de recrutement, dont 37% déclarent que cette difficulté a une incidence négligeable sur leur chiffre d'affaires. Ceci n'est pas le cas des 46% restant, qui constatent une incidence significative sur leur croissance. Ces dernières étant des entreprises de plus de 50 salariés avec une ambition de développement.

En ce qui concerne les « Talents », 49% des dirigeants en veulent plus, tout en sachant que selon l'enquête en question, la définition du terme au sein des PME est variée. C'est une notion plus associée aux savoirs-être qu'aux savoirs / savoir-faire.

Les dirigeants interrogés estiment que trois facteurs, que nous estimons relever du champ de la GRH, sont à l'origine de la difficulté de recrutement. Ils souffrent d'un manque d'attractivité face aux grandes entreprises ; ils font preuve d'une (trop) grande exigence lors de la sélection et leurs processus de recrutement sont insuffisamment anticipés (notamment les entreprises de moins de 50 salariés).

Ces dirigeants signalent par ailleurs trois principaux enjeux RH dans leurs entreprises :

- Le développement de la motivation et l'engagement des salariés,
- La simplification de l'organisation,
- La culture d'entreprise.

Selon cette étude, la simplification de l'organisation devient un enjeu moins important pour les entreprises de plus de 50 salariés et laisse la place au recrutement et à la fidélisation des talents.

Les Talents interrogés au sujet des PME indiquent dans une étude qualitative incluse dans le même rapport qu'ils trouvent la PME agile et conviviale et ont le sentiment d'apporter une plus-value à la structure, en particulier lorsque l'entreprise est petite. Ils se sentent autonomes avec une possibilité de développer plusieurs compétences hors de leur métier.

En revanche, ils y trouvent autant de forces que de faiblesses : ils ne trouvent pas les PME socialement valorisante, ils les trouvent moins actives sur les aspects sociaux que les grandes entreprises. D'après eux, la PME est une entreprise fragile économiquement, donc peu rassurante. Enfin, ils voient les PME comme souvent passéistes, ne se projetant pas dans l'avenir et ont aussi le sentiment de n'avoir pas des perspectives d'évolution professionnelle.

Au-delà des ressentis de ces différentes parties, la GRH responsable inclut l'équité, l'employabilité et l'effectivité, nommé les « 3 E de la RSE » par Agnès Paradis dans son article « *Intégrer la RSE dans la GRH et l'Organisation de la PME* ». A ce propos, le caractère discrétionnaire de la GRH en PME peut générer le sentiment d'inégalité entre les salariés, notamment en termes de rémunération. Cependant, la proximité (caractéristiques des PME), permet de nuancer ce sentiment. De la même manière, la polyvalence développée par les salariés dans ce type d'entreprises, arrive à atténuer les possibilités parfois inexistantes d'évolution de carrière.

Au sein des PME, le développement des compétences se fait de manière informelle. Il en résulte plusieurs freins pour le salarié, soit pour des raisons financières, soit pour des raisons liées à l'activité ou encore liées à l'idéologie du dirigeant. Il résulte de ce côté informel et des freins identifiés que le salarié peut alors sentir une pression face à sa responsabilité de son propre développement professionnel et le maintien de son employabilité.

Enfin, dans l'imbrication de la rentabilité, la satisfaction des salariés et la valeur livrée à la société, on trouve le dernier E de la RSE, l'efficacité (PARADAS, 2012). Une entreprise est plus performante à mesure que ses salariés sont plus engagés (Gallup) et le management pourrait bien être la pierre angulaire pour améliorer l'engagement.

Lors de nos lectures, nous avons pu remarquer que l'agilité est un facteur primordial en PME afin qu'elles puissent s'adapter aux tendances du marché, rester créatives et ouvertes à l'innovation. L'un des obstacles à l'innovation est le manque de formation aux outils ou méthodologies aidant les salariés à développer leurs activités sous une ambiance ou une dynamique d'innovation et de créativité (ADLA, et al.). Plus qu'une ambiance conviviale, les collaborateurs, notamment la nouvelle génération, cherchent aussi un mode de travail collaboratif ou coopératif et des approches enrichies par des visions différentes (ARNOUX-NICOLAS).

En outre, la polyvalence de salariés nécessaire au bon fonctionnement de la PME ne laisse pas de temps dédié à l'innovation ou surcharge le salarié. Enfin, le manque de rétribution financière dédiée à l'innovation pourrait décourager les salariés à consacrer du temps à ce sujet-là et le rôle prépondérant du dirigeant pourrait inhiber la prise d'initiative de la part des collaborateurs, ce qui pourrait nuire à l'innovation (ADLA, et al., 2019).

Au regard de tous les paramètres décrits ci-dessus et de la spécificité des PME, on comprend qu'une combinaison des différents leviers de la GRH est nécessaire pour accomplir l'inclusion dite des « 3 E de la RSE » (schéma ci-dessus), tout en gardant l'équilibre entre la formalisation de la GRH et l'agilité indispensable aux PME.

#### Point d'attention pour l'étude empirique :

En raison de la confusion entre les différents niveaux hiérarchiques, nous nous sommes interrogées sur l'existence d'une fonction RH au sein des PME.

En l'absence d'une telle fonction, nous avons focalisé notre questionnement sur les personnes en charge de ces problématiques et sur le rôle du dirigeant qui nous paraît être omniprésent dans la GRH et dans la démarche responsable elle-même.

Les personnes en charge des problématiques RH participent-elles à la démarche responsable ?

La taille et la maturité de l'organisation ont-elles un impact dans l'appréhension d'une démarche responsable et dans sa mise en œuvre ?

L'exemplarité du dirigeant est-elle nécessaire ? Suffisante ? L'impulsion donnée par les salariés peut-elle être le point de départ de la démarche ? Est-elle suffisante ?

Faut-il une organisation particulière pour mettre en place une démarche responsable ou est-ce un accompagnement du changement tel qu'il est classiquement décrit ? Faut-il une organisation particulière pour conserver la démarche responsable dans la durée ?

Quelles sont les actions RH à mettre impérativement en place dans le cadre de cette démarche ?

## **CONCLUSION : PME RESPONSABLES, QUELLES INTERROGATIONS EMERGENT DE L'ETUDE THEORIQUE ?**

En l'absence de consensus pour relever les défis socio-environnementaux mondiaux et d'action politiques coordonnées au niveau mondial ou étatique, les dirigeants d'entreprises sont libres de déployer des pratiques qui leur correspondent : à la fois sur l'organisation de

l'entreprise et son mode de gouvernance (stratégie commerciale, R.H, financière, RSE, marketing) afin de rester en phase avec leur éthique professionnelle.

Cette latitude repose sur des manques à la fois juridiques, conceptuels ou modélisés et est particulièrement sensible dans les PME responsables qui ne disposent pas des moyens humains et financiers des grandes entreprises revendiquant des pratiques responsables.

Nous avons constaté lors de nos recherches que la littérature universitaire ainsi que la réglementation se concentrent davantage sur les grandes entreprises qui sont parfois identifiées comme principales responsables des problèmes socio-environnementaux et dont l'influence va croissant.

A notre sens, les PME qui font l'essentiel du tissu socio-économique français et qui agissent au niveau local sont insuffisamment prises en compte à la fois par les études et par le législateur. En revanche, nous avons trouvé quelques recommandations pratiques au sein de guides et sites mis en place par des organisations patronales ou des sites spécialisés dans l'accompagnement (EcoVadis).

Ainsi, nous nous interrogeons sur les attentes et motivations des dirigeants de PME, qui voient leur environnement et celui de leur entreprise évoluer et qui souhaiteraient agir et c'est ainsi que nous avons souhaité confronter nos lectures à la pratique entrepreneuriale en matière de responsabilité sociale et environnementale. Les grandes thématiques sur lesquelles nous avons souhaité confronter la pratique sont les suivantes

- L'entreprise responsable est la conséquence d'une motivation impulsée par le désir des parties prenantes : Est-ce un mouvement sociétal global ?
- Les dirigeants de PME ont-ils une action indispensable ? Nécessaire ? Suffisante ? Accessoire ? à la démarche responsable ?
- Faut-il un cadre légal nouveau/spécifique pour devenir une entreprise responsable ?
- Les labels, certifications et nouvelles formes d'entreprises sont-ils alternatifs ou exclusifs ?
- Y-a-t-il un effet taille et un effet âge dans le cadre de la démarche responsable ? Est-il moins complexe de créer une entreprise responsable que de transformer une organisation existante ?
- Faut-il une G.R.H stratégique pour accompagner la transition vers une démarche responsable ?

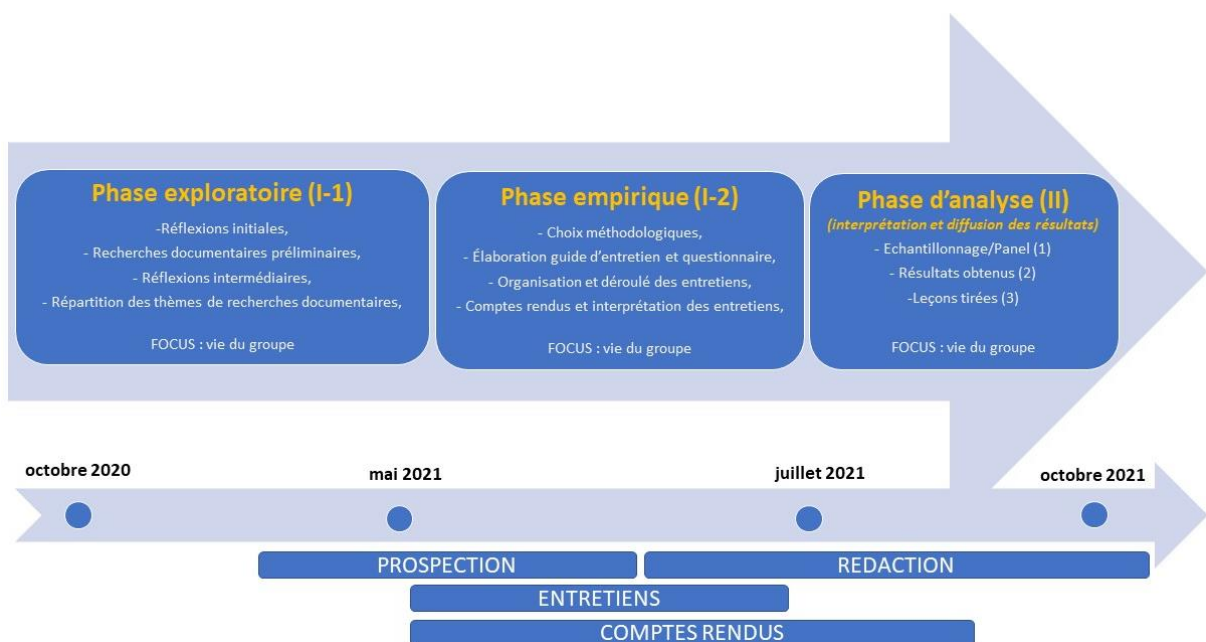
## Partie.2. Les entreprises responsables à l'épreuve de la réalité

Enrichies des recherches académiques effectuées ces derniers mois et ayant eu l'opportunité d'approfondir différentes théories, concepts et modèles liés aux entreprises dites responsables, nous avons cherché à les confronter à la réalité des entreprises affichant de telles pratiques.

Dans le cadre de ce que nous qualifierons d'étude empirique, nous avons principalement choisi d'adopter une méthode exploratoire qualitative menée au moyen d'entretiens semi-directifs contrôlés, majoritairement effectués en visioconférence en raison de la pandémie.

Après avoir présenté et expliqué notre méthodologie de recherche ainsi que les limites de notre approche (I), nous reviendrons sur les entretiens effectués afin d'en analyser les résultats (II) puis nous en partagerons les enseignements y compris pratiques que nous en avons tiré (III).

Le présent mémoire est le fruit d'une année complète de travail durant laquelle nous avons identifié trois phases distinctes telles que présentées ci-dessous et reprises le plus précisément possible dans cette deuxième partie afin de partager l'évolution de notre travail.



### I. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous nous sommes inspirées de la méthodologie<sup>30</sup> préconisant tout d'abord une phase exploratoire durant laquelle nous avons échangé sur nos convictions et représentations (1.1). Nous les avons passées au crible des recherches multiples telles qu'orientées par les Pr Blanchot et Morin qui nous ont fait part de leurs réflexions sur ces sujets. Puis nous nous sommes lancées dans la phase empirique durant laquelle nous avons interrogé plus de 40 intervenants, chefs d'entreprise et experts du domaine (1.2).

#### 1.1. Phase exploratoire

Durant la phase exploratoire, nos réflexions initiales (i) nous ont permis d'aboutir à une thématique de recherche, les recherches documentaires préliminaires (ii) nous ont permis de

30 Levy et Constant

refocaliser nos recherches. Enfin, par un jeu des questions successives sur lesquelles nous avons échangé, nous sommes parvenues à formuler une problématique conforme aux attentes académiques et à la thématique identifiée (iii).

### i. Réflexions initiales

Lorsque nous avons trouvé le sujet central de notre recherche, nous avons fait face à de nombreux questionnements. C'est pourquoi nous avons décidé de commencer par structurer nos différentes interrogations, afin de trouver la problématique qui nous permettrait ensuite d'organiser la répartition de nos lectures par thématique et orienterait nos travaux de recherches.

Nous nous sommes, dans un premier temps, intéressées au concept d'attractivité et aux valeurs des entreprises responsables. Les entreprises responsables le sont-elles par conviction ou s'agit-il prioritairement d'un vecteur d'attractivité pour les salariés ? Rapidement, nous nous sommes aperçues que malgré l'intérêt de cette thématique, elle ne pouvait être un sujet de recherche global viable pour un mémoire d'expertise. Nous avons alors partagé nos différentes interrogations autour de l'entreprise responsable, par thème (cf. Annexe 19 - ). Dans un second temps, nous nous sommes rendues compte que pour affiner notre réflexion et trouver une problématique viable, nous devons rapidement démarrer la recherche documentaire. Nos questions étaient trop nombreuses pour dégager une problématique viable. Nous avons pris conscience qu'un premier travail de recherches théoriques allait pouvoir nous permettre de répondre à certaines interrogations et de les réorienter. Nous avons commencé à structurer notre recherche autour de concepts clefs afin d'obtenir les premiers éléments de réponses théoriques :

- Recherche de définitions de l'entreprise responsable,
- Qu'est-ce que l'entreprise à mission : son origine, ses caractéristiques (c'est quoi une mission ? quel intérêt à le devenir ? quelle organisation interne ? quels indicateurs ? ...), étapes de la transformation ou constitution, entreprises concernées.
- Les entreprises certifiées « Benefit corporation » sont-elles réellement responsables ? Sont-elles les seules à l'être ?
- L'entreprise à mission est-elle une forme de certification B Corp à la française ?
- Existe-il des contrôles et par suite d'éventuelles sanctions pour les entreprises (à mission et/ou B Corp) qui violerait leurs engagements ? et pour leurs représentants ?
- La raison d'être semble être au centre de l'entreprise responsable, mais qu'est-ce que c'est ? remplace-t'elle l'objet social ?

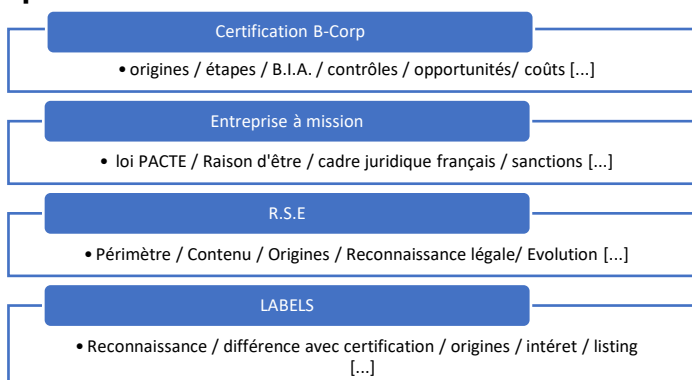
#### FOCUS VIE DE GROUPE 1 :

Durant cette période, nous construisons notre réflexion et apprenions également à travailler ensemble. N'ayant qu'occasionnellement eu l'opportunité de collaborer dans des groupes de travail antérieurs, nous avons rapidement discuté des ajustements à mettre en place afin de nous coordonner au mieux. (cf. Annexe 20 - )

### ii. Recherches documentaires préliminaires

Lors de nos échanges, nous nous sommes aperçues que nous n'avions ni les mêmes appétences, ni le même niveau de connaissance initial sur les sujets envisagés. Nous nous sommes donc partagé les recherches par thématique ; chacune d'entre nous ayant la charge d'approfondir un sujet :

Outre les recherches dans la littérature universitaire et pratique,





nous nous sommes appuyées sur un panel varié de supports. Nous avons visionné et participé à de nombreux Webinaires, suivi des conférences en ligne et avons écouté plusieurs podcasts professionnels. Ce premier travail de recensement et de partage a été un réel accélérateur de notre raisonnement collectif, nos lectures et recherches étant complémentaires, elles ont largement enrichi nos échanges. Nous avons observé que la plupart des supports consultés ciblaient particulièrement les entreprises cotées en bourses, ou les grands groupes multinationaux soumis à des obligations RSE.

#### **FOCUS VIE DE GROUPE 2 :**

A ce stade, nous avons convenu d'un échange chaque quinzaine afin d'organiser des séquences de travail intermédiaires et de faire un point organisationnel en sus de nos échanges sur les réseaux sociaux primordiaux, puisque nous n'avons pas bénéficié des échanges informels réguliers aux interours en raison des mesures sanitaires prises par Dauphine lors de la pandémie (Cours en distanciel etc.). (cf. Annexe 21 - )

### **iii. Réflexions intermédiaires : de la phase exploratoire vers une problématique**

Nos interrogations, toujours nombreuses, étaient alors plus précises et nous avons réorienté notre problématique : « Faut-il un changement statutaire pour devenir une entreprise responsable » ? (cf. Annexe 22 - )

Cela nous a alors amenées à orienter nos recherches vers de nouvelles notions : cycle de vie des entreprises, cadre légal / place de l'état, rôle des parties prenantes, cohérence organisationnelle etc. Nous avons considéré que la référence aux « statuts » dans la problématique était une orientation juridique trop forte, potentiellement causée par la présence de deux juristes dans « l'équipe mémoire ». Nous sommes alors arrivées à la formulation suivante :

Pourquoi et comment les PME se réinventent-elle pour devenir responsables ?

Cette formulation :

- Remettait les PME initialement visées au cœur de notre analyse,
- Permettait de développer les aspects juridiques sans entrer dans la technique,
- Était corrélée à de nombreuses questions et hypothèses de travail précédemment mises en exergue,

De plus, les différentes sources documentaires consultées permettaient d'apporter des éléments de réponse directs à nos interrogations. Comme cette dernière formulation n'appréhendait pas suffisamment les entreprises choisissant de créer des structures responsables dès l'origine, nous avons finalement préféré cette dernière formulation :

**Comment et pourquoi les PME deviennent-elles responsables en matière sociale et environnementale ?**

#### **FOCUS VIE DE GROUPE 3 :**

Étant donnée la nécessité d'engager notre travail empirique pour le confronter à nos postulats, nous avons commencé à nous renseigner sur les différentes méthodologies de recherche et mis en place un rétroplanning. (cf. Annexe 23 - )

## **1.2. Phase empirique**

Durant la deuxième partie de notre étude dite de phase empirique, nous avons opté pour des entretiens semi-directifs contrôlés (i) ; pour les mettre en place nous avons opté pour un guide d'entretiens élaboré sur la base de nos hypothèses de réflexion (ii), puis nous nous sommes focalisées sur les entretiens (iii) et leurs retranscriptions (iv).

### **i. Notre approche terrain : l'entretien semi directif contrôlé**

Afin de structurer notre travail de recherche empirique nous nous sommes intéressées aux différentes doctrines de recherche possibles et avons opté pour la recherche traditionnelle dite positiviste. Il était dans un premier temps indispensable que nous rassemblions des données à analyser et que nous les confrontions à nos hypothèses pré-identifiées lors de l'étude théorique précédemment menée, avant de les infirmer ou de les confirmer. Ce positionnement nous a imposé lors de l'enquête de faire preuve de neutralité lors de nos échanges avec les professionnels interrogés.

La posture de « neutralité vigilante » a été favorisée par le fait que nous soyons toutes tiers aux structures étudiées (observation non-participante) et nous a permis d'éviter certains biais d'analyse (cognitifs notamment), les répétitions ou l'emprunt excessif à d'autres disciplines (sociologie, droit etc).

L'ensemble de ces entretiens a été mené de façon semi-directive contrôlée afin de réaliser « *un compromis souvent optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche. Le répondant s'exprime sur les thèmes qu'il souhaite et dans son propre langage : la directivité de l'entretien est donc très réduite.*

*Le chercheur en retire deux éléments :*

- *des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide de l'interviewer) ;*
- *des données auxquelles il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain)»* (ROMELAER) (cf. Annexe 24 - )

### **ii. Élaboration du guide d'entretien**

Pour nous permettre de structurer nos échanges avec les professionnels, nous avons élaboré un guide d'entretien contenant les thématiques identifiées comme susceptibles de nous permettre de répondre à nos hypothèses de travail et à notre problématique afin de les aborder avec nos interlocuteurs. Pour identifier ces thèmes, nous nous sommes appuyées sur nos recherches et observations de la phase exploratoire et avons formulé un certain nombre de questions le plus ouvertes possible, nous permettant de quadriller la totalité des hypothèses envisagées.

Compte tenu de notre choix d'effectuer des entretiens semis-directifs contrôlés, nous n'avons pas systématiquement posé toutes les questions aux répondants et nous nous en sommes servi comme de lignes directrices pour orienter la conversation.

Très souvent, les personnes interrogées abordaient d'elles-mêmes les points que nous avions envisagé de leur soumettre dans la suite de la discussion. Ce qui nous a conforté dans notre approche et dans le choix des questions posées.

Tableau 1 Guide d'entretien

L'engagement responsable des PME, sous impulsion RH ?				
Problématique : Comment et pourquoi les PME deviennent-elles responsables en matière sociale et environnementale ?				
Hypothèses de travail	Introduction	Point d'attention en vue de l'étude empirique	Conclusion partie 1	Guide d'entretien = support non figé permettant de récolter des informations sur nos thématiques
<b>Contact et présentation</b>				Pouvez-vous vous présenter ainsi que les fonctions que vous occupez au sein de votre entreprise ?
				Pouvez-vous nous présenter votre entreprises et ses grands enjeux ?
				Avez-vous mis en place votre politique de RSE ? Si oui, pourquoi ?
				Depuis combien de temps envisagiez-vous de devenir entreprise à mission/B Corp ?
				Comment le fait d'être entreprise à mission/B Corp s'articule-t-il avec la RSE ?
				L'idée d'un label environnemental et/ou social faisait-elle partie de votre business model ?
				Vous identifiez vous dans l'appellation "entreprise responsable" ?
<b>HYPOTHESE 1 - Une motivation impulsée par le désir des parties prenantes = un mouvement sociétal global.</b>	Nous avons noté que la motivation d'une démarche responsable est souvent impulsée par le désir, voire les exigences des parties prenantes	Existe-t-il un mouvement sociétal global ? Un mouvement traversant les entrepreneurs, en particulier les dirigeants de PME ?	L'entreprise responsable est la conséquence d'une motivation impulsée par le désir des parties prenantes. C'est un mouvement sociétal global ?	Est-ce un mouvement sociétal global ?
		Les interrogations relatives à la place des parties prenantes (particulièrement leurs nombres, pouvoirs et attentes) dans la stratégie des entreprises sont de plus en plus complexes et nous ont poussées à nous interroger sur ce qui préside à la transition responsable des entreprises.		Selon vous est-ce un mouvement indispensable ?
				Avez-vous pris en compte vos parties prenantes en devenant une entreprise responsable ?
				Votre statut est-il connu de vos parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, pouvoirs publics) ?
				Pensez-vous que votre statut est important pour vos parties prenantes ? / Comment l'avez-vous valorisé auprès des parties prenantes ?
				Avez-vous constaté des effets indésirables suite au changement de statut ?
				Considérez-vous que la prise d'engagement a un impact sur l'image de votre entreprise ?

<b>HYPOTHESE 2 - Il faut un cadre légal nouveau pour devenir une entreprise responsable</b>	L'évolution du cadre légal laisse à penser que l'intervention étatique pourrait être nécessaire pour accélérer la prise de conscience des dirigeants d'entreprises	Les entreprises ont-elles une politique de RSE définie ? Si oui ou si non pourquoi ? Un label ? Une certification ? Laquelle/ lequel(les) ? Pourquoi ? La possibilité d'inscrire une raison d'être dans ses statuts d'entreprise, soit dans l'ossature administrative de l'organisation, est-elle indispensable pour initier le changement ? Pour le rendre tangible ? Pour le pérenniser ? Est-ce forcément lié à une démarche responsable ? En pratique, comment le fait d'être entreprise à mission s'articule-il avec la RSE ? Avec les autres labels ? la certification spécifique B Corp ?	Faut-il un cadre légal nouveau/spécifique pour devenir une entreprise responsable ?	Pensez-vous qu'un préalable légal est indispensable pour initier le changement ?
				Appartient-il à l'entreprise de pallier les défaillances de l'état ?
				Est une mise en conformité ?
				Est-ce une anticipation sur une obligation à venir, à moyen/ court terme ?
				L'obligation légale de RSE est-elle un préalable obligatoire à la transition vers un modèle responsable ?
				Devenir une entreprise responsable requiert-il une modification statutaire ?
				La prise d'engagements responsables s'inscrit-elle dans la « raison d'être » de l'entreprise ?
<b>HYPOTHESE 3 - Les labels, certifications et nouvelles formes d'entreprises sont- ils alternatifs ou exclusifs ?</b>	Les évolutions légales laissent à penser qu'une modification des statuts pourrait être indispensable pour véritablement impulser le changement. Mais la multiplicité des statuts labels et certifications rend les contours des entreprises responsables difficiles à appréhender	En pratique, comment le fait d'être entreprise à mission s'articule-il avec la RSE ? Avec les autres labels ? la certification spécifique B Corp ?	Les labels, certifications et nouvelles formes d'entreprises sont-ils alternatifs ou exclusifs ?	Pourquoi cette démarche/ forme/ certification plutôt qu'une autre ?
				Pensez-vous qu'il faut d'abord passer par la mission avant d'obtenir le label B Corp ? L'inverse ? Par un(e) autre label ou certification ?
				Quels indicateurs avez-vous mis en place ?
				Envisagez-vous de faire évoluer vos engagements ?
				Concrètement comment s'est traduit le fait de devenir labélisé/B Corp/ entreprise à mission ? (Organes de contrôle/ indicateurs etc.)
<b>HYPOTHESE 4 - La démarche responsable est une transformation portée par un/des dirigeant(s) incarnant le changement</b>	La transformation est communiquée voire portée par le dirigeant. Est-il à ce point nécessaire que ce dernier l'accompagne et l'incarne ou peut-il être un simple observateur concerné ?	Nous nous sommes interrogées sur l'existence d'une fonction RH au sein des PME et en l'absence d'une telle fonction, nous avons focalisé notre questionnaire sur les personnes en charge de ces problématiques et sur le rôle du dirigeant qui nous paraît être omniprésent dans la GRH et dans la démarche responsable elle-	Les dirigeants de PME ont-ils une action indispensable ? Nécessaire ? Suffisante ? Accessoire ? à la démarche responsable ?	La démarche doit-elle être impulsée par le dirigeant ?
				Est-ce que ça peut venir des employés/des salariés ?
				D'après vous faut-il une organisation de travail particulière pour mettre en place ce statut ?

		<p>même. L'exemplarité du dirigeant est-elle nécessaire ? Suffisante ? L'impulsion donnée par les salariés peut-elle être le point de départ de la démarche ? Est-elle suffisante ?</p>		<p>D'après vous faut-il une organisation de travail particulière pour pérenniser ce statut ?</p> <p>Cela demande-t-il un changement d'organisation interne ?</p> <p>Faut-il transformer la gouvernance ? Y a-t-il d'autres leviers ?</p>
<p><b>HYPOTHESE 5 - Il y a un effet taille / âge : Il est moins complexe de créer une entreprise responsable que de transformer une organisation existante.</b></p>	<p>Les entreprises ne sont pas égales devant la transformation et les exigences d'une démarche responsable : ainsi la taille d'une organisation et l'âge de l'entreprise peuvent avoir un impact dans la transformation ;</p>	<p>La taille et la maturité de l'organisation ont-elles un impact dans l'appréhension d'une démarche responsable et dans sa mise en œuvre ?</p>	<p>Y-a-t-il un effet taille et un effet âge dans le cadre de la démarche responsable ? Est-il moins complexe de créer une entreprise responsable que de transformer une organisation existante ?</p>	<p>Pensez-vous que n'importe quelle/toute entreprise peut devenir Responsable, "entreprise à mission"/B Corp ?</p>
				<p>Considérez-vous que la taille de votre entreprise est un atout ou une faiblesse dans le cadre de cette démarche ?</p>
				<p>A votre avis, est-ce plus facile de s'engager lors de la création de l'entreprise ?</p>
				<p>L'entreprise dit-elle nécessairement être accompagnée par un tiers extérieur ?</p>
				<p>Le cas échéant : Nous avons noté une croissance de votre entreprise (notamment effectifs) atout ou faiblesse dans le cadre de cette démarche ?</p>
<p><b>HYPOTHESE 6 - Il faut une G.R.H stratégique pour accompagner la transition vers une démarche responsable</b></p>	<p>La gestion des ressources humaines était le parent pauvre des PME pour des raisons structurelles et conjoncturelles. Une gestion des ressources humaines stratégique, afin d'accompagner la transition et porter l'innovation, est primordiale pour pérenniser l'action sociale et environnementale de toutes ces structures.</p>	<p>Les personnes en charge des problématiques RH participent-elles à la démarche responsable ? Quelles sont les actions RH à mettre impérativement en place dans le cadre de cette démarche ?</p>	<p>Faut-il une G.R.H stratégique pour accompagner la transition vers une démarche responsable ?</p>	<p>Quels défis principaux avez-vous rencontré pendant le processus ?</p>
				<p>Qui est en charge des problématiques RH dans votre entreprise ?</p>
				<p>Si oui participent-t-ils à la démarche ? Ont-ils participé ?</p>
				<p>Ce statut peut-il, à votre avis, attirer de nouveaux collaborateurs ?</p>
				<p>En tant que manager, quelles sont les compétences clés, existantes ou à développer pour initier le changement de statut et le pérenniser ?</p>
				<p>Quelle a été l'appréhension de l'augmentation des coûts qu'implique la mise en place de cette démarche ?</p>
				<p>Quels leviers utilise votre entreprise pour faire des employés une partie active de la démarche responsable ?</p> <p>Considérez-vous qu'il s'agisse d'une orientation stratégique majeure ?</p>

### iii. Les entretiens

Nous avons tout d'abord répertorié les différentes entreprises que nous souhaitons contacter. Puis, pour entrer en contact avec les chefs d'entreprise ciblés, nous avons préparé une courte description de notre étude dite "*Pitch*", permettant de présenter succinctement notre démarche, tout en essayant d'être percutantes (cf. Annexe 25 - )

L'étape de prise de contact s'est révélée chronophage, d'une part en raison de l'absence de fichiers complets recensant les différentes typologies d'entreprises responsables (telles que décrites ci-dessus III) et d'autre part en raison des difficultés d'accès aux dirigeants d'entreprise représentant notre cible, en particulier durant la période pandémique. Afin de pallier ces difficultés, nous avons mobilisé nos réseaux personnels et professionnels et les alumni de Dauphine.

Puis, nous nous sommes réparti les entreprises en fonction de leurs formes (Entreprises à mission, B Corps etc.) et avons élaboré un fichier de suivi commun afin d'éviter les doublons. Nous avons pu suivre notre progression grâce à un système de chiffrage uniformisé en fonction de l'état d'avancement de la prospection pour chaque entité (cf. Annexe 26 - ).

Nous avons privilégié la prise de contact la moins formelle (téléphonique ou via WhatsApp) avec nos réseaux personnels et professionnels proches, ainsi qu'avec les anciens étudiants de Dauphine. Pour les entreprises figurant dans le listing, nous les avons contactées de façon spontanée via le réseau social LinkedIn et plus marginalement par mail.

Au total, nous avons démarché 143 entreprises, moins de la moitié nous ont apporté une réponse et 41 entretiens ont eu lieu.

#### FOCUS VIE DE GROUPE 5 :

Nous avons dû faire face à une contrainte technique non anticipée : l'impossibilité d'adresser un message à une personne n'appartenant pas à notre réseau professionnel LinkedIn, c'est pourquoi nous avons toutes successivement souscrit à des abonnements à la plateforme.

Cette étape d'entretiens nous a demandé de rester en communication permanente afin de pouvoir nous adapter au mieux aux disponibilités et retours de nos prospects.

Une fois la proposition d'entretien acceptée par notre interlocuteur et en raison des restrictions sanitaires, nous avons proposé d'échanger en visioconférence. Quelques rares entretiens se sont déroulés en présentiel ou au téléphone.

Une fois passé le premier entretien de rodage effectué à quatre, nous avons, sur recommandation de notre Directeur de mémoire, rapidement opté pour des binômes afin de maximiser nos opportunités d'échanges. Nous étions généralement deux face à la personne interrogée, dont une personne en charge de l'entretien.

Lors de chaque échange nous nous sommes présentées et nous avons demandé l'autorisation d'enregistrer la séquence de travail (vidéo et audio) pour en faciliter le retraitement et l'analyse, ce qui a été le plus souvent accepté par nos interlocuteurs, sous réserve parfois d'anonymisation lors de leur retraitement. Nous invitons ensuite les personnes interrogées à se présenter, enfin l'entretien semi-directif débutait.

Nous avons été interpellées par la durée fluctuante des entretiens, en fonction de l'identité de l'animateur, mais également des répondants. L'entretien le plus bref a duré vingt minutes et le plus long a pris deux séances de 1h00.

### iv. Compte-rendu et interprétation des entretiens

Pour rappel, nos analyses, telles que présentées ci-dessous, ont vocation à nous permettre de répondre à notre problématique en confrontant les éléments théoriques à la réalité du terrain telle que perçue durant nos entretiens.

Ainsi à l'issu de chaque entretien, nous avons rédigé un compte-rendu. Afin de nous faciliter leur retranscription, nous avons choisi de les retranscrire automatiquement via Word avant de les retraiter manuellement, puis d'en extraire ensuite les réponses en lien direct avec nos hypothèses de travail, classées ensuite par thématique). Cela nous permettait de gagner en efficacité pour l'analyse, d'apporter une vision d'ensemble à chacun, indifféremment de sa participation à un entretien, et à préserver notre objectivité.

Nous avons fait le choix de ne pas annexer l'ensemble des comptes-rendus d'entretiens rédigés (Annexe 27 - et Annexe 28 - ) notamment en raison de leur nombre et par souci de confidentialité.

Une fois l'ensemble des entretiens retraités, nous nous sommes réparti les différentes hypothèses par binômes, afin d'effectuer le travail d'analyse présenté ci-dessous et avons majoritairement engagé des raisonnements dits « déductifs » qui ont consisté à interpréter les réponses formulées par nos interlocuteurs, à travers l'analyse de nos comptes-rendus pour infirmer ou confirmer nos hypothèses initiales. A l'inverse, nous avons engagé des raisonnements dits "inductifs" s'appuyant sur nos observations du terrain pour identifier des phénomènes émergents. Ces phénomènes ont été identifiés lors de la rédaction des comptes-rendus et ont été débattus et validés en réunion de travail commune.

#### **FOCUS VIE DE GROUPE 6 :**

Cette dernière partie très intéressante nous a permis de confronter nos idées, mettant en lumière la richesse des acquis théoriques et empiriques de ce travail de recherche. C'est pourquoi nous avons poursuivi le travail d'analyse en groupe : dans un premier temps en binômes alternatifs pour l'extraction et la structuration des idées, puis en plénière pour mettre nos théories à l'épreuve et affiner nos analyses.

## **II. ANALYSE/ RESULTATS**

Durant cette étude, nous avons interviewé plus de 41 structures et organisations dont toutes ne correspondaient pas à notre cible.

Nous avons été en contact avec des experts, des sociétés accompagnatrices, des universitaires et d'autres intervenants tous liés aux entreprises responsables. Ces multiples entretiens ont donné lieu à quarante et un enregistrements retranscrits, dont trente-trois entretiens correspondaient à notre cible spécifique d'étude. Les huit organisations qui ne sont pas comprises dans nos statistiques ont été consultées en tant que référence afin d'avoir une vision plus ample des sujets entourant les axes de recherche dans notre problématique.

C'est pourquoi nous examinerons d'abord l'échantillon des organisations étudiées (2.1), puis nous passerons nos hypothèses au crible des réponses obtenues lors de ces entretiens. (2.2)

### **2.1. Échantillonnage des entreprises / organisations interviewées (= PANEL)**

Nous illustrerons et détaillerons ci-dessous le profil des 33 personnes dirigeantes, cadres membres de conseil d'administration, cadres R.H. et membres d'organisations accompagnatrices ayant accepté de répondre à nos questions lors de notre étude. Nous reviendrons sur leur fonction dans l'entreprise, leur genre, la durée de leur parcours professionnel et leur formation (i).

Ensuite, nous aborderons les profils des entreprises selon diverses caractéristiques comme : la taille, l'ancienneté, le type de démarche responsable (certification B Corp etc.), ainsi que le secteur d'activité et l'orientation client (B2B ou B2C) (ii). Nous mettrons alors en perspective l'échantillon interrogé avec les PME françaises, responsables ou non (iii). Enfin, afin de compléter l'analyse du panel, nous avons travaillé sur leurs raisons d'être (iv).

Compte tenu de l'approche qualitative et non quantitative de notre recherche empirique et malgré un panel riche de 33 personnes interviewées, il ne nous a pas semblé pertinent d'établir des pourcentages lors de l'échantillonnage.

Tableau 2 Profil des entreprises de l'échantillon

Entreprise	Taille de l'entreprise	Classification Activité	Secteur d'activité	Fonction personne interviewée	Type d'engagement	Date de création
Entreprise 1	>150	Textile / Habillement / Chaussure	Industrie	RH	Entreprise à Mission	1853
Entreprise 2	>150	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2005
Entreprise 3	50 - 99	Commerce / Négoce / Distribution	Commerce	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	1970
Entreprise 4	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	RSE	2010
Entreprise 5	10 - 49	Banque / Assurance	Services	RH	B Corp	2013
Entreprise 6	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Doctorant	EM + B Corp	2007
Entreprise 7	10 - 49	R&D	Industrie	RH / RSE	Lucie	1991
Entreprise 8	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2021
Entreprise 9	10 - 49	Tourisme	Services	Dirigeant	Entreprise à Mission	1987
Entreprise 10	0 - 9	Energie	Industrie	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2017
Entreprise 11	10 - 49	Banque / Assurance	Services	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp	2018
Entreprise 12	10 - 49	Commerce / Négoce / Distribution	Commerce	Responsable communication	B Corp	2009
Entreprise 13	50 - 99	BTP	Industrie	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp + RSE	1994
Entreprise 14	100 - 149	Restauration	Commerce	Dirigeant	B Corp	2015
Entreprise 15	10 - 49	Commerce / Négoce / Distribution	Commerce	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp + RSE	2014
Entreprise 16	50 - 99	Etudes et conseils	Services	Responsable communication	RSE	2002
Entreprise 17	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp + RSE	2009
Entreprise 18	0 - 9	Informatique / Télécoms	Services	Dirigeant Fondateur	B Corp	1999
Entreprise 19	10 - 49	Commerce / Négoce / Distribution	Commerce	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2016
Entreprise 20	0 - 9	Etudes et conseils	Services	Dirigeante associée	EM + RSE	2020
Entreprise 21	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp	2000
Entreprise 22	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	B Corp	2006
Entreprise 23	50 - 99	Banque / Assurance	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2015
Entreprise 24	10 - 49	Etudes et conseils	Services	RH	B Corp	2008
Entreprise 25	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	EM + RSE	2013
Entreprise 26	>150	Agroalimentaire	Industrie	Actionnaire	EM + RSE	1819
Entreprise 27	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp + RSE	2018
Entreprise 28	50 - 99	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2005
Entreprise 29	50 - 99	Banque / Assurance	Services	Responsable communication	B Corp	2017
Entreprise 30	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2015
Entreprise 31	10 - 49	Informatique / Télécoms	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2018
Entreprise 32	0 - 9	Etudes et conseils	Services	Dirigeant Fondateur	EM + B Corp	2020
Entreprise 33	10 - 49	Informatique / Télécoms	Services	Dirigeant Fondateur	Entreprise à Mission	2013
Entreprise A	10 - 49	Etudes et conseils	Services	Consultant	Lucie	2008
Entreprise B	3200	Commerce / Négoce / Distribution	Commerce	Responsable RSE	RSE	1986

### i. Profil des répondants

Nous avons interviewé 33 entreprises répondant aux critères ciblés : PME ayant mis en place ou étant en cours d'intégration d'une démarche responsable identifiable (Entreprise à mission, B Corp etc.).

Les 8 organisations qui ne sont pas comprises dans nos statistiques ont été consultées en tant que référence afin d'avoir une vision plus ample des sujets entourant les axes de recherche dans notre problématique.

La majorité de notre panel de répondants se compose des dirigeants, dont : 21 dirigeants fondateurs, 2 dirigeants non-fondateurs, 1 dirigeant actionnaire (ci-dessous Figure 4 Répartition par fonction).

Nous avons aussi interrogé quatre personnes issues de la fonction RH, dont une portant la responsabilité de la RSE ; 3 personnes responsables de la communication et un doctorant faisant sa thèse au sein de l'entreprise.



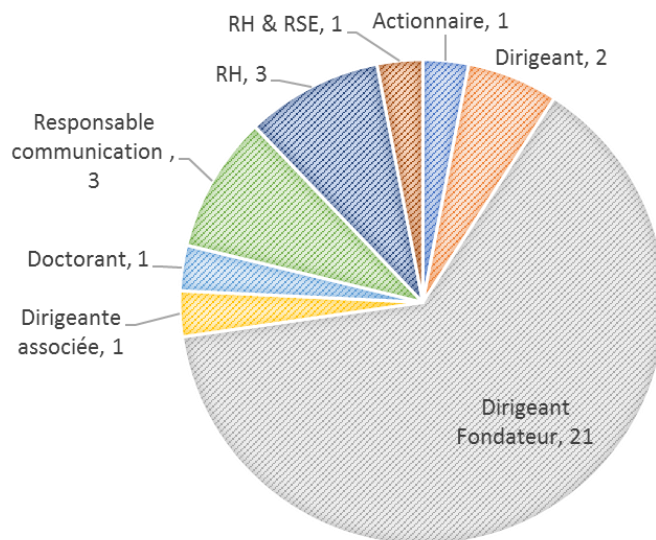


Figure 4 Répartition par fonction

L'échantillon interrogé est majoritairement constitué d'hommes, la plupart des personnes interrogées ont plus de 16 ans de parcours professionnel, la plupart ayant été diplômés d'écoles de commerce ou d'ingénieur (Figure 5 Répartition par genre, expérience et formation).

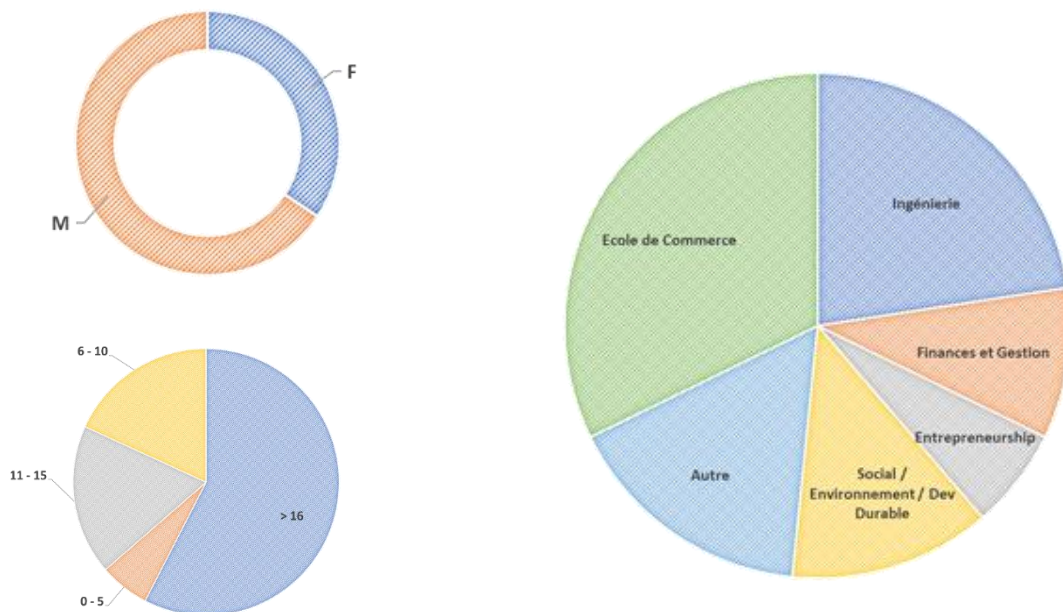


Figure 5 Répartition par genre, expérience et formation

## ii. Profil des entreprises

Tel que représenté dans le graphique ci-dessous, deux tiers de notre échantillon est constitué par des entreprises de 0 à 49 collaborateurs.

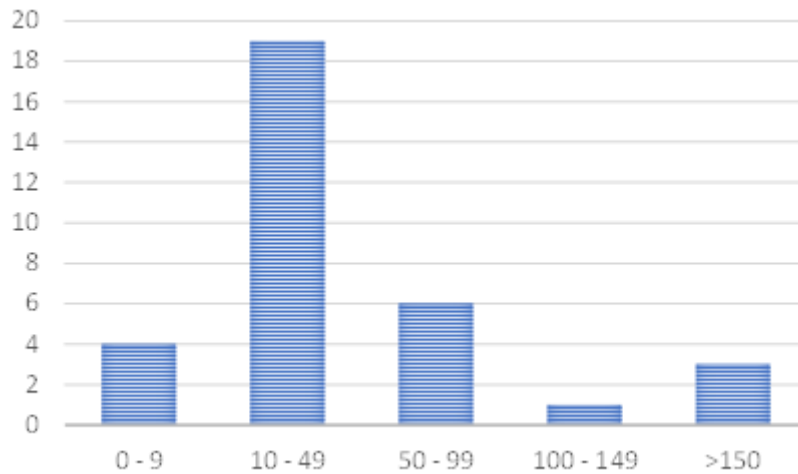


Figure 6 Taille des entreprises interviewées (nombre de salariés)

Nous avons regroupé notre panel en quatre durées d'ancienneté représentées dans le camembert ci-dessous :

Un peu moins de la moitié de notre échantillon est constitué d'entreprises de moins de 10 ans, un quart d'entre elles ont entre 11 à 20 ans ; quatre entreprises ont une ancienneté allant de 21 à 30 ans et les quatre plus anciennes ont plus de 30 ans, dont deux ont plus de 150 ans de longévité (Figure 7 Ancienneté de l'entreprise).

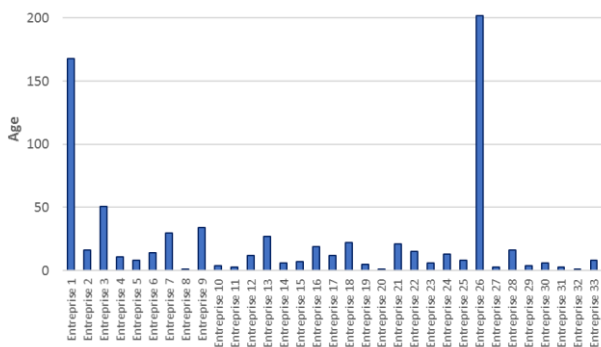


Figure 7 Ancienneté de l'entreprise

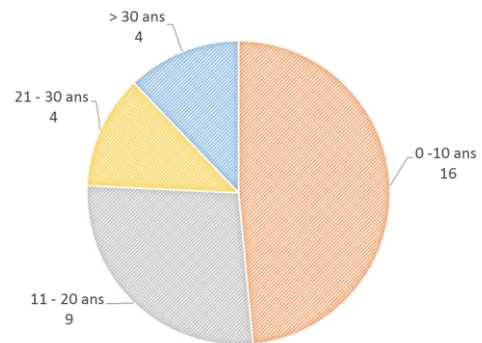


Figure 8 Echantillon regroupé par fourchette d'âge

Ces 33 entreprises ayant adopté ou étant en train d'adopter une démarche responsable, sont des Entreprises à Mission pour 23 d'entre-elles, 15 ont une certification B Corp, 9 font de la RSE et 1 est labélisée Lucie. Ces chiffres prennent en compte le fait que certaines se sont engagées dans plus d'une démarche responsable (Figure ci-contre)

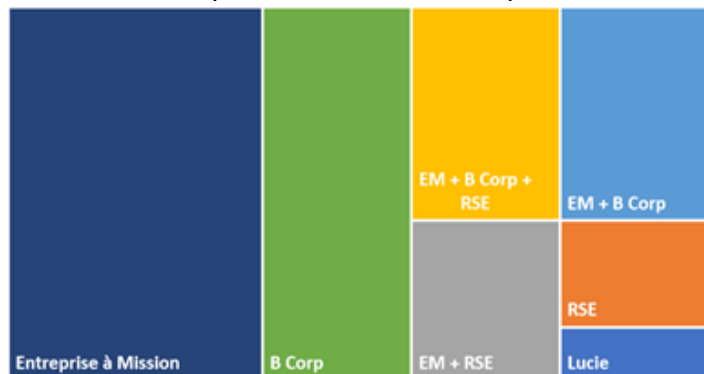


Figure 9 Démarche proportionnelle de la représentation de l'échantillon

Un grand nombre des organisations interviewées appartient au secteur des services (Figure 11 Secteur d'activité), les activités d'étude et conseil étant les plus représentées. Les services banque et assurance ainsi que les services de commerce sont représentés à part égale par quatre entreprises chacun et les services informatiques par trois PME. Pour finir, nous avons une entreprise pour chacune des activités suivantes : tourisme, textile, restauration, R&D, énergie, BTP et agroalimentaire.

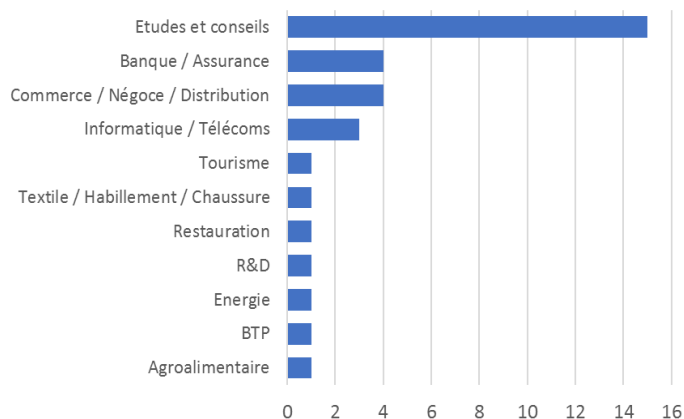


Figure 10 Activité de l'entreprise

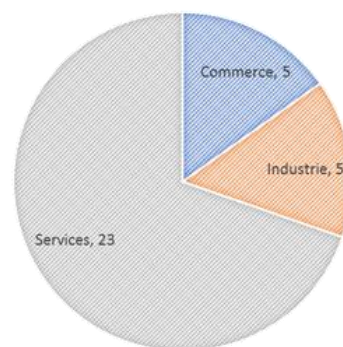


Figure 11 Secteur d'activité

Dans le graphique ci-dessous nous pouvons apercevoir les démarches responsables présentes dans les différentes activités représentées par notre échantillon, et nous trouvons des entreprises à mission dans presque toutes les activités, sauf la restauration et la R&D qui sont respectivement B Corp et label Lucie.

Les démarches B Corp, Entreprise à Mission sont représentées dans les quatre principales activités et les deux PME appartenant aux domaines du BTP et de l'Agroalimentaire, se sont lancées respectivement dans trois ou deux démarches simultanées.

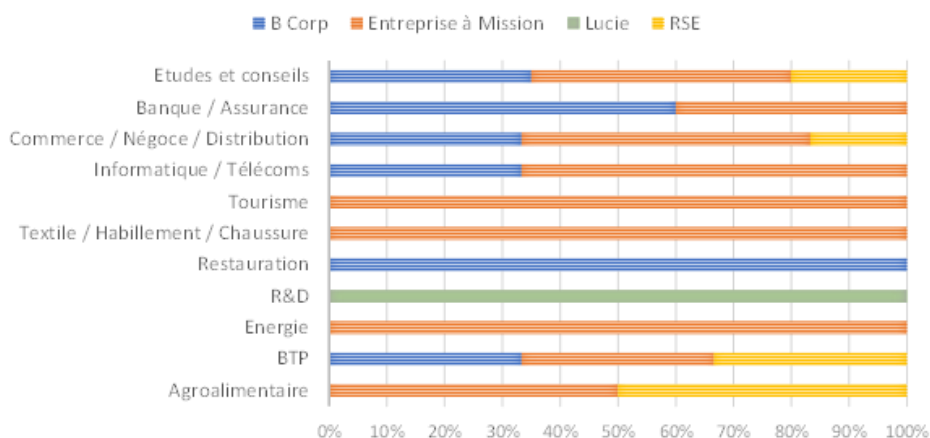


Figure 12 Démarche par activité de la représentation de notre échantillon

Trois quarts des entreprises enquêtées (ci-contre) sont dédiés aux activités commerciales du type Business to Business (B2B), pendant que le reste commercialise auprès des clients finaux (B2C).

### iii. Mise en perspective de notre échantillon

Selon les chiffres publiés en octobre 2021 (Observatoire des Entreprises à Mission), nous avons interrogé 11% du total des



Figure 13 Type d'activité commerciale

Entreprises à Mission, 11% du total des entreprises certifiées B Corp et une entreprise avec le Label Lucie.

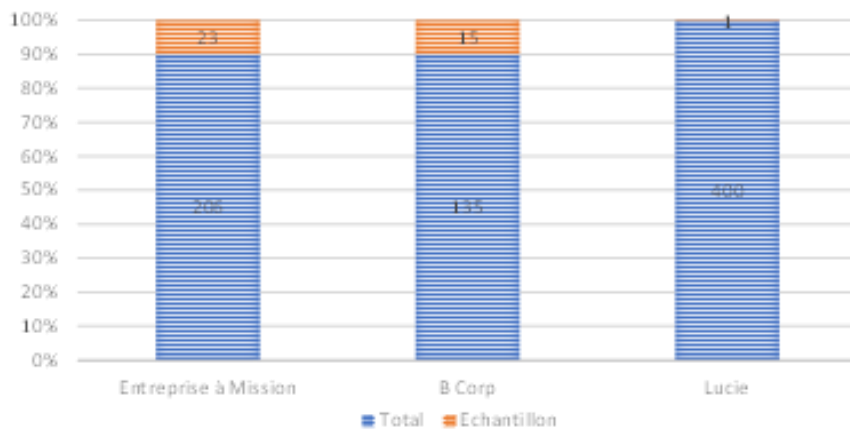


Figure 14 Mise en perspective de l'échantillon avec des données générales

Avec les réserves qu'implique la taille de notre échantillon pour généraliser une tendance, nous pouvons cependant comparer certaines caractéristiques de l'échantillon interrogé avec les données publiées par la Communauté des Entreprises à Mission et par l'OCDE (2021).

Le B Lab n'ayant pas communiqué ses données au grand public, nous ne pouvons pas l'inclure dans l'analyse suivante.

Dans le graphique ci-contre, nous observons que dans les trois bases des données, les entreprises de moins de 10 salariés sont les plus nombreuses. Les entreprises de plus de 50 salariés représentent la partie minoritaire.

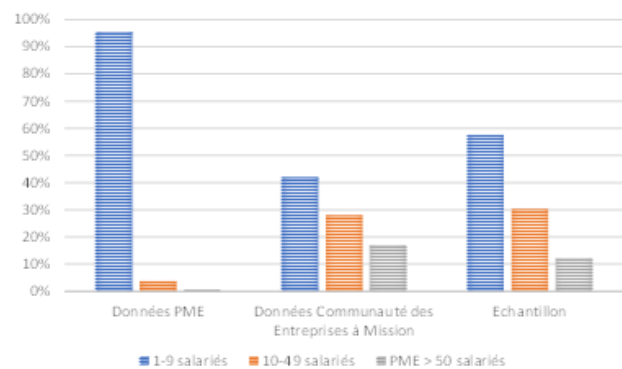


Figure 15 Pourcentage des entreprises par taille, échantillon vs données générales

Par rapport aux secteurs d'activité (ci-dessous), le service est représenté majoritairement par les entreprises des trois bases des données.

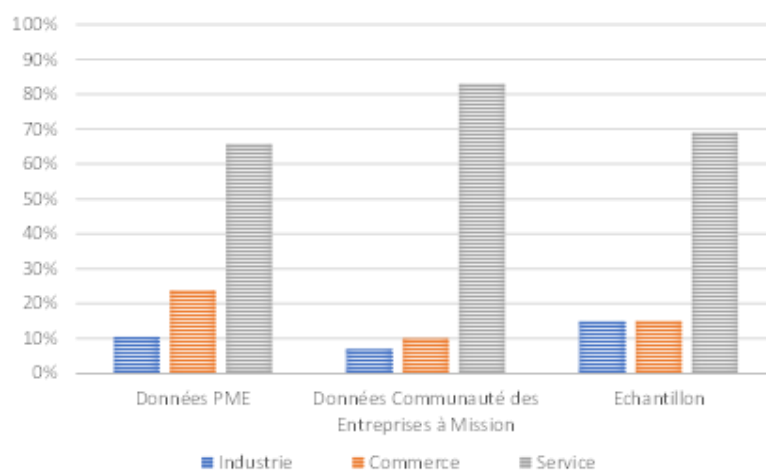


Figure 16 Pourcentage des entreprises par secteur, échantillon vs données générales

#### iv. Analyse sémantique des raisons d'être

A partir des raisons d'être inscrites dans les statuts des entreprises interrogées, ou à défaut, des raisons d'être, telles que présentées sur leur site web ou par leur dirigeant lors de nos entretiens, nous avons mené une analyse sémantique.

Nous les avons toutes compilées et avons dégagé un total de 130 mots clés ensuite regroupés par thématiques.

Nous avons mis en évidence sept thématiques reprises dans le tableau en (cf. Annexe 29 -) et les avons illustrées par le nuage de mots ci-contre.

On retrouve en grand format les thématiques récurrentes.



Figure 17 Nuage de mots à partir de l'analyse des raisons d'être

Les 33 raisons d'être analysées tournent autour de ces 7 thématiques, les enjeux sociaux et environnementaux sont fréquemment mentionnés ainsi que les enjeux business, à travers deux axes identifiés : la performance financière et l'environnement de l'entreprise. A notre sens, ces termes renvoient clairement aux parties prenantes et à la gouvernance.

Nous trouvons aussi une notion d'évolution temporelle, de projection d'un futur tributaire de nos actions d'aujourd'hui. Les valeurs et l'attitude semblent aussi une partie fondamentale des raisons d'être, tel un appel à l'action social et environnemental.

#### 2.2. Résultats obtenus

A travers cette partie d'analyse, nous avons décidé de confronter les réponses des personnes interrogées à nos hypothèses et d'exposer les différents points de vue issus des citations des personnes que nous avons pu rencontrer en entretien. Nous avons ensuite rassemblé les échanges les plus marquants par thématique afin de les confronter les uns aux autres et d'en ressortir les éléments clefs.

Ainsi, nous avons tout d'abord traité l'hypothèse 1 portant sur la motivation des parties prenantes et le mouvement sociétal global (i), puis en raison des liens et imbrications très fortes qui existent entre le dirigeant et les parties prenantes, nous avons modifié l'ordre de traitement des hypothèses afin de traiter immédiatement après ce qui a trait au dirigeant (ii).

Nous avons ensuite traité le cadre légal (iii) et les modèles alternatifs d'organisations responsables(iv).

Enfin, nous avons traité des aspects plus liés à la RH que sont les hypothèses 5 et 6 portant sur l'effet de la taille et de l'âge sur les entreprises responsables (v) et sur les leviers RH (vi).

## i. Hypothèse 1 : Une motivation impulsée par le désir des parties prenantes - un mouvement sociétal global.

### ➤ Un mouvement sociétal global



Lors de nos différents entretiens, les dirigeants et professionnels nous ont presque unanimement fait part du fait qu'il s'agissait pour eux d'un mouvement sociétal global. Nous avons retrouvé dans leurs discours les notions de "défis socio-environnementaux" et les concepts de "bien commun", "d'écosystème" etc.

Le dirigeant et fondateur de l'E17 nous explique qu'il s'agit bel et bien pour lui d'un mouvement global : « *on est dans un monde, quand même, ou sur la plupart des secteurs d'activité aujourd'hui, il y a plutôt une tendance à la déconsommation. Il y a une tendance à l'érosion des marges et à l'érosion des volumes, donc il y a des remises en cause fortes. Il y a des nouveaux entrants, des nouveaux acteurs qui challengent les leaders historiques* ». Le dirigeant fondateur de l'E11 ajoute que ce mouvement sociétal est même « *indispensable* ». Pour lui, aujourd'hui « *on ne peut plus opposer impact et ambition, impact et profitabilité, les 2 doivent aller de pair* ».

L'entourage familial pose des questions, l'arrivée d'un enfant dans une famille relance les questionnements personnels, les salariés veulent trouver « du sens » à leur travail, les consommateurs changent leurs habitudes et on se préoccupe de plus en plus des impacts environnementaux. Ce « mouvement sociétal global » peut se découper à notre sens en trois niveaux d'implication :

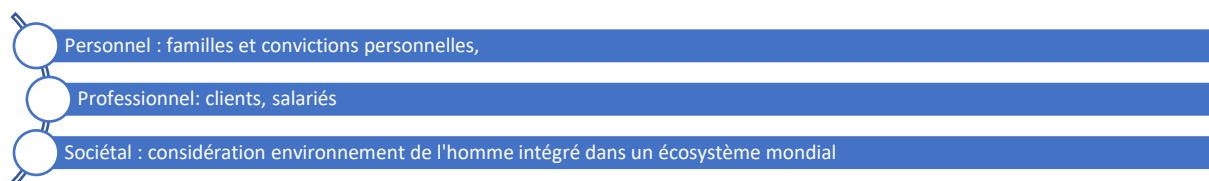


Figure 18 Fondements de la sensibilité socio-environnementale

Ces niveaux d'implication sont cités au moins une fois par chacune des personnes interviewées. Plusieurs d'entre elles nous ont parlé au cours de l'entretien de leurs enfants et notamment de l'image qu'ils leur renvoient ainsi que du monde qu'ils allaient leur laisser (E13, E25). Le dirigeant de l'E10 nous dit même « *il en va de l'avenir de nos enfants* ». A trois reprises le film « Demain » de Cyril DION, qui interpelle sur l'héritage laissé aux générations futures nous a d'ailleurs expressément été présenté comme ayant participé à l'impulsion de la démarche.

Le dirigeant de l'E32, nous raconte que la veille, lors d'un entretien de recrutement pour l'embauche d'un nouveau collaborateur, ce dernier lui a expliqué qu'il avait envie de changer d'entreprise car il venait d'avoir une petite fille (1) et qu'il s'était rendu compte que la lutte contre le changement climatique (3), c'est quelque chose dans lequel il avait envie de s'investir. « *Tout le monde s'intéresse de plus en plus à ces sujets, on a un beau mouvement social global !* ». On note une très forte envie d'action de ces acteurs dans ce domaine.

Certains nous parlent de la transformation de leur activité et du produit pour « *contribuer au bien commun, à la fois pour les personnes* (précision : dans ce cas il s'agit des fournisseurs et des salariés) (2), *pour la Société qui évolue de jour en jour mais aussi pour les territoires et l'environnement* (3) » (dirigeant de l'E3).

D'autres évoquent la place de l'entreprise dans la Société (E23) : « *En étant dirigeant, on se pose la question si l'entreprise est là seulement pour faire du profit ou si on ne pouvait pas améliorer un peu les choses ? Aujourd'hui, tout le monde change en même temps quoi, les entreprises changent de prisme et les consommateurs changent de prisme* ».

Pour la RH de l'E24, « *Quand on veut réussir à faire de l'impact sociétal ou environnemental, on se dit qu'il faut se reposer sur les pouvoirs publics ou sur les associations ou etcetera. Donc moi je pense que si les entreprises se mobilisent fortement là, quelque chose d'énorme pourrait se passer, il y a une puissance, on va dire du capitalisme parce qu'il est remis au service de l'impact* ». Le dirigeant fondateur de l'E8 note par ailleurs une évolution dans les tendances, les entreprises contribuent aussi au bien commun : « *on est dans un monde où certains acteurs, des parties prenantes, sont habitués à ce que ce soit plutôt des associations qui œuvrent pour le bien commun* ».

Un salarié doctorant de l'E6 nous explique qu'il y a une demande du marché. « *Nous en tant que salariés on est prudents, on veut travailler dans une entreprise responsable* ». Il ajoute qu'il « *pense que le dirigeant aussi, il sent que dans l'écosystème il y a cette envie, de la part des salariés et de l'Etat* ».

Par ailleurs, le professionnel RH de l'entreprise 24, pense qu'il y a une vraie écoute du consensus écologique. Il pense d'ailleurs « *qu'il va y avoir une tentative de marche arrière* » (notamment dans la façon de consommer et de vivre dans une nouvelle forme de « *déconsommation* » et de décroissance) (3).

Notons que certains évoquent une accélération du changement, qui s'est ressentie durant la crise sanitaire : « *Quand on se retrouve au milieu de la crise du Covid, on a bien senti qu'il y aurait une accélération qui viendrait de l'extérieur et que nous on percevait déjà très bien, on parle des ONG qui exercent leur pouvoir d'influence à juste titre, on parle de législateur, on parle des startups type Yuka, type Ecovadis, on parle des consommateurs, on parle des clients. Tous ces éléments de l'extérieur viennent à pousser davantage les entreprises à être plus engagées dans la RSE et donc la crise du Covid nous a permis de nous interroger sur comment on voit l'évolution du monde et on l'a vu plutôt comme une phase d'accélération de la transformation et se dire qu'on va saisir l'opportunité d'accélérer notre transformation en devenant une entreprise à mission* » (Dirigeant fondateur E3).

Un dirigeant (E13) nous raconte avoir été apostrophé par une riveraine (appartenant aux nouvelles catégories des parties prenantes telles que définies ci-dessus (1.3) de son entreprise) lors d'une réunion publique. Il nous dit, « *la société est en train de changer énormément* ». Cette dernière ne comprenait pas pourquoi un nouveau centre commercial allait venir s'implanter au sein de sa commune. Cet échange l'a marqué. « *Si on n'est pas capable d'expliquer à Monsieur et Madame tout le monde en quoi est-ce qu'on est concrètement utile à part pour faire gagner du pognon à nos actionnaires ? Je pense qu'on finira par avoir des soucis énormes* ». Il ajoute même que « *depuis quelques temps, je commençais à vivre assez mal le fait que mes enfants me disent « mais papa, mais pourquoi tous ces gens-là, ils t'en veulent autant ? »* (1) *Alors qu'objectivement je pense qu'on fait plein de trucs supers* ». C'est à la suite de ça, qu'il s'est dit qu'il était temps d'agir et surtout qu'il fallait qu'il soit « *capable d'exprimer en quoi, concrètement on était utile à la collectivité, au-delà du service de l'intérêt de nos actions* ».

A travers l'anecdote du dirigeant de l'E13, nous pouvons ressentir la pression exercée par cette partie prenante externe. Il s'agit là d'une illustration parfaite de la stakeholder theory (ci-dessus 1.3). La riveraine n'a aucun intérêt financier dans le projet, mais observe attentivement les actions des entreprises qui l'entourent et demande expressément à leurs représentants de les justifier. On soulignera d'ailleurs la confusion entre personne physique et personne morale que ce récit met en évidence : c'est la société qui construit un nouveau centre commercial, mais c'est son Dirigeant personnellement qui soulève la rancœur et doit se justifier auprès de ses enfants.

Plus généralement, dans la majorité des interviews, les dirigeants nous ont fait part des exigences croissantes des parties prenantes, voire de l'exercice d'une forme de pression des dites parties prenantes à leur égard.

L'impulsion des parties prenantes telle qu'elle est évoquée dans notre hypothèse prend une toute autre dimension et devient incontournable.

➤ Les parties prenantes

En premier lieu nous avons été interpellées par l'hétérogénéité des parties prenantes désignées par les personnes interrogées.

Le schéma ci-contre représente le nombre de fois où elles sont évoquées.

On note une prépondérance de la présence des clients/ consommateurs et des salariés dans le discours. Les ONG et associations sont les laissées pour comptes des discussions avec les dirigeants.

Pour certains dirigeants et professionnels, les parties prenantes sont de plus en plus exigeantes à l'égard des entreprises en

termes de respect de l'environnement et de la Société (salariés etc.) : nous avons noté à plusieurs reprises l'expression « *nos clients sont de plus en plus exigeants* ».

Le dirigeant de l'E17 nous explique que « *la pression peut être soit causée par des facteurs exogènes, c'est-à-dire, soit des difficultés, c'est à dire on est hyper challengés par nos distributeurs qui nous demandent à la fois de faire du prix bas et plus de RSE ou enfin on a nos donneurs d'ordre qui nous poussent aux c\*\* ; soit un enjeu de leadership, c'est à dire des gens qui disent, nous sur notre secteur, on a une position de leader avant-gardiste et on a besoin de continuer à avoir une longueur d'avance* ». La consultante de l'EA nous fait part du fait que « *c'est impressionnant à quel point on m'a dit j'ai mes parties prenantes externes (...) qui me demandent des comptes. Qui dans un appel d'offre ou dans un dossier de candidature commence à me poser plein de questions sur mon impact environnemental ou social* ».

On note un double mouvement à l'égard des fournisseurs. D'une part, ceux-ci sont en attente de plus de communication en matière de RSE, ils souhaitent pour l'EB plus de partage. C'est pourquoi depuis peu l'entreprise leur transmet le rapport annuel en matière de RSE. Pour l'E14, ils communiquent avec l'ensemble de leurs parties prenantes sur la RSE et le dirigeant nous explique attirer désormais des fournisseurs qui sont plus en phase avec leurs valeurs.

D'autre part, les entreprises responsables déclarent porter une attention particulière au choix de leurs fournisseurs et partenaires notamment dans soucis de cohérence de leur démarche : « *on va évidemment être de plus en plus pointilleux sur l'impact RSE de nos partenaires* » (dirigeant de l'E9). Le responsable communication de l'E12 nous explique qu'ils vont « *sélectionner des partenaires à l'entrée qui font attention et qui ont des points de distinction par rapport à notre mission. Evidemment quitte à ce que ce soit un peu plus cher. Et à l'inverse pour ceux qui sont là depuis longtemps on s'aperçoit qu'ils s'améliorent, ils marchent un peu dans nos pas. Clairement on va aller chercher des prestataires de service et des produits qui sont toujours en respect de notre mission/vision* ».

Le dirigeant de l'E33 complète en nous disant : « *En termes de choix de prestataire, (...), on privilégie au maximum les prestataires locaux qui respectent un certain nombre aussi de critères. Donc tu vois, on fait attention à l'empreinte notamment* ». « *Après quand ce n'est pas possible bah ce n'est pas possible, mais en tout cas on essaie de le faire dans ce sens-là* ».

Nous notons également une exigence accrue de la part des collaborateurs, ainsi le Responsable communication de l'E16 : « *on a une population de collaborateurs qui est très engagée, qui est jeune et donc c'était aussi normal pour nous de structurer une politique*

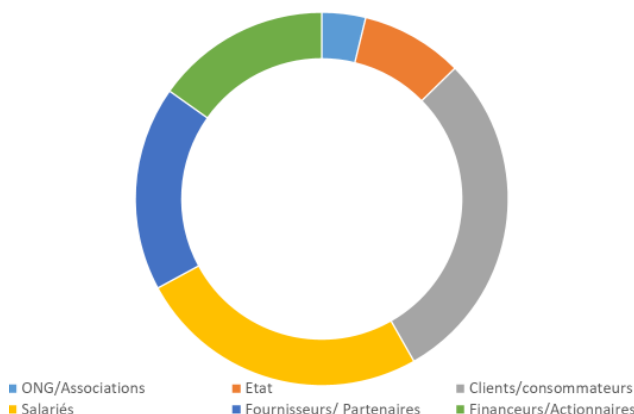


Figure 19 Répartition des parties prenantes



RSE... ». Deux entreprises complètent notre vision des besoins exprimés par les collaborateurs en évoquant le sens au travail et l'engagement en indiquant pour l'E22, que les jeunes qu'ils recrutent y sont sensibles. La responsable RH de l'E1 ajoute qu' « *il n'y a aucune entreprise qui peut faire l'impasse sur la partie RSE. En tant qu'individu de toutes les façons on est sensibilisé à ce sujet-là, les jeunes générations sont à fond là-dedans, elles ne rejoignent pas une marque, elles ne rejoignent pas un groupe, elles rejoignent un projet d'entreprise dans lequel elles se reconnaissent, qui sont en liens avec leurs valeurs, avec leurs convictions et si l'entreprise la plus prestigieuse veut rester à côté de la plaque, ces personnes ne resteront pas* ».

Le cas particulier des sociétés de conseil : en interviewant une majorité de dirigeants ou professionnels travaillant dans des sociétés de conseil, (soit 16 entreprises interviewées), elles nous ont fait part de leur sentiment d'avoir un devoir d'exemplarité envers leurs clients. « *Très tôt, on s'est rendu compte que c'était bien beau de conseiller nos clients, mais il fallait aussi qu'on soit exemplaire en interne* » (Responsable communication E16). « *Un de mes objectifs, c'est de nous appliquer ce qu'on prône puisque notre métier, c'est d'accompagner les entreprises pour les inciter et leur donner envie de se transformer et d'avoir des pratiques de transformation positive* » (dirigeant de l'E17). « *Il n'était pas question, de fonder ce cabinet sans être société à mission... On a une raison d'être parce que dans nos statuts on est redevable aussi auprès de vous auprès de nos prospects, nos clients de manière générale. Et donc voilà sachez-le, nous on est particulièrement engagé. Et on souhaite que ça se ressente dans les conseils qu'on prodigue* », dirigeant de l'E20. On entend dans le discours de toutes ces organisations que : « *C'est un gage de cohérence, c'est à dire que si nous, on les encourage à adopter ce statut, ou du moins l'examiner de près. Euh c'est vrai que y être passé, ça donne plus de force à la démonstration* » (Dirigeant E25). Cela répond à la fois aux nécessités de l'activité commerciale autant qu'à une démarche sincèrement responsable.

Nous avons à travers cette thématique été interpellées par un phénomène émergent, celui de l'attente des actionnaires et la présence des fonds d'investissements autour des entreprises responsables. Nous ne nous attendions pas à ce qu'on nous parle autant des investisseurs et financeurs au sein de PME. Plusieurs entreprises ont évoqué les normes ESG. Il semblerait qu'un grand nombre d'investisseurs institutionnels européens (plus 75%) interrogés en 2020 prévoient de cesser d'investir dans des produits non ESG (AGEFI) et certains s'engagent à respecter exclusivement ces normes, signent des chartes en ce sens et se font labéliser (exemple : UNPRI).

Un des dirigeants fondateurs de l'E28 souligne que ce sujet est de plus en plus présent dans les préoccupations des entreprises : « *on a des actionnaires qui sont très engagés dans ces sujets là et pour qui ça a posé aucune difficulté* ».

Pour le dirigeant de l'E13 : « *aujourd'hui, toutes nos parties prenantes ont l'obligation ou la volonté d'aller collaborer avec des entreprises qui sont à même de prouver l'impact positif qu'elles ont sur l'environnement. Mes actionnaires, mes investisseurs, mes banquiers, les enseignes qui nous louent les commerces, les élus qui nous donnent des concessions ou des autorisations pour développer les projets, toutes ces parties prenantes, elles choisissent aujourd'hui des entreprises qui prennent le chemin que l'on a pris* ». Il est convaincu que c'est le meilleur investissement que son entreprise ait pu faire aujourd'hui. « *Demain les actionnaires, les banquiers, les élus, les clients, et j'ai même envie de dire, les consommateurs finiront par arbitrer le choix de leur façon de consommer, d'investir, et cetera* ».

Le dirigeant de l'E32, entreprise qui a vu le jour grâce à un fonds d'investissement, nous explique qu'il pense que l'entreprise responsable devient un prérequis pour un certain nombre d'investisseurs (plus qu'un différenciateur). Il aligne le marché porteur et les convictions personnelles. « *Si ce n'était pas un marché porteur (l'entreprise responsable), ils auraient zéro fonds d'investissement qui se mettrait dedans, mais le fait que personnellement, j'ai des convictions personnelles et que ça soit en plus un marché porteur, je pense que ça joue* ». Il ajoute qu'il ne s'agit pas des questions de convictions éthiques du fonds

d'investissement, « *même si elles sont importantes* ». Demain ce qui fera la différence c'est si les fonds disent « *on vous donne de l'argent, mais à condition que vous les mettiez dans des projets impacts* » ainsi on comprend que la contrepartie de l'affichage de pratiques responsables est à la fois l'accroissement de la pression des parties prenantes qui veillent à la cohérence d'ensemble et le sentiment des dirigeants de devoir communiquer sur leurs pratiques responsables afin d'être en adéquation avec leurs parties prenantes.

Par exemple une collaboratrice de l'E5 disant à sa directrice « *c'est pas très B Corp tout ça* ».

Enfin, certaines sociétés sont confrontées aux limites de la qualification et à la frilosité de certains acteurs peut « *En fait, nous, on s'est fait cataloguer de fonds à impact [...] Ça peut faire peur à des entrepreneurs [...] alors que nous en fait [...] on veut juste faire rentrer dans les points clés du business les choses qui peuvent être améliorées notamment au niveau des salariés, de l'inclusion* ».

#### Ce que nous retiendrons :

Ces échanges nous ont permis de confirmer les hypothèses de départ :

Toutes les personnes interviewées ressentent un mouvement sociétal global (personnel/professionnel/planétaire).

Il y a une pression forte des parties prenantes et une certaine exigence des entreprises responsables.

L'analyse de ces entretiens permet de confirmer les apports de la littérature présentés en première partie : les parties prenantes sont nombreuses, de nouvelles parties prenantes ont pris de l'importance contraignant les chefs d'entreprises à faire preuve d'une plus grande attention à l'égard de leurs parties prenantes<sup>31</sup>. Emergence de nouveaux acteurs : de nombreux actionnaires et fonds d'investissement commencent à s'intéresser de près aux entreprises responsables.

Ils ont également fait émerger de nouvelles interrogations portant sur la façon qu'ont les parties prenantes et les citoyens d'appréhender l'action des entreprises :

Une appréhension de l'action responsable de l'entreprise est ambivalente, entre méfiance et reconnaissance.

Les attentes des parties prenantes accroissent le sentiment de devoir des dirigeants qui conçoivent comme une obligation inhérente à leur fonction le fait de faire entrer leur entreprise dans une démarche responsable conforme à ce qu'ils perçoivent comme les exigences et besoins des parties prenantes.

L'hypothèse portant sur les parties prenantes et celle portant sur les dirigeants nous sont apparues comme tellement liées, que nous avons choisi d'intervertir l'ordre d'analyse et pour des questions de cohérence de traiter la question du dirigeant en perspective immédiate avec celle des parties prenantes.

#### **ii. Hypothèse 2 : La démarche responsable est une transformation portée par un/des dirigeant(s) incarnant le changement.**

Notre constat global pour cette hypothèse est que la démarche responsable est généralement initiée par le ou l'un des dirigeants (lorsqu'ils sont plusieurs). « *C'est vraiment la volonté du dirigeant qui doit être le leitmotiv, le moteur du changement. Je pense qu'une entreprise à mission, c'est forcément porté par le dirigeant. S'engager, ça vient du dirigeant* » - dirigeant fondateur E10. « *Si le dirigeant n'impulse pas le reste ne suit pas* » (RH responsable RSE E7). Nous avons également constaté que la démarche responsable est au cœur de la stratégie des PME.

<sup>31</sup> Influence croissante de parties prenantes diverses – validation de la Stakeholder theory en l'espèce.

## ➤ Le dirigeant impulse

### La motivation

Les expressions que nous avons retrouvées de façon récurrente lors de nos entretiens sont : « *se sentir utile* », « *avoir un métier responsable* », « *s'impliquer dans la société* ». La très forte recherche de sens des dirigeants et fondateurs qui ont créé leurs entreprises responsables ou se sont réorientés vers une structure responsable est palpable lorsqu'ils partagent leurs parcours, leurs histoires etc. On ressent à travers les entretiens à quel point leurs *convictions personnelles résonnent avec « le business » et le choix de devenir entrepreneurs*.

Le doctorant de l'E6 nous explique que le dirigeant de la société dans laquelle il mène son étude travaillait en banque et a voulu se lancer dans un projet entrepreneurial : « *il voulait s'impliquer dans la Société. [...] Donc il a fondé cette société [...] c'est une action volontaire du dirigeant* ». Le responsable communication de l'E12 nous raconte que les cofondateurs l'ont voulu responsable. « *Dès le début [...] le fait de créer une entreprise qui va produire des vêtements avait un impact sur la planète, notamment en émettant beaucoup de CO<sup>2</sup>. [...] (elle) est devenue la première entreprise entre 2008 et 2009 à faire un bilan carbone prévisionnel [...] Comme ça ils ont pu déjà réduire leurs émissions de CO<sup>2</sup>, donc c'est vraiment une marque qui a commencé comme ça* ».

Certains dirigeants questionnent la réflexion qu'ils ont eue sur l'utilité de leur entreprise pour la Société. Le dirigeant fondateur de l'E4, avait envie de montrer que l'entreprise pouvait être un lieu positif, d'épanouissement, intéressant qui pouvait apporter des choses positives à la Société et en particulier à ses salariés. « *On a toujours considéré qu'une entreprise devait avoir une utilité pas que lucrative, [...] évidemment c'est important, mais également une utilité au moins sociale et un impact.* » Dirigeant fondateur, E21.

Certains ont même transformé leur entreprise en organisation responsable, le dirigeant fondateur de l'E18 a impulsé la démarche de transformation au sein de son entreprise, car il y avait une dissonance entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle, dans laquelle il est engagé écologiquement. Par ailleurs, son entreprise existait depuis 20 ans et il avait besoin de redynamiser et de reposer un cadre.

En revanche, pour certaines entreprises responsables, devenir B Corp et/ou entreprise à mission est vu comme une opportunité et/ou une orientation stratégique. Pour le dirigeant fondateur de l'E2, devenir entreprise à mission et inscrire une raison d'être va permettre de « *trouver le côté promotion, développement et mise en mouvement de la relation client des entreprises avec un côté humain, avec un côté lié à la proximité et le fait qu'il y ait une proximité ; avec une importance donnée au développement d'un territoire, au fait qu'on soit 100% produits en France* ». Certains dirigeants allient opportunité et raison du business : « *j'avais envie de donner plus d'impact à ma carrière [...] notamment environnemental et sociétal, je me suis arrêtée sur (secteur d'activité) qui m'a semblé être un domaine d'action passionnant et hyper impactant notamment sur les questions écologiques. Euh. Du coup, j'ai lancé l'entreprise 8 il y a un an et demi* », dirigeant fondateur de l'E8.

« *Il y en a qui le font parce qu'ils ont envie d'avoir plus de liberté, d'autre qui le font parce qu'ils ont envie d'avoir une possibilité de gagner beaucoup d'argent et d'autres qui le font parce qu'ils ont envie de faire quelque chose qui a du sens pour eux. Moi, j'ai pris plutôt la 3e option, donc en en réalité, avant même qu'on puisse devenir « entreprise à mission », c'était vraiment à l'origine de l'entreprise qu'on a mis ça en place* ». Dirigeant E33.

### La mise en place et l'implication des collaborateurs

Certaines personnes interviewées nous expliquent avoir travaillé seules sur la transformation. Nombreux sont les dirigeants qui nous ont dit « *j'ai mis en place* », « *j'ai embarqué* ». Ce qui laisse à penser que l'action est menée, si ce n'est portée, exclusivement par eux sans faire appel à leurs collaborateurs et a fortiori sans passer par un tiers expert comme une agence, un service RH externalisé etc. « *ça a été fait assez de façon autonome et indépendante j'ai vraiment fait ça toute seule* » (dirigeant fondateur E19). Le dirigeant fondateur de l'E8 nous dit avoir

« créé ça un peu vite dans son coin au départ » (B Corp), « je me suis dit que l'on réglerait la question plus tard autour de la définition de notre mission et affiner notre vision et pouvoir le faire avec une équipe un peu établie, un peu de retours de terrain sur notre activité ». Le dirigeant fondateur de l'E25 explique qu'ils ont pris la décision de devenir une entreprise à mission, son associé et elle, en revanche elle ajoute que « cela n'a pas de sens si on n'entraîne pas l'équipe ».

Nous retrouvons à travers ces discours, la très forte personnification de l'entreprise au dirigeant (cf. ci-dessus 5.3), les dirigeants sont en effet complètement identifiés à la structure qu'ils dirigent. Ils sont nombreux à nous dire, car « c'est dans l'ADN de l'entreprise ». Ils parlent d'eux-mêmes et de leurs propres convictions qui sont présentées par le locuteur comme un engagement inhérent à ses fonctions ; « c'est dans notre ADN et du coup ça fait partie de notre business » (dirigeant E14).

En réalité, cela fait partie des convictions et de l'éthique personnelle du dirigeant. C'est une démarche qu'il porte, c'est pourquoi ses convictions doivent être ancrées pour lui permettre de dépasser les obstacles. L'actionnaire de l'E26 indique qu'« Il était évident pour le Président de devenir une entreprise à mission. C'était un engagement naturel, la mission était une opportunité pour réaffirmer « qui ils étaient » ». Le dirigeant de l'E13 formule de façon appuyée que l'impulsion du chef d'entreprise est indispensable « moi, entrepreneur, à foutre le coup d'épaule pour bousculer le conseil, pour dire allez les gars, on se sort les doigts du c\*\*\* on y va, on le fait, on arrête d'hésiter. Bah je ne sais pas si on l'aurait fait ». La RH de l'E5 exprime même ses doutes quant à une autre source d'impulsion : « J'ai du mal à voir des salariés pouvoir insuffler ça dans une boîte[...] Il faut qu'il y ait quelqu'un ayant la légitimité donc COMEX, CODIR ». En effet, le dirigeant fondateur de l'E25 ajoute que le point le plus important « c'est la gouvernance, c'est à dire qu'il faut absolument embarquer le conseil d'administration et les dirigeants. ».

A travers toutes les interviews, nous avons remarqué la force de conviction et le charisme des entrepreneurs. Ces qualités, qui associés au leadership semblent indispensables pour initier ce type de démarche auprès des parties prenantes. Parties prenantes qui, si elles sont sensibilisées aux dispositifs d'entreprises responsables ne partagent pas forcément la même vision et doivent être si ce n'est convaincues, ou au moins embarquées.

Certains dirigeants nous ont d'ailleurs fait part du fait d'avoir besoin d'un facilitateur, d'une part pour embarquer les collaborateurs et d'autre part les guider pendant le processus.

Le cumul des fonctions liées à la démarche responsable avec leurs tâches quotidiennes peut nécessiter pour les dirigeants de déléguer tout ou partie des tâches liées à la transformation ou aux actions responsables. Le dirigeant fondateur de l'E31 explique qu'ils avaient des valeurs « depuis le début », mais qu'ils ont dû être accompagnés pour les formaliser : « c'est quelque chose qui n'est pas forcément évident et donc on a travaillé avec une personne qui maîtrise bien la thématique ».

Le dirigeant de l'E9 a ressenti le besoin d'être accompagné sur la durée : « l'objectif c'est vraiment de prendre un formateur [...] qui nous accompagnera sur cette réflexion, car moi là je n'ai pas les outils ». L'E22 ajoute en tant qu'entreprise responsable exerçant dans le domaine du conseil que « Si on ne travaille pas avec le dirigeant et le conseil d'administration, nous (en tant que société de conseil) on n'a pas de mission »

Notons que certains ont délégué l'accompagnement en interne à leur DRH, leur responsable communication ou au responsable RSE, collaborateurs aux rôles stratégiques et usuellement proches de la direction.

#### ➤ L'entreprise responsable au cœur de la stratégie

Le manque de lisibilité de la RSE

Plusieurs professionnels nous ont fait part d'un manque de lisibilité de la RSE et lors de l'entretien avec une consultante de l'EA, celle-ci nous a expliqué « le problème avec la RSE

*c'est que c'est tellement vaste, même la norme ISO 26000. C'est tellement varié, que les gens, soit, ils ne comprennent plus rien, soit ils ont vite l'impression d'en faire. Alors qu'en fait concrètement ce sont des changements de fond qu'il faut donner à aujourd'hui » ; « ils [...] ne savent pas concrètement ce qu'il faut faire ». C'est le « syndrome » du « on trie nos déchets, on essaye de passer à du papier recyclé ».*

Pour elle, les entreprises ne se rendent pas compte de la multiplicité des sujets à traiter, en écho nous avons entendu qu'« *une politique RSE c'est assez vague* » et que pour eux « *l'entreprise à mission ça légitimise vraiment ce qu'on fait, c'est vraiment une caution* » dirigeant fondateur de l'E19.

La part belle laissée par la RSE aux dispositifs alternatifs

Le dirigeant de l'E13 complète en nous expliquant « *il y a des applications exigeantes comme le B Corp et puis il y a une kyrielle de certification, qui ne valent que dalle, qui sont un pur business et donc les boîtes vont s'acheter entre guillemets un petit peu de greenwashing en se faisant certifier là-dessus* ». Être entreprise à mission, avoir la certification B Corp leur semble plus simple que « faire de la RSE » (cf. ci-dessous iv). La transformation vers un modèle responsable implique de mettre les actions au cœur du business et parfois nécessite même de transformer le business model et/ou la stratégie d'entreprise : « *on s'inscrit dans une démarche de progrès qui transforme notre modèle économique et pas un petit vernis qu'on va foutre par-dessus un modèle qui reste celui du passé* » (dirigeant fondateur E13).

Au sein des PME, « la stratégie responsable » « *dépend de la volonté stratégique du leader* » (dirigeant de l'E25 en évoquant le fait de devenir une entreprise à mission) « *La direction doit être convaincue que l'entreprise de demain ne pourra pas être vertueuse si elle n'a pas un impact économique, environnemental et sociétal* ». Les démarches responsables et les choix doivent rentrer dans la stratégie pour qu'elles aient un impact.

La démarche responsable, une stratégie d'amélioration continue

La communication autour de ces sujets fait aussi partie de la stratégie. Le RH de l'E3 le résume très bien : « *le point de départ est l'intention d'y aller, le meilleur moyen est de l'afficher, par exemple adopter le statut de société à mission, en disant voilà je vais inscrire dans la raison d'être d'entreprise cet engagement de RSE pour en faire un claim, pour en faire une revendication qui va faire partie intégrante de l'ADN de l'entreprise, et à partir de là la machine se met en route* ». « *On va rebalayer toute la dimension de l'entreprise et voir comment est-ce qu'on peut s'améliorer, le but ce n'est pas d'être parfait du jour au lendemain, ce n'est pas possible* ».

Cette notion d'amélioration continue ressort régulièrement des entretiens. La RH de l'E3 ajoute « *... ça ne peut être qu'une démarche globale [...] elle touche à la fois au produit, elle touche à la communication, elle touche à la façon qu'on a de gérer les collaborateurs en interne, elle touche à l'impact qu'on va avoir sur l'environnement, elle touche à la façon dont on va collaborer avec nos partenaires, elle touche tout l'écosystème de l'entreprise* ». Elle est donc au cœur de la stratégie et doit faire partie du business model de l'entreprise. Le Dirigeant fondateur E31, entreprise à mission, nous explique que la mission va englober la manière dont fonctionne l'entreprise, son management ainsi que la manière dont elle va proposer ses prestations, ses produits afin que ça soit le plus possible dans l'intérêt commun : « *c'est générer des bénéfices parce que c'est une société, sinon elle disparaît, mais de manière à ce que le plus grand nombre en profite, quitte à devoir réduire ses bénéfices* ».

Notons que si la RSE n'est pas au cœur de la stratégie et du business, elle peut alors s'apparenter aux mécanismes du mécénat ou de l'action sociale, c'est ce qui fait sa faiblesse. Les dispositifs alternatifs que sont la certification B Corp et l'entreprise à mission font de la démarche responsable un élément stratégique puissant et incontournable.

➤ Le management

Nous avons interviewé majoritairement des dirigeants fondateurs d'entreprise qui ont une âme d'entrepreneur. Nombreux sont ceux qui nous ont rappelé qu'ils étaient responsables mais que leur but premier reste d'être profitable et performant : « *responsable oui, mais je ne dirais pas qu'il faut non plus oublier la profitabilité sur l'entreprise* » (dirigeant fondateur de l'E11). Par ailleurs, le dirigeant fondateur de l'E2 nous fait part du fait que c'est certes « *un positionnement marketing, mais probablement que le fait d'avoir des entreprises qui ont fait ce parcours permet d'aller chercher des clients ou des fournisseurs [...] qui vous ressemblent, qui prennent des orientations et des engagements un peu similaires et donc de créer des écosystèmes qui sont plus sains, plus vertueux* ». Il s'agit là également d'une orientation stratégique spécifique.

Enfin, le dirigeant fondateur de l'E3 nous a offert un slogan « *on est durable dans la mesure ou on est rentable* ».

Ce que nous retiendrons :

La place du dirigeant est centrale : il est à la fois l'impulsion et le porteur de projet. En son absence, la démarche responsable est vouée à l'échec. Il est un sponsor indispensable et sa vision stratégique ainsi que sa légitimité lui permettent « d'embarquer » ses collaborateurs.

Le fait de devenir B Corp ou entreprise à mission peut être à la croisée de convictions sincères et d'une vision stratégique pragmatique du dirigeant.

Nous n'avons pas envisagé, à ce point, le rôle central du dirigeant dans l'enclenchement de la démarche responsable. En effet, nous nous étions davantage focalisées sur les envies de changement extérieur, les pressions extrinsèques (l'envie de changement des parties prenantes) et non l'impulsion intrinsèque liée aux convictions ou à la vision stratégique du dirigeant.

### iii. Hypothèse 3 - Le cadre légal

Ce qui était originellement notre deuxième hypothèse de travail, a été relégué à la troisième place pour plus de fluidité dans la présente partie. Elle résulte à la fois de nos lectures et de notre appétence pour le "domaine légal" compte tenu de la présence de deux juristes de formation dans le groupe de travail.

Comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons rapidement anticipé le fait que la démarche responsable était un mouvement de fond de la société et avons noté qu'un mouvement législatif existait pour prendre en compte cette évolution. Nous nous sommes alors interrogées sur le fait de savoir si le législateur avait anticipé ce mouvement sociétal ou s'il s'y était adapté à posteriori.

A l'issu de nos recherches, plusieurs interrogations demeuraient, que nous avons souhaité partager avec nos interlocuteurs.

➤ L'absence de consensus autour du préalable légal, ainsi que sur sa nature et sur sa portée

Eu égard aux défis sociaux et environnementaux précités, précédemment identifiés comme urgents, nous postulons qu'un cadre légal nouveau était indispensable pour que les entreprises deviennent responsables.

Avant même de répondre à cette question, un tiers de nos interlocuteurs ont précisé que la réponse qu'ils apportaient était personnelle, mais n'engageait pas l'entreprise en elle-même. Cette remarque émanait majoritairement des profils « salariés de direction » et non des chefs d'entreprises fondateurs, ce qui nous a interpellées à nouveau sur la confusion entre personne physique et personne morale chez les dirigeants. C'est ainsi, à titre d'exemple, que la D.R.H. de l'E24 nous dit expressément « *Chez nous, c'est non, mais moi j'ai tendance à*

*penser de façon peut-être un peu pessimiste que dans la société, c'est quand même souvent un oui [...] on ne s'en sortira pas s'il n'y a pas une prise en charge de la part des autorités parce que tout le monde se cherche des excuses là-dessus ».*

En étudiant les réponses récoltées, il s'avère que l'opinion des interviewés est bien moins manichéenne et unanime qu'initialement envisagée : une minorité de personnes est favorable à une intervention étatique légale éventuellement contraignante, une seconde partie s'y oppose catégoriquement et enfin une majorité plus nuancée s'affiche défavorable à une intervention, mais pas forcément opposée à toute contrainte.

C'est ainsi qu'une minorité des personnes interrogées expriment qu'*"il y a un moment que c'est comme ça qu'on fait avancer les choses. C'est un accélérateur finalement le cadre légal"*(E1), ou encore l'E26 qui indique qu'*"il faut un cadre légal avec de l'éducation et des convictions"* et l'E5 qui fait référence à sa personne : *« Euh non, alors moi c'est mon côté un peu Français qui n'aime pas le marché totalement libre, je pense, qui va vous dire que je pense qu'une régulation étatique est nécessaire »*. D'autres comme l'E4 estiment que *« tant mieux s'il y a des volontaires, un moment, faut que ça soit soutenu voire propulsé un peu plus loin aussi par le public et par le politique »*. On soulignera que parmi les tenants de la position du cadre légal, le dirigeant de l'E3 a repris une locution régulièrement rencontrée lors de notre recherche documentaire : *« Toute entreprise qui n'est pas entreprise responsable n'existera pas. »*

Deux personnes nous ont également partagé un souhait d'intervention légale en vue d'une réforme de notre modèle économique (dont règles comptables) afin de tenir compte des enjeux socio-environnementaux à l'image de l'E13 *"On s'inscrit dans une démarche de progrès qui transforme notre modèle économique et pas un petit vernis qu'on va \*\*\*\*\* par-dessus un modèle qui reste celui du passé"*.

Ensuite, la majorité des personnes interrogées ont tenu un propos nuancé de type *« non, mais ... »* ne souhaitant pas véritablement de contrainte légale. Certains sont *« ouverts »* au changement normatif sans vouloir qu'il soit imposé et que toutes les entreprises soient responsables telle que l'E23 qui nous dit qu'elle *« le voit plutôt dans l'autre sens, c'est à dire que [...] qu'il y a des choses qui vont devenir interdites »*, ou encore l'E33 qui nous partage *« En fait, je pense que ça dépend des entreprises. Enfin déjà, peut être oui qu'on pourrait imposer aux entreprises a minima de mettre en place des systèmes de tri sélectif et des systèmes de limitation de l'imprimante, etc. Parce que ça aurait de l'impact. »*. D'autres estiment que nous possédons déjà l'arsenal juridique et qu'il faut renforcer la réglementation RSE en vigueur, à l'image de l'E20 *« Pour élever la RSE au haut niveau, de ce qu'elle doit être »*. La même entreprise considère que l'état doit favoriser ceux qui agissent et mener une politique volontariste plutôt que coercitive : *« Une Reconnaissance complémentaire peut-être, de la même manière que ça inscrit dans la loi [...] d'être redevable du point de vue de l'environnement, du point de Vue sociétal »*.

Des interlocuteurs plus catégoriques, affichent ne pas souhaiter d'intervention étatique, telle l'E22 : *« moi je pense que c'est plutôt mieux une démarche volontaire. Je pense que si c'est vers une transformation, je pense qu'il faut qu'elle ait du sens, qu'elle soit sincère. Et si c'est juste cocher des cases, je pense que ça ne sera pas vraiment bien fait ou porteur de sens »*, ou encore l'E32 *« Bah je préférerais que ça ne soit pas le cas, parce que les trucs ch\*\*\*\*s, administratifs, on en a déjà pas mal [...] surtout en France [...] c'est une mentalité qui me dérange beaucoup et j'ai très peur en fait que justement en faisant des trucs légaux bien carrés autour de ça les gens suivent la chose à la lettre et non à l'esprit. »*.

Si l'absence de cadre est ce à quoi ils aspirent, ils semblent largement penser que la contrainte légale sera inévitable *« C'est compliqué d'imposer des choses à l'entrepreneur, je ne suis pas sûr qu'on y arrivera un jour. Cependant, on voit un mouvement de l'industrie automobile qui viennent nous voir par la contrainte de devoir changer leur business vers de l'émission zéro, ça vient donc c'est vraiment la contrainte qui fait ça »* E28 et préfèrent anticiper E26

(D.G.): « Soit on attend qu'on nous impose des choses, soit on y va volontairement en saisissant l'opportunité business que ça représente »

Ces déclarations d'intention sur ce que devrait être le comportement des autres entreprises nous interpellent car ces sociétés ne semblent pas pour autant souhaiter qu'on leur impose un cadre légal rigide, nos interlocuteurs déclarant avoir un engagement et des convictions fortes, mais modérant leurs propos lorsque nous traitons de cette hypothèse, avec parfois une certaine difficulté à élaborer leur discours autour de ce paradoxe. Ces réponses nous ont directement ramenées à la théorie libéraliste d'autorégulation des marchés de Milton FRIEDMAN (cf. 3.6. ci-dessus 3.6. ) opposé à l'interventionnisme étatique.

Au sujet de l'intervention étatique à un niveau supra national, plusieurs entreprises (5) nous ont partagé leur réflexion quant à une intervention de niveau européen et non national, considérant que l'état est également tenu de respecter certaines règles de niveau supérieur. On pourra alors citer l'E4, traitant des financements européens et considérant qu'« avant la contrainte, il y a l'incitation quand même ! Il faut que l'état ait les moyens de mettre en œuvre ce qu'il prône, c'est-à-dire les moyens de privilégier les boîtes qui vont dans le sens de cet actif et aujourd'hui ce n'est pas possible ». Dans le même esprit, des interrogés nous ont parlé de la Politique Agricole Commune (P.A.C.), ou encore des règles d'investissement en cours de révision (règlement SFDR par exemple), sur lesquels l'état n'a pas la main mais où de nombreuses actions seraient à leur sens envisageables.

Ces différentes réponses nous ont directement renvoyées à la notion d'image<sup>32</sup>. En effet, l'engagement responsable participe à l'amélioration de l'image de l'entreprise et de son dirigeant, en en faisant un élément de communication et de marketing à part entière, le différenciant de la concurrence (cf. ci-dessus : dirigeant de l'E13 questionné par ses enfants). L'engagement responsable sert ainsi de viatique de moralisation de la communication des entreprises, dont il est nécessaire de vérifier la mise en pratique conforme à la réglementation « Le cadre légal permet de contrôler la cohérence entre la communication que font les entreprises et la réalité... » (Dirigeant de l'E23).

Cette question de l'authenticité de la démarche a également été soulevée comme deuxième argument lorsque nous avons cherché à connaître les motivations pouvant justifier une intervention étatique. A l'image de l'E19 il nous été partagé qu'un encadrement légal structurerait, apporterait de la cohérence en limitant le greenwashing « Ben disons que ça éviterait le b\*\*lsh\*t de beaucoup d'entreprises, je trouve que ça donne une légitimité à l'entreprise ». Ou encore l'E13 qui appelle à ce « qu'il y ait une plateforme claire, des comparables clairs pour pouvoir benchmarker toutes les boîtes et pouvoir dire Bah toi, t'es un bon élève et toi t'es un cancre ».

Globalement, les personnes interrogées sont majoritairement favorables à des avancées volontaires à «petits pas», passant par des micro-réformes, laissant place à l'expression de leur liberté d'entreprendre :

« Ce sont tous ces petits pas qui font que finalement on progresse vers l'objectif qui est de réduire au maximum notre impact sur la planète. » (E1)

➤ La modification des statuts vue comme un acte important, mais non fondamental ;

L'une des interrogations qui était prépondérante pour nous était de savoir si une intégration statutaire de l'engagement responsable était ou non une composante indispensable de l'entreprise responsable.

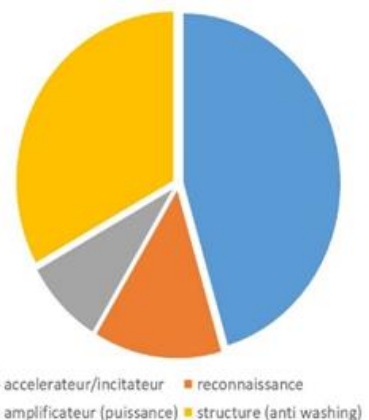


Figure 20 Perception de l'apport du cadre légal, à partir des entretiens qualitatifs

<sup>32</sup> (LIBAERT, 2010)



Il est rapidement apparu que, si le fait de pouvoir et dans certains cas devoir inscrire une raison d'être dans les statuts était très apprécié pour marquer le changement, l'initier ou le pérenniser, ce n'est pas indispensable comme pour l'E2 : « *Bon alors on peut être responsable sans être société à mission* », ou encore l'E27 « *Plutôt qu'une mission, être le plus responsable possible* ».

Compte tenu de l'attention particulière que nous avons portée aux entreprises à mission ou certifiées B Corp, ou engagées sur cette voie, lors de notre enquête, sachant que celles-ci exigent une modification statutaire, nous n'avons pas dégagé de tendance. Mais nous avons pu noter que le changement de statut revêt un côté solennel et marque l'intention sans être central. Seul le changement de statut est considéré comme insuffisant. Nous avons à de nombreuses reprises entendu le mot « *Bul\*\*hit* », telle l'E13 qui indique qu'une déclaration d'intention ne suffit pas « *... au moment où vous la faites, vous prenez l'engagement de devenir un good Guy. Mais pour l'instant, rien ne prouve que vous le soyez déjà.* »

Exemple d'avis de sondés appartenant à des entreprises ayant modifié leurs statuts	
E1	« <i>Les statuts (leur changement) sont l'affichage d'une volonté. Commencer à dire : je veux être ça, c'est le meilleur moyen de se challenger, de se dire : je n'ai plus le choix. Je vais m'exposer à l'extérieur pour dire à tout le monde voilà qui nous sommes. Donc c'est une intention. Après elles se mettent en ordre de marche, on prend cette raison d'être et donc chaque activité de l'entreprise, on s'est dit où est-ce qu'on veut aller, quelles sont les étapes ?</i> »
E8	« <i>J'aurai tendance à dire aussi on veut ancrer durablement et non de manière court-terme d'autant plus pour des grands groupes. C'est démarché de long terme, de remise en question, d'évolution profonde, Donc je pense que c'est important d'y apporter un cadre et une stabilité juridique.</i> »
E12	« <i>Avec l'entreprise à Mission, on montre clairement quelle est notre vision à long terme et c'est assez chouette aux yeux de la loi.</i> »
E19	« <i>On ne peut pas tout faire et moi je trouve ça beaucoup plus engageant [...] que ça soit marqué dans les statuts de l'entreprise plutôt qu'un label qui vient en plus, c'est vraiment quelque chose qui [...] fait partie de l'entreprise de son ADN</i> »
E20	« <i>Ah bah c'est bien que ça soit aussi inscrit dans le cadre normatif des entreprises, donc je trouve que c'est le pendant assez logique pour moi.</i> »
E24	« <i>Nous ne sommes rien d'autre qu'une SARL avec en revanche un objet social, tourné vers effectivement l'environnement et les populations.</i> »
E27	« <i>L'entreprise à mission c'est ce que tu vas mettre dedans, et maintenant il y a plein de petits malins qui vont modifier les statuts : on met 3 phrases qui ne veulent rien dire</i> »
E31	« <i>L'inscrire dans les statuts je pense que c'est bien parce que ça veut dire que on y croit vraiment.</i> »

Lorsque nous abordions cette hypothèse, les entreprises nous partageaient l'importance qu'elles apportent aux modèles disponibles pour les guider dans leur démarche, s'évaluer et se challenger comme nous le verrons dans la prochaine hypothèse. Ainsi, la modification statutaire semble finalement être pour elles un quasi « non-sujet », à l'image de l'E13 qui nous indique « *Pour modifier vos statuts il suffit de convoquer une assemblée générale extraordinaire, vous inscrivez dans vos statuts une raison d'être, des grands objectifs, vous nommez un comité de mission et derrière, vous êtes entreprise à mission.* »

#### Ce que nous retiendrons :

Les personnes interrogées ne souhaitent majoritairement pas d'intervention légale contraignante, mais pensent qu'elle finira par être mise en place et donc qu'il est préférable d'anticiper.

Elles souhaitent que leur démarche responsable soit un élément différenciant.

Les questions autour de la sincérité de la démarche sont centrales mais antinomiques avec de la contrainte.

Les interventions étatiques volontaristes actuelles permettent d'apporter un cadre structurant suffisant.

L'inscription des pratiques responsables dans les statuts est relayée au plan de formalisme administratif.

Les entrepreneurs semblent se satisfaire du cadre actuel et de l'opportunité qui leur est offerte de devenir responsable statutairement.

#### **iv. Hypothèse 4 - Les labels, certifications et nouvelles formes d'entreprises sont-ils alternatifs ou exclusifs ?**

Nos recherches documentaires ne nous ayant pas permis de dégager une définition unique de l'entreprise responsable, nous avons échangé avec les représentants de ces entreprises pré-identifiées comme telles en fonction de leurs visions et de l'appréciation des pratiques de leurs entreprises.

Pour rappel, nous avons principalement ciblé des entreprises à mission et/ou certifiées B Corp (ou en passe de le devenir), ainsi nous avons cherché à comprendre leur appréhension de ces deux modèles.

Concernant la démarche de certification B Corp, le premier intérêt partagé par plus de la moitié des interrogés était qu'il permettait d'effectuer un diagnostic des pratiques internes en se référant à un référentiel externe opérationnel structurant la progression : « *Parce que B Corp, finalement, ça va vraiment permettre de structurer, de faire un diagnostic de ses points forts puis de ses axes d'améliorations. Parce que si qu'on n'atteint pas ses 80 points on regarde un peu là où ça pêche et du coup on va retourner un peu travailler sur nos bonnes pratiques, tu reviens avec une nouvelle copie pour repasser le questionnaire. Donc pour moi on est déjà un peu plus dans l'opérationnel quelque part* » (E3). L'E14, comme de nombreux autres fait référence à une démarche d'« *amélioration en continue* », présenté comme « *un outil, ce n'est pas une finalité en soi* » (E5).

A l'inverse, bien que le caractère structurant soit à nouveau mis en avant, l'entreprise à mission est plébiscitée pour l'authenticité de la démarche et l'indépendance de la réflexion qu'elle induit : « *c'est une question plutôt introspective, identitaire, qui pousse à s'interroger sur ce à quoi on cherche à contribuer à quel projet social, sociétal on s'attelle en fait et en fait, qui revient pour l'entreprise à se demander qui on est, qui on est en fait. Et donc il y a quelque chose de structurant dans cette démarche et de contributifs à la clarification du projet* ». (E1)

Cette quête identitaire à régulièrement été mise en relation avec les valeurs et la culture de l'entreprise et la recherche de sens des collaborateurs : « *La principale raison c'est vraiment d'inscrire la raison d'être dans les statuts de l'entreprise, d'être mené par une vision qui nous anime tous et d'avoir ce travail collectif avec l'équipe, comme on l'a eu autour des valeurs, autour de la mission de l'entreprise de définir la raison d'être.* » (E9)

Une seconde différence majeure que nous avons pu identifier dans nos recherches documentaires, largement confirmée par notre étude empirique, est le spectre de visibilité de chacune des démarches : la certification B Corp ayant une reconnaissance internationale (particulièrement reconnue aux Etats-Unis et relayée à travers l'histoire de l'entreprise Patagonia et son fondateur) alors que l'entreprise à mission cible le marché français. C'est ainsi que l'E5 nous explique « *on est cross-border : Paris, New York et la mission, ça aurait été très français* », ou encore l'E32 « *Pourquoi B Corp ? Parce que je pense que de toutes les labellisations, c'est la plus reconnue à l'international en tout cas* ».

Dans les deux cas, les entreprises aspirent à bénéficier d'une reconnaissance de leur engagement telle l'E29 : « *On cherchait deux choses dans le label, la première, c'est tout bête,*

*mais c'est un peu la reconnaissance finalement qu'on allait dans la bonne direction, qu'on faisait les choses bien. Et que voilà, on faisait partie avec B Corp des entreprises qui sont les meilleures pour le monde, c'est leur petite phrase que j'aime beaucoup c'est dire que « les entreprises B Corp, ce ne sont pas les meilleures entreprises du monde mais les meilleures pour le monde ». Donc voilà ça nous intéressait d'avoir ce label qui nous mettait dans cette catégorie qui venait un peu couronner nos efforts. », ou encore l'E6 : « c'est une opportunité pour nous de crédibiliser notre démarche [...] couronner notre parcours par ce changement d'entreprise à mission ».*

La troisième différence que notre étude empirique permet de mettre en lumière, tient au fait qu' « on peut être entreprise à mission et s'atteler à un sujet uniquement » (E15), alors que la certification B Corp quant à elle « permettait de réunir management, environnement et clients » (E18), ce qui est plébiscité par nombreux certifiés tels que l'E27 indiquant aimer « beaucoup la manière dont B Corp est fait comment ça parle sur beaucoup, beaucoup de sujets ». On a d'ailleurs pu remarquer, que comme la littérature le met en avant en matière de RSE, les actions lorsqu'elles sont libres sont principalement axées sur le volet environnemental et non sociétal.

Une autre spécificité des B Corp, est que compte tenu de l'origine Américaine de la certification et de l'uniformité des critères de certification, plusieurs entreprises ont bénéficié de l'effet d'aubaine que procure le respect de la législation française dans l'obtention des 80 points exigés pour obtenir la certification B Corp, telle l'E22 : « Les fameux 80 points étaient accessibles sans grand changement. », ou encore l'E24 explique que « rien que le fait de ne pas être une entreprise américaine et d'être une entreprise française, faisait qu'il y avait certaines questions pour lesquelles on avait les points automatiquement parce que la loi est plus (favorable) en France ou parce que les pratiques ne sont pas les mêmes ».

Il existe toutefois de nombreux points communs entre les deux démarches qui nous ont été présentées. C'est ainsi que l'appartenance et l'appui de chacune des communautés a largement été mis en avant par nos interlocuteurs : « B Corp c'était une façon d'avoir un label international, d'avoir accès à une certaine communauté. » (E11), ils évoquent des parties prenantes « qui vous ressemble, qui prennent des orientations et des engagements un peu similaires et donc de créer des écosystèmes qui sont plus sains, plus vertueux. » (E5). Ce qui permet de gagner en visibilité : « j'espère, que ça va me donner accès potentiellement à un volant d'entreprises qui sont vertueuses en fait, labellisées B Corp, qui pourront devenir aussi nos clients. Le côté finalement commerce aussi c'est très bien, pour travailler dans des communautés d'entreprises » (E30), en faisant un élément à minima de marketing B to B : « B Corp parle plus aux entreprises mais beaucoup moins aux consommateurs » (E10), voir un élément stratégique : « la mission bah c'est vraiment rattaché à la stratégie de l'entreprise » (E3).

En parallèle, nous avons également été frappées par la divergence d'opinions des dirigeants interrogés, principalement par méconnaissance des dispositifs non adoptés. C'est ainsi, que nous avons fait face à des généralisations de type : « quand vous devenez B Corp en fait, vous incluez dans votre dans vos statuts, une raison d'être. Donc en fait, vous devenez quelque part entreprise à mission, comme c'est défini par la loi française, mais via B Corp » (E5), ou encore l'E33 qui nous a parlé des coûts de certifications B Corp démultipliés par rapports aux tarifs pratiqués par le B Lab : « Parce que pour être certifié B Corp, pour payer une tonne et tu vois par exemple, nous, on ne l'a pas fait parce qu'on n'avait pas envie de mettre 20 000€ ou 30 000€ dans une certification ». Dans le même registre, nous avons noté un amalgame très répandu entre la notion de label et celle de certification (ci-dessus 3.3. ). Nous avons d'ailleurs été surprises par le fait que l'ensemble des entreprises à l'exception de celle précitée, nous ont fait part d'une quasi-absence de surcoût financier (à la différence d'un label) : « Je ne comprends pas l'argument économique, car pour moi ça n'est pas un coût, ça a une valeur en fait. » E4. Pour le Dirigeant de l'E18 qui se considère comme « personnel improductif » ce n'est pas un coût mais bien une orientation

stratégique. Ce ressenti portant sur l'absence de surcoût est probablement renforcé par la fluidité de la démarche présentée par les entreprises certifiées B Corp « *Ça doit être 3h de mon temps, bon ce n'est pas complètement rien j'espère sinon c'est que je ne suis pas assez payée* » (DRH E24), ou encore le dirigeant de l'E22 pour qui « *c'est facile : on peut faire une seule face à la semaine sur le site, donc je suis allé voir j'ai vu qu'on pourrait sans doute avoir un bon score. J'ai commencé à écrire et puis enfin répondre aux questions voilà et puis ça a donné à l'entreprise l'objectif d'être certifié B Corp* ». Dans les deux situations (B Corp & entreprise à mission) les chefs d'entreprises ont très majoritairement mené la démarche, en s'appuyant sur l'expérience de la communauté qu'ils intégraient et leurs ressources internes, ce qui a sans doute permis d'éviter les surcoûts.

Conscientes à la fois des similitudes mais également des différences entre les deux modèles, nous avons souhaité savoir s'ils étaient appréhendés comme complémentaires ou alternatifs et la réponse majoritaire est qu'il s'agit de démarches complémentaires : « *c'est extrêmement complémentaire et c'est pas du tout la même chose et en même temps, ça contribue ensemble à quelque chose de très complémentaire.* » (E15), : « *... on a voulu corréler cette démarche-là avec la certification B Corp. Notre fenêtre est la plus complète, la plus entière, la plus exigeante, la plus difficile.* » (E13), pour l'E12 : « *Avec l'entreprise à Mission, on montre clairement quelle est notre vision à long terme et c'est assez chouette aux yeux de la loi. B Corp va venir plutôt mesurer la performance de l'entreprise et donc nous ce qu'on aime bien dire c'est que c'est une logique complémentaire : Plus notre note B Corp augmente plus on va réussir notre mission!* ». Ce qui se démontre par le nombre d'entreprises qui se sont engagées dans les deux démarches (voir ci-dessus 0) : comme le souligne d'ailleurs l'E2 : « *Moi, je la trouve assez complémentaire à la mission. Je note avec beaucoup d'intérêt qu'il y a pas mal d'entreprises qui sont les 2.* » Nous avons ensuite cherché si nous pouvions dégager une règle de priorisation entre les deux démarches, mais nous nous sommes confrontées à des réponses très disparates. C'est ainsi que pour l'E21 : « *B Corp c'est l'étape d'après en fait.* » par exemple, mais lorsque nous interrogeons les entreprises à mission, nombreuses nous ont dit s'intéresser à la certification B Corp.

Plus à la marge, nous avons été surprises de constater que certaines entreprises étaient opposées à ce mouvement de reconnaissance des engagements responsables, à l'instar de l'E24 : « *On se considère comme une entreprise à mission, mais aujourd'hui, nous ne le sommes pas au sens juridique du terme. Nous ne sommes rien d'autre qu'une SARL avec en revanche un objet social, tourné vers effectivement l'environnement et les populations. Il y a une autre partie qui est une partie manque de volonté de la part de notre fondateur qui considère que notre objet fait déjà de nous une entreprise à mission et qu'il n'y a pas besoin d'aller plus loin puisque on est déjà une entreprise à mission et ça lui convient comme ça* ». Ce qui rejoint les témoignages de l'EB ou encore de certains chefs d'entreprises de grands groupes multinationaux consultés lors de notre recherche documentaire et affichant ne pas avoir besoin de ça, car ils font de la RSE chaque jour. Ainsi, prendre cette orientation pourrait donner l'image qu'ils n'en ont jamais fait auparavant.

Cette différence de perception, nous confirme que l'entreprise responsable ne se cantonne pas aux modèles pré-identifiés. Nous avons d'ailleurs demandé aux personnes interrogées si elles identifiaient leurs structures sous l'appellation « entreprise responsable » et 2 nous ont répondu par la négative. L'E3 quant à elle « *Je préfère la notion de purpose company que la notion d'entreprise responsable* ».

Enfin, pour les entreprises certifiées B Corp, c'est la recherche d'augmentation du score qui est partagée, dans la logique d'amélioration continue pré-identifiée : « *on est toujours en remise en question, [...] on n'a jamais fait ça pour se dire c'est bon, on a coché la case, c'est fait, on arrête, on a les points qu'il nous faut et donc on s'est d'ailleurs fixé un objectif : chaque année, il faut qu'on améliore notre score de 10 pour 100* » E5, tandis que la question de l'évolution des engagements s'avère trop précoce pour les entreprises à mission, comme nous l'indique d'ailleurs l'E19 : « *je préfère faire les choses à mon rythme au niveau et être sûr du*

*résultat plutôt qu'en rajouter encore plus et épuiser tout le monde. Et au final, avoir fait quelque chose de pas terrible ». L'arrivée des premiers contrôles des engagements des entreprises à mission devrait permettre de nuancer le discours de ses détracteurs, tel l'E29 qui : « pense que c'est beaucoup de greenwashing puisque en fait une entreprise à mission, c'est quoi ? C'est une entreprise, qui dit « ma mission, c'est ça. Je l'ai écrit dans mes statuts comme ça, c'est un peu gravé dans le marbre, donc ça, c'est super bien et la suite de ça en fait, c'est quoi ? C'est qu'elle met en place un organisme tiers indépendant qui tous les je sais plus deux ou trois ans va auditer, vérifier qu'elle respecte bien sa mission et si elle ne respecte pas sa mission, qu'est-ce qui se passe. Elle perd le statut de société à mission. En fait, il ne se passe rien. ».*

Des incertitudes quant à l'arrivée des premiers contrôles des O.T.I concernant les entreprises à mission ont tout de même été évoquées, avec un recours envisagé à des entreprises extérieures pour la mise en place et le suivi d'indicateurs permettant de contrôler l'atteinte des objectifs fixés en interne (Annexe 30 - ).

Les indicateurs dépendant grandement du type d'activité exercé, nous ne les avons pas repris ici, mais avons noté que nombreuses entreprises rencontraient des difficultés pour le calcul de l'empreinte carbone.

#### Ce que nous retiendrons :

Chaque interlocuteur a une appréhension très personnelle de l'intérêt de chaque modèle.

Ils nous les présentent tous comme des opportunités d'évolution ou de reconnaissance.

Il y a une certaine méconnaissance des différents dispositifs.

Les chefs d'entreprises ont un positionnement différent face au droit : pour certains ce n'est que de l'administratif, pour d'autres c'est la preuve d'un engagement fort.

Les communautés/ réseaux occupent une place centrale dans la démarche.

#### **v. Hypothèse 5 - Il y a un effet taille et un effet âge**

Les PME sont les plus représentatives au sein de la communauté des entreprises à mission ainsi que dans le réseau B Corp. Cette représentativité s'explique-t-elle par le fait que ces dispositifs sont plus accessibles aux effectifs de moins de 250 salariés ? (1) Les questions de maturité de l'organisation (2) et du secteur d'activité (3) se posent aussi. Ces éléments ont-ils un impact sur la transformation des entreprises en organisations responsables ou sont-ils transparents ? Ces interrogations devaient nous permettre d'établir un profil type d'entreprise responsable.

##### ➤ La taille : agilité dans la transformation et souplesse dans l'animation au quotidien

Pour les RRH & Responsable RSE de l'E7, la taille n'a que peu d'importance « *c'est l'état d'esprit des personnes qui composent l'entreprise* » qui compte et qu'il est surtout question de l'animation au quotidien. Le dirigeant fondateur de l'E31 ajoute qu'obtenir le statut d'entreprise à mission ne se résume pas à la taille de l'organisation mais bien à « *comment on s'organise pour l'obtenir* ».

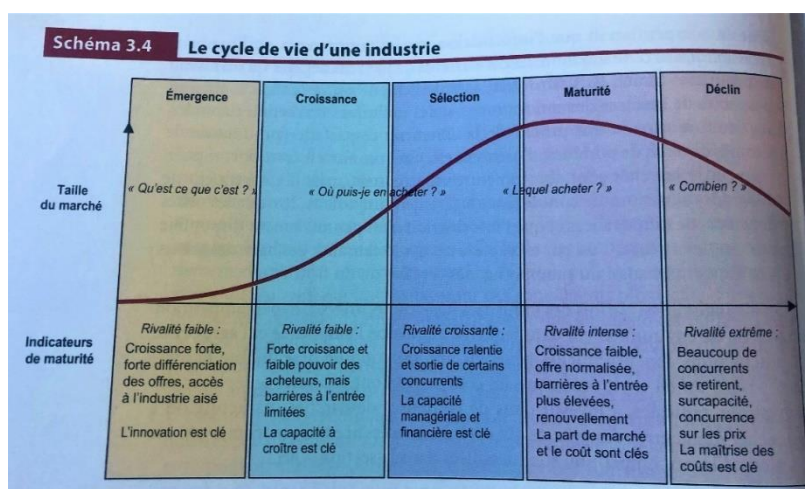
Plusieurs dirigeants nous ont fait part du fait que cela leur semblait : « *plus simple [...] (à) mettre en place dans le cadre d'une petite structure comme la nôtre que celle de Danone* » (Dirigeant fondateur E8). Ils nous indiquent que pour les grandes entreprises les process sont plus lourds et l'animation au quotidien plus complexe : « *Hier, j'étais justement avec un dirigeant d'entreprise qui a 1500 collaborateurs et ben c'est beaucoup plus processé* » (E19 dirigeant fondateur). Le dirigeant de l'E2 (entreprise de plus de 150 salariés) complète : « *ce qui est toujours plus compliqué quand on est un peu plus important, c'est [...] (que) Toutes les strates doivent comprendre de quoi il s'agit et comment ça se met en place au quotidien et comment, concrètement, en termes d'action, on agit conformément à ses missions. [...] On*

peut finalement se retrouver avec quelque chose qui n'est que de la grande communication placardée en affiche, mais qui n'est pas inscrite dans l'action au quotidien des équipes ». Le dirigeant fondateur E10 anticipe de nombreuses contraintes en cas de croissance « si mon entreprise grandit [...]. Si on devient une PME y aura des choses que je devrai abandonner sur le chemin. Je ne pourrai pas faire avec ma PME ce que je fais avec ma TPE. [...] les contraintes sont exponentielles ».

Plusieurs personnes interviewées y compris hors panel nous ont dit « Je pense que plus on est petit plus on est agile ». (E11 dirigeant fondateur). Le consultant de l'EA a d'ailleurs clairement formulé que pour les PME « les décisions vont plus vite. L'autoévaluation sera plus terre à terre (notamment dans le cadre de l'obtention du label Lucie). L'état des lieux sera plus rapide à faire. Dans les grosses structures, certaines mettent un an à me remettre les questionnaires, il y a des lourdeurs administratives. Dans les TPE, les choix sont plus efficaces ».

➤ Effet maturité – cycle de vie de l'entreprise

Le graphique ci-contre<sup>33</sup> schématise les différentes étapes de la vie d'une industrie et peut être étendu à d'autres entreprises. (cf. Annexe 31 - )



Il n'y a pas de modèle ou de solution unique, il est en revanche possible de situer l'entreprise par rapport aux grandes caractéristiques de chacune de ces étapes. Elles n'ont pas toutes vocation à devenir de grands groupes et ni à traverser la totalité des phases du cycle de vie. « Il y a des étapes de création, de développement et de disparition dans le processus de croissance et de déclin d'une entreprise » (MORIN p. 19).

D'après les dires des dirigeants et professionnels, il ne semble pas y avoir de moment idéal pour devenir responsable. D'un interviewé à un autre les réponses divergent et les retours d'expérience sont différents. Un dirigeant nous dit d'ailleurs « je pense que y'a pas de plus facile, plus dur. Il faut du leadership, il faut du leadership de l'énergie, du temps » E32 Dirigeant.

Stade de l'Émergence : « Quand j'écoute les stats de la Communauté des entreprises à mission, il y a à peu près 50% des entreprises qui se créent en même temps à mission donc c'est certainement plus facile » (dirigeant fondateur de l'E2). Nous avons effectivement interviewé un certain nombre d'entreprises qui se sont créés à mission. En revanche, pour obtenir la certification B Corp, il faut avoir minimum un an d'existence. Le dirigeant de l'E11, société de fonds d'investissement, pense que « c'est plus facile de démarrer tout de suite comme ça (entreprise responsable). C'est là où nous on a de la chance car nous on investit dans des entreprises qui sont très jeunes. Qui font entre 0 et 10 millions de chiffre quand elles démarrent. C'est les premières années d'existence de la société. Donc on essaie de les faire aller dans ce sens-là dès le début et on pense que c'est plus facile d'adopter les bonnes pratiques tout de suite que de devoir se transformer ».

Stade de la Maturité : Pour le dirigeant de l'E22, il pense qu'il faut avoir une certaine maturité et estime que s'ils avaient tenté de le faire il y a 4-5 ans, l'exercice auraient été plus difficile « je pense que ce n'est quand même pas fait pour une petite boîte. C'est un effort qui prend

<sup>33</sup> (JOHNSON, et al. p. 92)

*du temps, un peu coûteux et qu'on ne peut pas se permettre si on vient de se créer ». Le dirigeant de l'E20 constituée dès l'origine en société à mission nous a expliqué qu'ils avaient (avec le cofondateur) déjà de l'expérience en matière de RSE. Aujourd'hui, leur vision globale n'a pas changé, mais il souligne un « petit bémol, c'est de se dire qu'on n'avait pas suffisamment de recul. On n'avait pas vécu. On l'a fait un peu pas naïvement mais spontanément ». La RH de l'E5 ajoute : « ce que je vois dans les boîtes, c'est qu'en fait d'abord, il y a une phase de stabilisation du business. Vous ne pouvez pas démarrer sur tous les fronts. En fait, ça prend quand même du temps, ce genre de chose (devenir responsable), si on veut les faire bien. Démarrer trop tôt, je pense que ça pourrait être un frein, je pense qu'il faut stabiliser le business avant de se lancer sur des sujets comme ça ».*

Stade du Déclin : L'E2 a profité d'une fusion acquisition pour devenir responsable, définir leur raison d'être et devenir entreprise à mission en faisant participer l'ensemble des collaborateurs. *« Lorsque deux entreprises se rencontrent et fusionnent, c'est un moment souvent d'inquiétude. Même si les raisons sont des raisons positives, le fait humain fait qu'on ne sait pas très bien ce que son pré carré d'hier deviendra demain et donc c'est un moment d'anxiété qu'on le veuille ou non. Et donc nous avons décidé de communiquer et d'expliquer la démarche de rechercher notre raison d'être commune. [...] Le fait d'embrayer tout de suite non pas sur de la communication mais sur le pourquoi on le fait, (même si on est passé après par cette phase), mais assez rapidement sur finalement qu'est-ce que l'on fait ensemble et comment on le bâtit ensemble ? Et on vous donne les cartes pour bâtir ensemble. Non seulement ça a été bien accueilli mais du coup on a mis tout le monde dans une dynamique qui faisait qu'on n'était pas les bleus ciels et les bleus foncés. [...] C'est peut-être ça qui avait guidé la rencontre et le rapprochement des 2 entreprises ». L'idée était de refondre l'ensemble, d'écrire « une page commune d'une nouvelle histoire » et d'être sûr qu'aucune des structures ne prenait le pas sur l'autre. Ils ont donc travaillé pendant un an tous ensemble pour redéfinir ce qu'ils voulaient être, trouver un nouveau nom pour l'ensemble du groupe et surtout fédérer les équipes.*

➤ Effet secteur et activité

Pour certains dirigeants, certaines entreprises ne pourront jamais être responsables : *« je pense que c'est plus compliqué pour certaines que d'autres, parce qu'il y a des business qui intrinsèquement sont pas faciles, qui ne sont pas faciles à transformer. Vous faites de l'extraction pétrolière, ça va être compliqué quoi »* (dirigeant fondateur E21). Les activités citées qui semblent être « compliquées » sont toujours les mêmes : le tabac, le pétrole, les armes etc. Certains secteurs semblent donc plus propices que d'autres, le dirigeant fondateur de l'E25, pour lui toutes ne sont pas vouées à devenir entreprises à mission : *« L'entreprise à mission, c'est de se dire sur ce sujet-là, je peux faire mieux donc c'est d'innover pour un futur souhaitable [...] Je pense que quand vous êtes déjà dans des secteurs d'activité qui sont plus contributifs au bien commun [...] vous avez une pente naturelle ».*

Le dirigeant fondateur de l'E8 différencie l'impact intrinsèque de l'impact extrinsèque de l'entreprise : *« une entreprise qui mène une activité très polluante et qui a un impact social très négatif, elle aura beau mettre en place une gouvernance holacratique et une redistribution des capitaux en interne, elle restera à mon sens... (silence)... alors on peut se dire que sa mission peut se jouer dans le cadre de la redistribution de son capital à ses salariés, voilà, mais enfin pour moi, l'impact qu'on peut avoir en interne ce n'est pas la première définition de l'entreprise à mission. Je mets en numéro un l'impact qu'on peut et doit avoir en externe si on veut avoir du levier en tant qu'entreprise ».* Il conclut en nous expliquant que si les entreprises veulent aller vers un statut d'entreprise à mission, il faut nécessairement *« qu'elles remettent en partie pour certaines en tout cas en cause leur activité de manière un peu profonde ».* D'ailleurs, une autre personne interviewée, le dirigeant fondateur de l'E31 nous explique qu'il lui semble que certaines entreprises auraient obtenu leur statut d'entreprise à mission par leur *« manière de manager »* : *« j'ai regardé un petit peu des sociétés qui ont le statut et donc*

*j'avais l'impression que c'était ça (le management) plus que le service lui-même qui était proposé ». Il trouve ça « un peu facile », pour lui ça doit venir « du cœur de métier. Ce n'est pas forcément de la production, mais la manière dont les choses sont faites ou le cœur du business ».*

Pourtant, certains dirigeants nous font part de démarches de progrès, de petits pas : « *Mais selon nous ça serait bien que toutes les entreprises aillent dans ce sens-là. Après nous on croit beaucoup à la démarche de progrès, des petits pas, on s'intéresse au chemin plus qu'à la destination. [...] Donc il y a certainement des secteurs pour lesquels c'est beaucoup plus compliqué et challenging que d'autres mais je pense que chacun à son niveau peut essayer* » (E11 dirigeant fondateur). Pour la RH de l'E24, il est important de se dire que toute entreprise peut s'améliorer : « *C'est compliqué comme question parce qu'en fait, j'aurais tendance à penser que oui. Parce que si on répond non, ça veut dire qu'on laisse sur le bas de la route des entreprises qui vont se dire « Ben de toutes façons moi je ne pourrai jamais » et donc ils ne vont même pas chercher à faire un effort. Et donc je pense qu'il est souhaitable de se dire que n'importe qui à n'importe quel niveau peut faire un effort* ». En revanche, il ne faudrait pas qu'il y ait une dérive dans l'obtention de certaines certifications : « *Est-ce que ça veut dire que derrière si on devient hyper vertueux et qu'on peut utiliser un label comme B Corp pour communiquer sur des intentions qui concerne 3% de son chiffre d'affaires quant à côté de ça, on vend des armes à la Syrie... bon c'est un problème ! Mais je pense qu'il serait souhaitable que n'importe quelle entreprise ait la possibilité de valoriser ses efforts dans ce domaine-là* ».

On peut se transformer, être meilleur autour de sa responsabilité, en revanche cela demande du temps car cela peut avoir un impact sur toutes ses parties prenantes. La RH de l'E1 l'illustre parfaitement : « *on ne change pas une entreprise qui a construit son modèle industriel d'une manière du jour au lendemain tout simplement parce qu'il y a tout un environnement qui en dépend. Il y a des emplois, des prestataires, des fournisseurs, etc., donc un changement de cap radical viendrait, certes, permettre à l'entreprise d'être meilleure sur la partie RSE, mais du coup elle deviendrait très mauvaise sur plein d'autres choses, donc c'est un équilibre* ».

#### Ce que nous retiendrons :

Ces interrogations devaient nous permettre d'établir un profil type d'entreprise responsable, de déterminer les facteurs récurrents de la réussite d'une création ou d'une transformation vers un modèle RSE labellisé ou non, vers une certification B Corp ou vers la création d'une entreprise à mission.

Nous n'avons pas rencontré de consensus sur la question, aucune réponse ne ressort majoritairement et ni la taille, ni la maturité ou l'absence de maturité n'ont d'effet sur la démarche. Seul le secteur semble jouer de façon marginale, les réponses dépendant de la philosophie des personnes interrogées et de leur confiance dans la politique dite « des petits pas ».

Ce qui a en revanche émergé, c'est le fait que la démarche doit dépasser la pure communication, sinon « *on peut finalement se retrouver avec quelque chose qui n'est que de la grande communication placardée en affiche, mais qui n'est pas inscrite dans l'action au quotidien des équipes.* » l'E2. C'est à nouveau le manque d'authenticité qui est en question et non les facteurs structurels ou conjoncturels liés aux entreprises.

L'autre point ayant émergé qui pourrait sembler paradoxal au regard de l'exigence de sincérité est le fait que devenir responsable peut être envisagée comme un élément différenciant et stratégique permettant à des organisations de retrouver une stabilité face à la concurrence.



## vi. Hypothèse 6 – Les leviers RH

Dans le cadre de l'enquête, nous avons évoqué avec toutes les personnes interrogées les leviers RH qu'elles ont mis en place pour lancer leur démarche responsable. Nous les avons questionnées quant à leur perception de la fonction RH : en leur demandant si une personne occupe une fonction dédiée dans leur structure quels sont les conséquences sur le recrutement, la fidélisation des Talents, le management, l'employabilité et la rémunération.

➤ La figure du RH existe-t-elle dans les PME ?

Notre échantillon reflète à petite échelle ce que nous avons pu constater dans la partie 1 ci-dessus (5.1) concernant l'absence de fonction RH au sein de la moitié des structures interviewées dans la mesure où leurs effectifs sont inférieurs à 50. Elles mentionnent par exemple « *J'ai un responsable administratif et financier qui intervient sur les [...] aspects plutôt RH (et) juridique RH* » E15.

Dans le graphique ci-dessous, nous constatons ainsi que la fonction RH est présente quasiment pour toutes les entreprises de plus de 49 salariés à l'exception de l'E3 ayant 93 salariés. Le dirigeant indique « *on a une personne des services administratifs qui gère les déclarations préalables à l'embauche, les contraintes et qui contrôle la paie mais effectivement je n'ai pas de services RH [...], je n'ai jamais voulu avoir de service RH [...] j'ai toujours considéré que la principale ressource de l'entreprise c'est l'humain et que la proximité du dirigeant avec les collaborateurs est importante [...] il y a deux choses qui me plaisent dans mon métier c'est le projet et l'équipe* ». Phrase que nous traduisons : Avoir un RH m'éloigne du management de proximité.

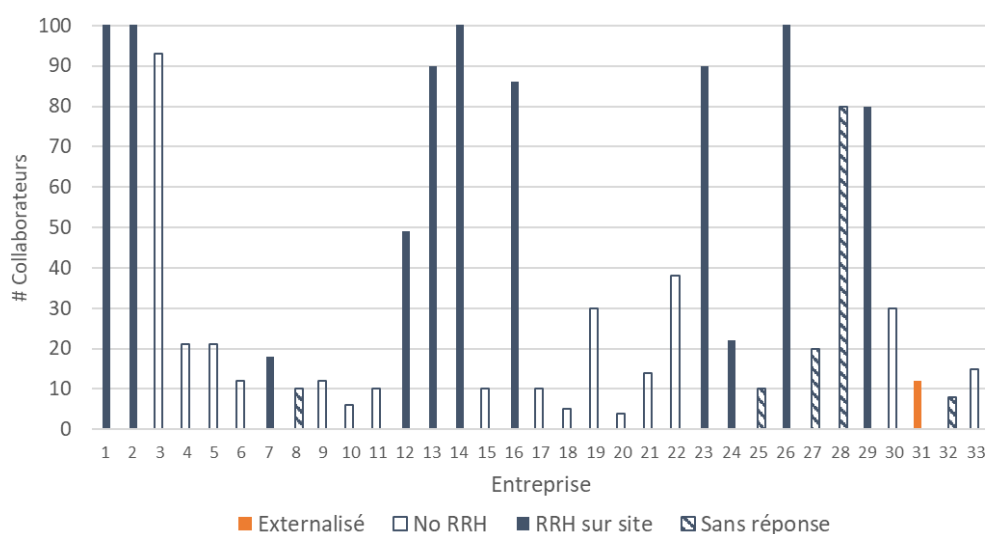


Figure 21 Fonction RH internalisée

Un seul explique ne pas déléguer les activités administratives, mais différencie cet aspect administratif de la politique du personnel : « *c'est moi qui gère la partie, on va dire RH [...] je rédige les contrats de travail, je paye les salaires, j'ai une connaissance très limitée et après chaque équipe gère la gestion de carrière de ses équipes* » E5.

Pour les entreprises ayant une fonction RH, celle-ci n'est pas seulement dédiée aux aspects administratifs. Pour certaines organisations, cette fonction porte aussi la communication interne, le recrutement et « *l'aspect happiness de la boîte* » E13.

Seules trois entreprises ont conjugué la fonction RH et la démarche responsable : « *C'est la fonction R.H. qui a porté ce sujet-là* » E12, « *je veux que ce soit le DRH qui pilote le projet (de changement), ça doit être au cœur du dispositif* » E2, « *La labélisation c'est le service RH qui a géré* » E29.

Indépendamment de la présence d'une fonction RH au sein de l'entreprise, les dirigeants, après avoir évoqué les activités administratives de la GRH et à mesure qu'ils se sentent à l'aise dans la conversation commencent à évoquer d'autres leviers de la GRH (recrutement, formation, rémunération etc.)

Le recrutement tout d'abord est fréquemment évoqué, ce qui nous rappelle que celui-ci est le domaine des politiques du personnel auquel le dirigeant accorde plus de poids (Annexe 18 - ). Pour les plus petites entreprises, le recrutement est souvent une responsabilité partagée parmi les collaborateurs.

#### ➤ Le recrutement – les talents

Le recrutement est l'une des politiques du personnel les plus cruciales, en effet elle peut à la fois impacter les coûts, l'innovation et la gestion managériale quotidienne.

#### Les coûts

Ainsi, conformément à ce que nous avons constaté de la tendance des PME à se regrouper en réseaux pour mutualiser les coûts et les pratiques, l'un des dirigeants a indiqué avoir recouru à la cooptation « *parce qu'on travaille avec un réseau assez énorme* » E21.

#### L'innovation

Un autre très impliqué dans le secteur de l'innovation, déclare avoir fait de la diversité son combat pour des raisons éthiques autant que pragmatiques et éviter de se couper de profils générateurs de nouvelles idées. Il se donne comme objectif « *pas très simple à tenir pour plein de raisons [...] commencer par un objectif de 75% des recrutements issus de la diversité* » en impliquant « *tout un circuit de recrutement [...] des partenariats avec des associations<sup>107</sup> etc.* », E28.

#### L'échec des politiques de recrutement inclusives

Certains ont adopté une méthode plus conventionnelle « *on poste sur LinkedIn et on fonctionne avec des appels entrants* » E11 et qui face à l'uniformité des profils, tous issus de grandes écoles, : « *[...] a fait une tentative de regarder les expériences et pas le profil académique* » Cette organisation a été confrontée à un semi-échec en la matière « *et c'est "Bof"* ». » E11. Le dirigeant a donc tenté de favoriser des politiques du personnel plus ouvertes dans d'autres organisations que la sienne : « *On a notamment investi dans Murphy, tous antigaspi, [...] qui engagent des profils peu valorisés d'habitude. Des entreprises qui travaillent également avec des ESAT... beaucoup de choses qui se font via nos participations* » E11. Ce fonctionnement interpelle, à la fois sur les plans éthique et RH. En effet, on peut s'interroger sur les raisons de cet échec ? Difficultés d'intégration ? Manque de compétences ? etc.

En effet, certaines structures convaincues qu'on peut, voire qu'on doit générer le changement depuis leur propre organisation, ayant plus de recul sur leurs biais cognitifs, ont travaillé avec un intervenant RH extérieur sur l'inclusion. A la suite de cette expérience, ils ont retravaillé leur processus de recrutement et l'onboarding « *On travaille sur l'inclusion, donc l'ouverture, un peu sûr : qu'est-ce que c'est la discrimination ? quel type d'inclusion ? Est-ce que nous-mêmes sommes inclusifs entre nous ? Ce n'est pas forcément le handicap ou les personnes étrangères, c'est déjà est-ce que nous-mêmes acceptons la différence ?* » E30.

#### Recrutement des talents

Dans notre partie théorique ci-dessus (5.4), nous avons précisé que les talents pour les PME étaient plus associés aux savoirs-être qu'aux compétences, ce qui est corroboré par nos entretiens « *...si jamais vous voulez venir, bon, vous avez vos compétences. Mais ce qui va compter, c'est que vous aimiez XXX avec vous, ayez envie de l'améliorer. Là, oui, on va pouvoir, quelles que soient vos compétences, faire des choses. Donc effectivement, la mission a de l'importance dans la façon dont on recrute, dont on rédige nos offres.* » E21. « *J'ai recruté que des personnes qui adhéraient à cette mission. À cet état d'esprit et qui globalement, partageaient les mêmes valeurs* » E33. Ces formulations ne sont pas sans rappeler les organisations valorielles telles que décrites par les Pr Pichaut et Nizet. L'un d'eux

formulant même que « [...] les seules fois où on s'est trompé dans nos recrutements, c'était qu'on avait recruté des gens avant tout pour leur compétence, en ne faisant pas attention, en fait à leur état d'esprit, à leur façon de fonctionner » E33.

Le recrutement et la fidélisation des talents sont les premiers enjeux RH que rencontrent les dirigeants ainsi que nous l'évoquions ci-dessus (5.4). Les compétences seules ne sont pas suffisantes, les dirigeants cherchent à maintenir la dynamique dans leur entreprise et recherchent des salariés qui « supportent » leur mission au sens propre. Ils recherchent des adhérents, plus encore que des collaborateurs.

Cependant, l'exigence d'une adhésion à la mission peut parfois dissuader et exclure des candidats potentiels, dès la lecture de l'offre d'emploi. Cela crée un risque lié au manque de diversité et au manque de flexibilité. Cela pourrait contrarier le besoin d'innovation, de challenge. Les travers de ces types de structures, lorsqu'ils sont poussés à l'extrême, rappellent le fonctionnement des partis politiques voire des mouvements sectaires « toutes les fiches de recrutement pour tous les postes [...] comportent maintenant un paragraphe très clair qui traite de la propension à apprécier la mission » E12.

#### Adhésion et fidélisation des Talents

Devenir entreprise responsable c'est « embarquer » aussi les collaborateurs. Certains dirigeants mettent en place des dispositifs pour faire adhérer ceux qui sont déjà en poste, soit en encourageant l'ouverture d'esprit liée aux changements de paradigmes ou de biais cognitifs : « c'est comme tout en fait, à force d'être sensibilisé d'avoir des intervenants extérieurs d'avoir des prises de parole, des séminaires, ils changent » E12 ; soit par le rappel de la mission : « On fait du team building (...) pour rappeler tout ce qui a été fait pendant l'année, rappeler les valeurs de l'entreprise, rappeler la mission de l'entreprise [...] Pour le coup, on le fait à chaque nouvelle recrue, pour qu'il ait bien en tête qui on est et pourquoi il travaille » E33.

Pour le dirigeant fondateur de l'E18 : « le défi le plus grand, c'est le changement de mentalités des équipes. Ça reste un défi permanent qui ne sera surement jamais relevé à 100%. Il y a besoin d'impulser en permanence et de faire des actions de sensibilisation/rappel ». Pour d'autres, « c'était d'avoir une adhésion du collectif ».

D'autres, peut-être parce qu'il ne s'agit pas de dirigeants, nous ont fait partager une vision plus réaliste en indiquant ne pas s'inquiéter des personnes qui n'adhèrent pas, car « une entreprise, c'est globalement le reflet de la société, à plus petite échelle [...]. Tu as rarement 100% de l'adhésion dans tous les trucs que tu fais qui sont lancés à l'échelle nationale » Fonction RH de l'E7 ayant également le casquette RSE dans l'entreprise. Il estime que la démarche responsable étant dans l'ADN de l'entreprise (renvoi vers l'hypothèse dirigeant), ils en participent dans les diverses initiatives.

Nous avons toutefois rencontré un avis plus radical faisant primer la collectivité sur l'individu et refusant de retenir un talent qui n'adhérerait pas à la mission considérant que ce décalage ne peut pas être positif pour le développement de son entreprise : « le talent collectif est toujours plus important que l'individu parce que sinon tu vas nulle part, cette personne (qui n'adhère pas) ne va pas contribuer au projet de ta boîte, elle va te faire du mal de toute manière, donc il ne faut pas le retenir » E23. Cette vision risque de mener l'entreprise à un hiatus entre son besoin de rétention des talents et la nécessité de compétences individuelles dans certaines étapes du cycle de vie d'une part et la recherche jusqu'au-boutiste de la compétence collective d'autre part.

#### ➤ Le management

En définitive, qu'il s'agisse du recrutement, de la rétention ou comme ci-dessous du management, la démarche responsable vient bousculer l'organisation de l'entreprise. Ainsi, dans nos divers entretiens nous observons des collaborateurs plus acteurs dans les décisions de l'entreprise :

- « On a mis en place un projet de vote par consentement. Gouvernance Elargie [...]. Vous devez dire pourquoi voter non et qu'est-ce que vous proposez à la place. Donc il faut apporter une solution et du coup on intègre dans la discussion les non » E30
- « Aujourd'hui on a une vraie interrogation sur les échelles hiérarchiques. Donc ça c'est un sujet aussi sur lequel on veut travailler [...] jusqu'à présent, on s'est construit comme une entreprise à forme pyramidale et de plus en plus on a envie d'aller vers une organisation horizontale avec eux (les collaborateurs), enfin qui tend vers l'organisation libérée » E24
- « En comité de direction, si le dirigeant n'est pas pour la décision qu'on prend, si on est à la majorité, la décision sera prise, ce qui garantit en fait une méthode de gouvernance pas très verticale, [...] et du coup cette méthode on l'a également retransmis dans ce qu'on appelle chez nous les comités de pilotage où on laisse la possibilité à tous les collaborateurs de travailler sur des projets. Sauf si le groupe de travail est très stratégique et risque de déstabiliser une autre organisation on vient plutôt en mode questionnement » E7
- « Globalement, on est très horizontaux [...] Nous avons des discussions très ouvertes, tout le monde est inclus mais in fine et quand il faut trancher et pour des décisions très stratégiques, on va les prendre à 4 associés. On tranche à 4 mais il n'y a aucune décision qui est prise en chambre entre nous 4. » E11
- « Je me considère quand même encore très jeune pour autant, je sens que je suis bousculé dans ma vision du management, je suis obligée de m'adapter pour plus de flexibilité, pour respecter du temps personnel [...]. S'il n'y a pas une vraie évolution, ils vont avoir beaucoup de mal à recruter de jeunes ingénieurs. Il y a l'attitude (du manager), ils ne veulent plus de cette frontière (managériale), maintenant l'entreprise, c'est une entité à part entière » E5
- « On a des boîtes à idées avec les collaborateurs » E22

Cependant, le dirigeant fondateur de l'E8 est plutôt de l'opinion : « je pense qu'on peut avoir un management plus classique et en même temps tout à fait respectueux de la personne. Mettre en place des notions de décision, et de subsidiarité sans forcément avoir des modèles holocratiques à proprement parler ».

D'autres entreprises ont utilisé les mots « bienveillance », « gentillesse », « attitude constructive » pour décrire les compétences nécessaires pour un management en cohérence avec leur démarche responsable. « Il faut que ça (la démarche responsable) fasse partie de l'animation managériale et que ça soit porté en communication interne régulièrement », le dirigeant fondateur de l'E4.

Le dirigeant continue à jouer un rôle central, il tranche, il contrôle, mais la façon dont il travaille est collaborative. Nous nous sommes interrogées sur la relation avec la démarche responsable et cela a fait écho avec la phrase du dirigeant de l'E20 « Ce n'est pas le statut qui l'impose, c'est du fait de comment on réfléchit, de comment on a envie de développer le business. Évidemment que ça transforme petit à petit les façons de faire ». Cette évolution managériale est aussi une conséquence des tensions qui viennent des parties prenantes internes (collaborateurs) parfois lassées que les PME restent ancrées dans le passé, aient un plafond d'évolution et soient peu valorisées socialement. De plus, « la compétence environnementale » en management émerge et le besoin d'adaptation aux tendances du marché est impérative.

#### ➤ La formation et l'employabilité

Les dirigeants évoquent aussi la formation et l'employabilité parmi les leviers de GRH utilisés. Certains, en particulier ceux dont l'activité est en relation avec le BTP, s'accordent sur l'importance de former son équipe. L'un d'entre eux laisse la voie libre aux managers pour former leurs collaborateurs : « c'est chaque manager qui a la responsabilité d'aller chercher la formation dont il a besoin, on cherche à ce qu'il soit le plus responsabilisé

possible et on investit beaucoup d'argent dans la formation, il faut vraiment qu'un manager nous demande une formation qui nous paraisse totalement incongrue pour qu'on lui refuse » E13. Cette vision est plus représentative d'un niveau trois de la GRH (cf. V), où elle est alignée avec la stratégie de l'entreprise : « On a un organisme de formation interne. [...] On s'auto-forme en fait entre les différents pôles. [...] il y a des groupes de travail interne, ils ont du temps tous les mois, attribué [...] pour se former sur un sujet, [...] on dédit environ 20 mille heures par an [...] et surtout développer des nouvelles offres pour nos clients, c'est hyper stratégique pour nous d'être à fond dans l'innovation puisque c'est pour ça qu'on nous appelle, pour challenger un peu les pratiques en place. » E16. Certains ont conscience de la nécessité à le mettre en place et font un presque aveu d'échec en exprimant qu'il « faut clairement arriver à allier les deux. Moi aujourd'hui je n'arrive pas, y a aussi un manque de temps, je n'ai pas eu le temps » E5.

D'autres dirigeants avec une plus petite structure, disent former leurs jeunes diplômés chez eux ou bénéficier des dispositifs type de formation du Fond National de l'Emploi (FNE).

Par rapport à l'employabilité, un seul dirigeant nous en a parlé : « on est aussi conscient que c'est pas parce qu'on travaille ensemble, qu'on a fait un bout de chemin ensemble qu'on est marié à vie, donc il faut aussi, s'intéresser à l'employabilité des collaborateurs si jamais ils viennent à quitter l'entreprise, et c'est pour ça que tous les ans on met à peu près 7,5% de notre masse salariale en formation professionnelle. » E7

#### ➤ La rémunération

« Aujourd'hui, c'est important, ça reste un critère bien évidemment important. Et le talent on doit le payer » E13. L'un des dirigeants mise sur l'égalité homme-femme « on a mis en place une grille de salaire qui est publique, [...] ce qui du coup enlève aussi beaucoup de galères, de négociations et enfin favorise aussi l'égalité homme-femme » E29. Au-delà de l'aspect légal de ce volet spécifique de la rémunération, cette mesure très mécaniste (au sens de (PICHAULT, et al.) nous paraît être à double tranchant en termes d'attraction et de rétention des compétences rares parfois cruciales pour les PME.

L'un des dirigeants évoquant la rémunération plafonnée dans les ESS formule clairement le risque de : « se fermer des portes auprès de grands managers qui vont refuser de travailler dans ces sociétés [...] la rémunération d'un seul homme dans une société, ce n'est rien, alors que la vision qu'il peut avoir et les objectifs qu'il va permettre d'atteindre, c'est tout. » E31. Cette réflexion est transposable aux Talents.

Malgré le fait qu'une cartographie des compétences n'a pas été mentionnée lors de notre entretien, le dirigeant de l'E4 évoque que sa rémunération est doublement indexée sur des objectifs « quali-individuel et quanti-individuel ». « Dans la rémunération d'un collaborateur il y a 30% de sa rémunération variable qui est liée aux objectifs ESG du groupe » E13

En outre, comme évoqué dans l'Hypothèse 1, les collaborateurs ne sont pas focalisés uniquement sur la rémunération et ils sont aussi en quête du sens, quand bien même l'impératif économique reste prégnant : « au fil du temps, ils (les collaborateurs) découvrent le l'univers de l'énergie renouvelable, mais ils viennent parce qu'il y a des postes. » E10

Lors de nos entretiens nous avons pu remarquer que la démarche responsable et toutes les implications qui viennent avec, telles que la visibilité, les modalités managériales, le sens et autres, sont la pierre angulaire de la marque employeur. Deux notions se détachent :

- Afficher et communiquer la mission ou le label pour attirer des collaborateurs : « ... effectivement peut être que le fait d'être labellisé B Corp va permettre de se démarquer par rapport à d'autres entreprises. » E24 « C'est certain que l'entreprise à mission, c'est aussi une façon de dire à ces jeunes, [...] vous allez gagner votre vie, vous allez pouvoir monter en compétences, augmenter vos revenus, mais vous allez aussi pouvoir participer à un truc collectivement on sera fier de raconter ce qu'on fait, en rentrant à la maison. » E13. « Je pense qu'effectivement être société

*à mission sans doute du coup on est référencé comme tel et quand [...] les candidats regardent qu'on est société à mission, je pense que ça inspire aussi confiance dans l'engagement [...] ça attire.» E20 « la RSE fait aussi partie de notre communication marque employeur. Au niveau RH, on utilise aussi nos bonnes actions pour les mettre en avant » E7*

- La symétrie des intentions, faire à l'intérieur ce qu'ils affichent à l'extérieur : *« ça ne peut pas ne pas se retraduire au niveau RH » E1. « J'espère que l'image qu'on véhicule à l'extérieur, ce n'est pas un mensonge et qu'ils vivent quelque chose qu'ils pensaient vivre au moment où ils sont rentrés dans la boîte. » E13*

Les dirigeants nous parlent d'une culture qui met l'humain au centre : *« on a mis en place non seulement une culture, mais en plus des méthodes de management, une approche même des bureaux, du fonctionnement, toute l'entreprise est faite pour que l'humain soit au centre » E23. Un autre dirigeant parle d'une culture qui s'installe depuis le début « si on prend 10-20 employés qui sont hyper sensibilisés à la question de B Corp, du coup ça crée une culture qui fait que les prochaines recrues seront forcément aussi sensibilisées et ainsi de suite » E29, une définition des règles et des usages de ceux qui se rassemblent autour de l'entreprise responsable, par exemple ne plus prendre l'avion pour contribuer à la baisse du bilan carbone. Selon lui, les règles de jeu bien établies éviteront des conflits sociaux plus tard.*

Nous nous posons la question sur l'équilibre rentabilité et bien être versus l'impact de certaines actions sur les indicateurs ESG. Un contrôle de gestion est souhaitable afin d'éviter des usages contre-productifs au business.

#### Ce que nous retiendrons :

A travers la recherche des profils adhérents à la mission, une grille de rémunération non négociable ou une culture avec des usages parfois non adaptés à la stratégie, certaines entreprises construisent une GRH trop rigide, qui pourrait empêcher la flexibilité et l'agilité des PME. Elles pourraient passer à côté des talents.

La diversité des profils favorise l'innovation, les PME doivent faire attention à ne pas s'enfermer dans un cercle des profils très uniformisés avec des pensées similaires. Est-ce que nous sommes en train de construire une culture qui exclue ceux qui pensent différemment ? La diversité comprend aussi la façon de penser, ceux qui pensent différemment challengent les idées préconçues...

Un bousculement managérial est noté lors de nos entretiens, la responsabilité en entreprise se traduit en management participatif et collaboratif

On parle beaucoup des formations au savoir-être, on parle peu des formations vers des nouvelles compétences, re-skilling, up-skilling supportant la stratégie. On ne parle presque pas d'employabilité.

Quand les dirigeants parlent des salariés, ils parlent de jeunes puis corrigent, quid des seniors ? Le dirigeant rôle central n'en parle pas, pourquoi ? Parce qu'un senior est moins flexible ? Pour des raisons financières ? Parce que la PME continue à avoir un plafond d'évolution de carrière ? Parce qu'il le trouve moins dynamique ?

Après avoir confronté la théorie à l'enquête empirique, quels enseignements pouvons-nous en tirer ? Que pourrions-nous recommander à un dirigeant qui souhaiterait accompagner son entreprise à devenir responsable ?

### III. ENSEIGNEMENTS ET REFLEXIONS PRATIQUES

À l'issue de cette étude durant laquelle nous avons croisé des sources théoriques et les résultats de nos recherches empiriques, nous proposons diverses pistes de réflexion et quelques propositions concrètes liées à la mise en place d'une démarche responsable.

Nous avons effectué plus de 40 entretiens avec des dirigeants, des dirigeants fondateurs, des actionnaires, des professionnels de la communication, des professionnels des ressources humaines, des experts de la RSE ainsi que des labels et/ou des certifications, et des universitaires. L'analyse que nous avons effectuée grâce aux données recueillies nous a permis de tirer des enseignements théoriques et pratiques, de déterminer l'existence de schémas et de structures récurrents et nous avons pu en déduire des théories, des comportements et des pratiques différentes selon les intervenants.

Ces pistes de réflexion peuvent être déclinées et mutualisées en fonction de spécificités ou de traits communs qui auront été dégagés par notre analyse.

Ainsi nous avons choisi de raisonner chronologiquement et d'adopter une posture de conseil externe donnant les modalités pratiques de déploiement d'une démarche responsable, tout en développant les grands axes de réflexion tirés de notre analyse.

Nous avons décliné ces réflexions en plusieurs sous-parties :

#### 1) Préparation → 2) Mise en oeuvre → 3) Pérennisation

La première partie, étape que nous intitulerons « phase de préparation », porte sur les raisons qui amènent une entreprise à devenir responsable en fonction des types d'entreprises que nous avons identifiées.

La seconde partie pour laquelle nous pourrions utiliser l'anglicisme « implémentation » très parlant, mais pour lequel nous avons choisi l'expression plus classique de « mise en œuvre », porte sur les mesures concrètes que nous pouvons recommander. Les mesures proposées dépendent du type d'entreprise identifié et en conséquence de la démarche à choisir et de l'organisation RH à mettre en place

La troisième partie, étape que nous nommerons « pérennisation » est davantage prospective puisque, si la démarche responsable a le vent en poupe, certains dispositifs de démarche responsable sont très récents et la plupart d'entre eux ont encore peu de notoriété.

#### 3.1. Préparation à la démarche responsable

Lors de nos entretiens, nous avons identifié deux démarches principales qui correspondent à une typologie de deux entreprises :

- Nous avons tout d'abord identifié les PME dirigées par un leader charismatique très identifié à sa société.

Nous avons observé que leurs convictions personnelles sont généralement fortes et qu'ils ont tendance à se projeter, à prendre leurs décisions et engager le changement seuls.

C'est seulement dans un second temps qu'ils délèguent tout ou partie de l'administratif à une personne de confiance dans leur organisation. Nous avons observé lors de nos recherches théoriques que la démarche est similaire en matière R.H., en effet, ils ne délèguent que la partie administrative de la politique RH.

Nous avons noté que lorsque ces dirigeants se lancent dans une démarche responsable, ils le font souvent par souci de cohérence avec leur vie personnelle :

recherche de sens, conscience d'un héritage laissé aux générations futures (référence récurrente au fait d'avoir des enfants) et en conséquence une envie d'améliorer le monde etc.

Dans ce contexte, le dirigeant occupe un rôle central dans l'entreprise, il y a presque une confusion entre la personne morale et lui-même. En étant le représentant physique de cette dernière, il est le premier promoteur de toutes les actions menées au sein de son organisation. Il est *a fortiori* « le sponsor » de la démarche responsable.

Nous pouvons nous appuyer sur le parcours du dirigeant fondateur de l'E18 qui illustre parfaitement cette typologie d'entreprise. Ce dernier a créé son entreprise il y a une vingtaine d'années, il a aujourd'hui une dizaine de collaborateurs. Ses convictions personnelles et ses réflexions autour de la Société, de l'environnement (du "zero déchet", du "monde laissé à ses enfants") l'ont amené à changer, accompagner et orienter son entreprise vers une démarche responsable. Il a embarqué son équipe autour de ce projet et allié ses convictions personnelles à la raison d'être de son entreprise. Ce travail était important à ses yeux afin de se sentir utile et que son entreprise ait du sens. Nous pourrions citer d'autres dirigeants fondateurs que nous avons interviewé tels que les entreprises E4 et E6.

- Le deuxième type d'entreprise est celui dont le dirigeant conçoit la démarche responsable comme un choix stratégique indispensable à la survie de son organisation ou représentant une opportunité de développement.

Il peut avoir de fortes convictions personnelles et être très identifié à son organisation, mais son choix est davantage guidé par une démarche stratégique. Il identifie cette démarche comme pouvant lui donner de la puissance, lui permettant d'accéder à une communauté, d'être identifiable, ou encore de répondre à des attentes des parties prenantes.

Le dirigeant fondateur de l'E13 nous a expliqué durant l'interview que son secteur d'activité n'était pas "fun", que les entreprises concurrentes sont vieillissantes et en déconnexion avec les envies et tendances actuelles des nouveaux jeunes sur le marché. Devenir responsable lui permet de se démarquer des autres, attirer des talents et fidéliser. Il nous a expliqué que le travail était difficile, qu'il était important pour lui de créer un lieu convivial plus attirant et qui donne envie de rester. Sa stratégie de différenciation permet également de "prendre de l'avance" et d'innover sur le marché concurrentiel.

Au sein de cette catégorie on note l'apparition d'un écosystème émergent en raison de la création d'un « marché de l'entreprise responsable <sup>34</sup> ». En pleine pandémie Covid en 2020, près d'une centaine de dirigeants d'entreprises françaises et internationales appellent « à mettre l'environnement au cœur de la reprise » (Le Monde, 2020). Ils proposent une la mobilisation collective pour faire de la relance économique un accélérateur de la transition écologique. Par ailleurs, un article du site Novethic, suggère que l'entreprise responsable est devenue le modèle à suivre<sup>35</sup>, et que ces entreprises résisteraient mieux à la crise sanitaire.

Parmi celles-ci, « beaucoup ont mis en place une démarche avancée de responsabilité sociétale (RSE) et sont mises au défi par leurs partenaires ». L'article cite notamment :

- les projets de décarbonation qui augmentent (de nombreuses personnes interviewées nous en ont fait part) ; des engagements se retrouvent en matière d'économie circulaire ;

---

<sup>34</sup> (Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement, 2019)

<sup>35</sup> (Novethic, 2020)



- les investisseurs sont intéressés par une bonne gestion des impacts ESG : nos interviews le confirment, des fonds d'investissement s'intéressent particulièrement aux entreprises responsables ;
- l'équilibre vie professionnelle et personnelle, une priorité pour les RH.
- la RSE est mise au défi par toutes les parties prenantes ;
- l'entreprise doit prouver son engagement.

D'ailleurs, rappelons que nous avons interviewé un certain nombre d'entreprises spécialisées dans le « conseil en stratégie RSE ». Certaines de ces entreprises ont moins de 2 ans d'existence. La plupart d'entre elles ont initié ou sont d'ores et déjà identifiées comme ayant au moins un dispositif responsable (B Corp, label ou entreprise à mission). Nous avons noté que la plupart bénéficient d'une double reconnaissance ou sont en cours d'obtention d'une deuxième identification de leur démarche responsable.

Si nous ne doutons pas de la sincérité de la démarche responsable de ces agences de conseil en stratégie RSE, nous notons que la multiplication des dispositifs doit en revanche répondre au besoin des prospects de s'identifier à la structure qui les accompagne.

De plus, il y a une demande de nombreuses entreprises sur le marché qui partagent le souhait d'engager et d'être accompagnées afin d'être responsable. Ces entreprises de conseil sont elles-mêmes dans une démarche responsable car il est bien plus légitime et cohérent de vendre une prestation de service lorsqu'on en est bénéficiaire soi-même et qu'on peut attester avoir soi-même expérimenté la démarche (cela renvoie à la notion d'exemplarité).

Selon un article « Cabinets de conseil : la "folle" course aux labels RSE », du 15 juin 2021 (Consultor), dans le cadre de leur démarche de responsabilité sociétale des entreprises, certains cabinets de conseil en stratégie optent pour cette « *labellisation dédiée* » d'autres se « *disent très sélectifs sur le sujet* ». Il s'agit l'un comme l'autre d'une démarche de communication, le choix se fait ensuite en fonction des attentes de l'entreprise.

Nous avons d'ailleurs noté que pour certaines de ces sociétés, qui sont des entreprises récentes, leurs créateurs sont issus de grands groupes au sein desquels ils pouvaient se sentir à l'étroit et ont sans doute/parfois pu rencontrer des difficultés à mettre en place certaines initiatives.

Ils ont donc créé leurs propres structures qu'ils « sur labellent » afin de cibler les grands groupes ou au contraire construisent leur accompagnement autour d'un seul dispositif. Le dirigeant fondateur de l'E25 a travaillé pendant plusieurs années au sein de grands groupes en tant que responsable en RSE. Son organisation de conseil a été créée en 2013, il travaille « *dans un champ qui est assez étroit, qui est la contribution des entreprises au bien commun, par la transformation des modèles économiques, des modèles de gouvernance* ». L'entreprise a une approche de conseil auprès de dirigeants et de conseils d'administration. En effet, le dirigeant a expliqué qu'après avoir travaillé pendant 20 ans sur la RSE, sur les risques et sur tout le côté « négatif » lié aux interdictions en matière sociale et surtout environnementale, il était content de voir arriver autre chose : l'entreprise à mission qui allait lui permettre d'avoir une démarche positive et active. Aujourd'hui ils accompagnent certaines entreprises vers l'entreprise à mission.

Nous avons identifié cette dernière catégorie comme appartenant à la catégorie du choix stratégique car le positionnement marketing de ces entreprises est intenable si elles-mêmes ne deviennent pas responsables.

Elles sont donc dans l'obligation de mettre en place au moins un dispositif et si possible en cohérence avec les prestations qu'elles vendent. Des choix sont nécessaires, un dirigeant nous a expliqué qu'il ne pouvait pas proposer à la fois une labellisation Lucie et une certification B Corp.

Il est évident que nous avons schématisé les deux catégories de dirigeants d'entreprises en modèles « purs et parfaits », mais que la réalité est bien plus nuancée et que bien souvent les

motivations des dirigeants sont à la jonction de ces catégories et mêlent plusieurs motivations. Il existe une mixité ainsi que des incertitudes accrues par le fait que ces catégories s'appuient sur des éléments intentionnels intrinsèques qui sont difficilement vérifiables.

Il est important que durant cette phase de préparation, les dirigeants se lancent dans une phase d'introspection et/ou a minima d'audit durant laquelle ils devront profondément questionner les raisons pour lesquelles ils souhaitent devenir responsables, leur culture d'entreprises, leurs pratiques et leurs parties prenantes.

Avant d'engager une quelconque démarche responsable en entreprise, tout comme pour toute décision tactique ou stratégique, il est essentiel de tenir compte de l'impact de celle-ci sur l'ensemble de ses parties prenantes (au sens large : stakeholder théorie (MULLENBACH, 2007). Pour cela il est indispensable dans un premier temps de les identifier.

Nous recommandons d'ailleurs de les cartographier et de les hiérarchiser (JOHNSON, et al., 2017) afin d'évaluer au mieux l'impact de la décision envisagée sur chacun et ainsi d'appréhender le niveau de vigilance à avoir à leur égard et ce afin d'adapter notre approche. La cartographie des parties prenantes sert à définir la sphère d'influence d'une entreprise, il faut prendre en compte l'ensemble des partenaires avec lesquels elle est en interaction.

Nous sommes au cœur d'une démarche d'accompagnement du changement, mais ayant de nombreuses spécificités.

Ainsi, nous recommandons l'intervention d'un tiers issu des sociétés de conseil que nous venons d'évoquer, ou des organismes de labélisation, ou a minima d'échanger lors de groupes de travail afin de confronter sa vision et ses convictions à la pratique de ses pairs.

En effet, l'accompagnement RH, l'accompagnement du changement et une solide expertise en matière de RSE sont indispensables. Il est à notre sens crucial de penser la dimension Ressources Humaines dès l'origine du projet. La réussite de la transformation a fortiori lorsqu'il s'agit d'une démarche responsable reposant sur les équipes.

Comme évoqué dans les parties précédente, les profils requis pour cet accompagnement ne sont ni juridiques, ni financiers mais doivent être orientés vers l'humain et avoir la capacité à faire évoluer une organisation. Cela peut se faire par le biais d'un consultant présent de façon continue ou ponctuelle pendant la phase de préparation ou en choisissant d'investir à plus long terme en ayant une personne dédiée à la RH/RSE en interne. Nous pouvons citer comme exemple l'E7, 18 salariés. Ils ont une Responsable des Ressources Humaines et de la RSE. Il s'agit de l'entreprise la plus engagée en termes de RSE que nous ayons interviewée et dont la maturité en la matière est certaine. Rappelons que généralement une fonction RH est présente à partir de 50 salariés.

Par ailleurs, nous recommandons et cela est la résultante des constats autant théoriques que pratiques, de rejoindre une communauté/réseau (Observatoire des entreprises à mission, Communauté des Jeunes Dirigeants, Association Nationale des DRH ...) permettant de partager les difficultés, les bonnes pratiques et les outils, d'effectuer une veille sur les évolutions législatives ou les tendances sociétales et d'avoir un retour d'expérience de ses pairs. Le dirigeant de l'E18 nous dit que pour lui, les bénéfices immatériels qu'il tire à partir de l'adhésion à la communauté B Corp sont presque aussi important que le tampon de la certification.

Cela demande outre la capacité à questionner ses motivations et ses pratiques, un nouveau positionnement intellectuel. Il ne s'agit plus d'envisager les autres acteurs du secteur exclusivement comme des concurrents mais de s'ouvrir à la construction d'un autre environnement dans lequel il sera envisageable de « *recupérer des idées* » E18 et de mutualiser les coûts pour engager un spécialiste (par le biais d'un syndicat commun ou d'un GIE), ou encore de partager des locaux, ou de se partager du matériel (Coopérative).

Nous recommandons de rejoindre les communautés existantes (B Lab, Label Lucie ...) pour disposer d'outils, d'idées nouvelles, de formations et bénéficier d'une reconnaissance et d'axes d'évolutions. Cela permet également de donner de la puissance à l'engagement, et éventuellement de s'associer à une démarche de lobbying.

Notre seconde recommandation est très liée à nouveau à la personnalité des dirigeants très impliqués dans tous les choix stratégiques et opérationnels de leur entreprise.

Nous recommandons donc une formation/sensibilisation du dirigeant sur ce qui existe en matière de dispositif responsable pour qu'il ait le choix de la démarche qu'il souhaite appliquer à son organisation.

## 1) Préparation en bref

Déterminer les motivations du dirigeants

Déterminer la typologie de l'organisation

Choisir un accompagnant (consultant, salarié RH/RSE)

Amener le dirigeant à "réseauter"

Sensibiliser le dirigeant

### 3.2. Mise en œuvre

Une fois la phase de préparation terminée, il est nécessaire de se mettre en ordre de marche pour lancer la démarche responsable.

Il faut au préalable déterminer quel dispositif sera adapté à l'entreprise, or entre la RSE, les labels, les certifications B Corp (ou autres) et la récente entreprise à mission, la plupart des dirigeants s'y perdent.

Pour tenter de mettre de l'ordre dans cette offre inégale et surabondante (une vraie jungle) notamment dans les labels RSE, la Plateforme RSE (cf. 3.3. ) créée en 2012 par le gouvernement à la demande de partenaires sociaux, a remis en début d'année une série de recommandations en faveur de la robustesse et de la crédibilisation des labels.

Notons que la députée Stéphanie Kerbarh a de son côté fait voter un amendement au projet de loi de finances 2021 en faveur de la création d'un poste de direction de la RSE en charge de la commande publique, placée sous l'autorité du Premier ministre.

Pour nous, le choix du dispositif est dépendant des motivations du dirigeant, de la typologie de son organisation, mais aussi de facteurs plus conjoncturels tels que la taille de l'entreprise, sa maturité au regard des sujets de responsabilité sociale et environnementale et au regard de son cycle de vie, de son secteur d'activité, des coûts qu'elle est capable de supporter, etc. Nous avons identifié quatre dispositifs principaux, bien que la multiplicité de labels et de certifications pourrait permettre d'en retenir bien plus.

#### i. Quelle forme choisir et pourquoi ?

Nous avons identifié la mise en place de mesures de RSE volontaire, le label Lucie qui est aligné sur la norme ISO 26000, la certification B Corp et l'entreprise à mission.

Au préalable selon la philosophie du dirigeant et, le cas échéant, de la société accompagnatrice, il y a deux façons de lancer une démarche responsable :

La politique dite « des petits pas » professant que si *Rome ne s'est pas faite en un jour*, les crises sociales et environnementales ne sauraient être résolues en un jour non-plus et que le changement doit se faire par petites avancées supportables pour l'entreprise et ne risquant pas de la faire vaciller.

A contrario, nous avons noté que plusieurs personnes interviewées nous parlaient de politiques radicales lançant de grands changements drastiques (en termes de taxes par

exemple) et la plupart s'accordaient pour dire que cette méthodologie était risquée et génératrice d'échec. La plupart proposaient un moyen terme se situant entre ces deux méthodes.

Comme évoqué plus haut, selon la démarche responsable choisie, elle ne va pas permettre au dirigeant de poursuivre le même objectif.

Selon les cas, la démarche choisie pourra constituer un avantage concurrentiel, permettre une levée de fond, ou booster l'environnement organisationnel et donner une nouvelle image à l'entreprise, etc. Ainsi le choix divergera selon ces différents éléments :

➤ La RSE volontaire

Les PME peuvent dès leur création ou en cours d'existence mettre en place des mesures de RSE spontanées non encadrées qui leur permettront d'agir sur certains volets tels que les impacts environnementaux et les préoccupations sociales.

Les actions RSE sont multiples et peuvent varier en fonction de chaque entreprise, de son domaine d'activité et du nombre de salariés. Il est effectivement logique qu'une PME ne puisse pas engager autant d'actions qu'un grand groupe. Une entreprise peut donc commencer par diminuer sa consommation d'eau, de matières premières ou d'énergie. Les actions peuvent également passer par le biais de fondations ou d'associations (mécénat, donation). Il n'est bien évidemment pas nécessaire ni obligatoire de tout faire mais de travailler sur celles qui sont le plus en cohérence avec la vision et les problématiques de la société.

Le responsable communication de l'E13, entreprise de 50 à 99 collaborateurs, dont l'entreprise a structuré la politique RSE il y a environ cinq ans (existe depuis 2002). Lors de l'interview, ce dernier nous explique avoir commencé par 4 axes d'engagement : offrir aux collaborateurs un cadre de travail de qualité, faire progresser tous les collaborateurs, créer de la valeur par l'innovation et limiter leur impact environnemental.

Une entreprise qui n'aurait ni les moyens humains, ni les moyens financiers peut débiter par des pratiques simples, il faut être vigilant toutefois à ne pas tomber dans les travers du "*je trie mes déchets, je suis responsable*". Il s'agit tout de même d'aller plus loin. La RSE reste dans une idée d'amélioration continue et de progression. Une entreprise doit pouvoir se challenger et mettre en place des indicateurs de suivi de cette progression.

Nous notons tout de même un double risque : le manque de lisibilité des actions choisies et le choix de démarches isolées, n'ayant pas de relations directes avec l'activité de l'entreprise, donc un impact non mesurable sur sa croissance. Il est préférable pour un dirigeant souhaitant structurer ses actions de se tourner vers des labels ou des certifications.

➤ Labélisation par le biais de Lucie

La labellisation LUCIE est un processus qui se veut simple, rentable et adapté aux différents types de structures permettant ainsi à une entreprise d'évaluer, de structurer et de valoriser auprès de toutes ses parties prenantes ses actions et ses engagements en matière de RSE, en cohérence avec la norme ISO 26000. En effet Lucie invite les organisations à articuler leur démarche RSE autour de 7 engagements alignés sur les 7 questions centrales de la norme internationale ISO 26000. L'entreprise, l'organisme ou l'institution labellisée reçoit ainsi une attestation ou encore une preuve de la qualité de la maturité de son engagement en RSE. Le label Lucie s'adresse principalement aux PME mais aussi de plus en plus aux filiales de grands groupes.

Le label est destiné à structurer la démarche de l'entreprise et à l'accompagner dans sa progression. Pendant deux ans, il met à disposition ses outils installés sur sa plateforme web, ses conseils et sa - riche - communauté. En cas de besoin, l'entreprise peut aussi bénéficier de conseils d'un expert. La démarche peut prendre de 3 mois à 1 an en fonction de la maturité

de l'entreprise. Ce label est considéré comme une référence en matière de RSE pour les PME<sup>36</sup>.

Si on veut être dans l'amélioration continue, l'encadrement de la démarche sera nécessaire. C'est l'une des raisons pour lesquelles les entreprises pourraient choisir un label Lucie.

Cette démarche responsable peut se faire dès la création de l'entreprise, mais il est recommandé d'être accompagnée. Un « plan de progrès » est mis en place pour pouvoir réussir la certification.

C'est un label de qualité, mais nous avons l'impression qu'en raison de son caractère généraliste, il n'a pas de notoriété auprès de toutes les parties prenantes, notamment les clients finaux, les nouveaux collaborateurs etc.

Pour nous, l'avantage comparatif de cette démarche existe lorsque le label est connu, demandé par les parties prenantes (clients en b to b etc.). Ainsi le référencement préalable permettant de déterminer si le label bénéficie de reconnaissance et de notoriété dans un secteur donné est indispensable.

Nous avons interviewé seulement une entreprise labellisée Lucie, l'E7 qui se situe dans le secteur de l'industrie. Ils ont choisi ce label afin d'être challengé autour de la RSE et surtout de pouvoir apporter une preuve à leurs clients. Ils ont notamment été séduits par l'évaluation finale qui est faite par un organisme de certification (type AFNOR ou Bureau Veritas).

Il existe de nombreux autres labels dont les démarches et la notoriété sont différentes et qui pour nous sont à examiner au cas par cas.

#### ➤ La certification B Corp

La démarche qui est la plus structurée et qui permet d'améliorer rapidement son action sociale et environnementale tout en ayant une notoriété certaine, y compris à l'étranger, est celle de la certification B Corp. Cette certification a l'avantage de la transparence des exigences, de s'adapter au secteur d'activité, à l'âge de l'entreprise (traitement différent de l'année de lancement de l'entreprise) et son contenu est révisé tous les 18 mois par l'O.N.G. certificatrice veillant ainsi au déploiement de la démarche d'amélioration continue.

Le grand avantage de la démarche est qu'elle est conçue pour être du « prêt à penser » avec 5 domaines d'intervention préétablis, avec beaucoup de questions de types Q.C.M. et certaines questions ouvertes, laissant ainsi place à la singularité de l'entreprise et de sa mission. La méthode a 15 ans de recul, ce qui a permis de la perfectionner à la fois sur le fond comme sur la forme (accompagnement, communication des justificatifs internes...). En revanche, elle n'est pas tout à fait adaptée au marché français où la réglementation locale favorise la certification, ce qui en fait une opportunité ouvertement identifiée, par certains chefs d'entreprises.

Cette certification offre un encadrement, qui n'impose pas aux dirigeants une réflexion majeure sur la réorientation de leur activité. Il y a également une démarche marketing impulsée par l'O.N.G. qui bénéficie aux entreprises certifiées par l'attractivité qu'elle procure aux yeux des partenaires d'affaires internationaux.

L'E29 s'est tout de suite dirigée vers la certification B Corp et a mis en place des mesures rapides « quick-win » en matière sociale tels que des jours supplémentaires dans le cadre d'un congé de paternité ou encore une transparence sur la rémunération. Cette entreprise a mis en place des dispositifs auxquels elle n'aurait pas pensé, proposés par B Corp.

#### ➤ L'entreprise à mission

Il s'agit de la démarche présentant le défi le plus grand lorsqu'elle est faite de façon approfondie. En effet, elle permet d'être en totale adéquation avec la culture d'entreprise. Si

---

<sup>36</sup> (Novethic, 2017)

la précédente est une formule « prête à penser », celle-ci permet à l'entreprise qui la met en place de concevoir un modèle « sur mesure » avec une mission totalement adaptée à l'activité et des indicateurs calibrés spécifiquement pour elle. Cette démarche peut -être initiée dès la création de l'organisation.

Enfin, cette démarche implique un alignement de la stratégie avec la raison d'être. La mission doit être ancrée au cœur de l'activité commerciale : au cœur du « business ».

Nous pouvons ici redonner comme exemple le travail collaboratif que l'E2 fait dans le cadre d'une acquisition. Définir la raison d'être leur aura permis de réfléchir et de fédérer le groupe. Ils ont ainsi aligné leur stratégie avec leur mission.

La limite est que si toutes les sociétés peuvent devenir à mission, cela pourrait dégrader la crédibilité de la démarche vis-à-vis des clients et des collaborateurs. A notre sens, si toutes les entreprises peuvent s'améliorer dans certains axes de leurs activités, toutes ne peuvent pas être « à mission » et le terme « responsable » peut soulever de nombreuses interrogations.

➤ Focus : la question de la maturité

D'une part, il y a la question de la maturité et le cas où la démarche responsable redonne un dynamisme certain à une organisation en déclin et d'autre part, il y a la maturité de l'entreprise en termes de responsabilité sociale et environnementale.

En conclusion, nous recommandons les mesures de RSE aux entreprises n'étant que peu matures en termes de démarche responsable et dont le dirigeant n'est pas sensibilisé à ces problématiques. Nous recommandons la démarche labellisation Lucie au spécialiste des secteurs dans lesquels il est le plus représenté. Nous recommandons la certification B Corp à ceux qui souhaitent une évolution et une reconnaissance rapide ainsi qu'une notoriété certaine à l'international et nous recommandons la mise en place d'une entreprise à mission pour ceux qui souhaitent redonner du sens, questionner leur organisation et qui se placent sur un temps d'évolution long.

Ainsi, selon la taille, la maturité et le secteur, devenir vraiment responsable n'est pas une démarche à court terme, ni un simple jalon mais quelque chose qui se cultive et se déploie en plusieurs axes et leviers stratégiques de l'entreprise, tels que l'intégration au « core business », les pratiques managériales, les savoir-être des collaborateurs (et du dirigeant) : c'est une démarche progressive

## ii. Mise en œuvre concrète

C'est pour cette étape qu'il nous paraît le plus crucial d'être accompagné par des intervenants extérieurs ou a minima en s'insérant dans les communautés évoquées ci-dessus. Ils pourront selon la situation, occuper un rôle d'expert, de contrepouvoir face au dirigeant, de facilitateur/médiateur dans des groupes projets, etc.

Nous invitons à porter une attention toute particulière à la sélection de la structure accompagnatrice pour qu'elle réponde aux besoins précis de l'organisation.

Nous évoquons ci-dessus un profil RH/Conduite du Changement/RSE qui pourra accompagner la transformation, la nouvelle culture et aider le dirigeant à « embarquer » les collaborateurs, car il est nécessaire d'associer les salariés à cette démarche, pour qu'ils soient ensuite porteurs du projet.

Concomitamment avec le travail initié par le dirigeant et le cas échéant l'expert, nous préconisons une sensibilisation et une formation auprès des managers de proximité. En effet, le leader charismatique n'arrivera pas à pérenniser son action seul, il lui faut d'autres sponsors.

Nous avons identifié trois types de procédures mises en œuvre dans le cadre de la démarche responsable :

- Celles qui capitalisent sur l'adhésion des collaborateurs : ils sont des acteurs de la démarche, participent aux décisions de l'entreprise, proposent des idées et ont l'autonomie pour la création des nouveaux projets.  
Toute une dynamique autour du management, de la conception des projets, etc. se forme naturellement dans l'organisation.  
Par exemple, partant d'une question concrète, l'inclusion d'un salarié portant un signe religieux au sein de l'entreprise, le dirigeant de l'E30 en ayant comme but une adhésion du collectif à une démarche globale, nous a expliqué avoir formé des groupes autour de thématiques d'intérêt pour chacun des managers, rassemblant plusieurs collaborateurs.  
Ils se sont fait accompagner par un spécialiste car les collaborateurs n'avaient pas une vision détaillée des bénéfices apportés par le projet (inclusion dans le recrutement). Cette entreprise nous a donc donné un exemple concret et percutant de collaborateurs acteurs d'une démarche collective. A notre sens, c'est ce type de démarche qu'il faut transposer en matière de démarche responsable.  
Le dirigeant de l'E14 pour sa part estime que faire adhérer certains collaborateurs clés à la démarche crée un mouvement, une énergie qui va permettre de remporter l'adhésion d'autres collaborateurs. Avoir des alliés, favorise la démarche.
- Celles où la démarche est initiée et conçue seulement par le dirigeant : les collaborateurs ne sont pas inclus au projet et peuvent avoir du mal à comprendre les bénéfices qu'une démarche responsable pourrait leur apporter.  
En n'ayant pas de vue d'ensemble, ils voient le processus comme un élément distinct de la stratégie de l'entreprise et ont des difficultés à l'incorporer dans les activités quotidiennes. Ils ressentent la démarche comme un surcroît de travail.  
Le dirigeant de l'entreprise supporte seul la surcharge de travail car il ne peut pas faire travailler ses collaborateurs sur la démarche responsable au détriment du temps dont ils ont besoin pour leurs tâches quotidiennes.  
Dans ce cas, la démarche est donc dépendante de la présence d'une personne dédiée et ne sert pas de boussole à la stratégie de l'entreprise. Nous y voyons un risque pour sa pérennité.
- Celles qui font une démarche au niveau du CODIR : la démarche est définie par le corps directif pour redescendre vers les collaborateurs. Ceux-ci n'ont pas le choix d'accepter de participer à la démarche.  
De nombreux team buildings et rappels de leur engagement responsable ont lieu afin de faire adhérer les collaborateurs.  
Le risque est que la démarche reste artificielle et que les collaborateurs aient du mal à trouver le lien entre la démarche d'une part et ses tâches et leur manière de travailler d'autre part.

## 2) Réflexions et mise en oeuvre en bref

1) bien choisir son dispositif responsable

2) Mettre en place les mesures nécessaires pour faire participer et adhérer les collaborateurs ->  
Faire des collaborateurs des acteurs de la démarche

### 3.3. Pérennisation

La pérennisation de la démarche responsable passe par une attention accrue sur les deux volets suivants : avoir la stratégie et la démarche responsable en tête lors de prise des décisions, et accorder une attention accrue à la Gestion des Ressources Humaines au sens large (administratif, politique, stratégique).

Il est plus facile de pérenniser la démarche responsable si l'activité elle-même est responsable. Cependant ce n'est pas le cas de toutes les entreprises qui prennent cette voie.

D'une part, « les natives », celles qui sont nées responsables et leur stratégie est construite autour de la démarche responsable (responsables « by design »).

D'autre part, celles qui sont en pleine transformation, qui n'ont pas une activité forcément responsable et qui se heurtent au difficile équilibre entre rentabilité et durabilité. Certaines décisions ne seront pas orientées par la stratégie de démarche durable dans un souci de survie de l'entreprise (cf. 4.2), certaines entreprises se voient restreintes à un produit ou à une procédure pour éviter un surcoût.

C'est à cette occasion que nous recommandons un accompagnement pendant le processus afin de rester en adéquation avec la démarche et d'éviter le risque réputationnel.

Une sensibilisation des dirigeants d'entreprises sur l'existence d'une GRH stratégique en PME et sur la bonne marche d'une démarche responsable est nécessaire.

Les différents leviers de la GRH sont présents dans les entreprises de toutes tailles, l'utilisation de ces leviers dans leur dimension stratégique est alors une réelle opportunité pour l'engagement responsable :

### **i. Management**

Pour favoriser l'esprit d'innovation dont les PME ont besoin, nous recommandons une sensibilisation des managers au management par la confiance (BLANCHOT, 2018), c'est-à-dire bienveillant et collaboratif. On retrouve cette dynamique dans les entreprises E11 et E5. Une attention particulière devrait être portée aux collaborateurs cadres et est directement liée à la nécessité de soigner les boucles de communication, d'instaurer un droit à l'erreur comme promoteur de l'innovation et de responsabiliser les équipes.

Au-delà d'un management collaboratif, certaines entreprises ont adopté une gouvernance élargie. Pour cela, il est important que le dirigeant qui décidera de la mettre en place, ait conscience de sa capacité à déléguer son pouvoir de décision. Le travail de préparation ci-dessus évoqué a aussi pour objectif de permettre au dirigeant de mûrir cette décision d'instaurer un management par le feedback.

### **ii. Recrutement**

La qualité du parcours de recrutement occupe une place centrale dans les préoccupations des entreprises responsables et dans celles des collaborateurs. En effet nous avons noté une explosion de la recherche de sens des salariés, particulièrement chez les jeunes diplômés. Ainsi, l'engagement responsable est un levier fort d'attraction et de rétention des talents, et plus généralement de rétention des salariés dans un contexte de difficultés de recrutement.

Cependant pour éviter l'un des écueils de l'entreprise valorielle (PICHAULT, et al., 2000), il nous semble préférable de ne pas axer principalement le recrutement sur l'identification à la mission/l'engagement de l'entreprise afin de favoriser la diversité et l'innovation.

Dans cet esprit il nous semble plus avisé d'apporter une attention particulière aux softs skills, notamment d'adaptabilité.

### **iii. Formation**

Nous recommandons la mise en place de formations en lien avec les sujets techniques liés à la démarche responsable, d'associer les collaborateurs aux groupes projets en lien avec celle-ci, en tenant compte de leurs compétences métiers. Par exemple, on se rend compte d'une compétence pénurie en ce qui concerne le calcul de l'empreinte carbone.

Il est important de mettre en place un parcours d'intégration sous forme de formation/sensibilisation afin de rappeler les fondamentaux de la démarche responsable et pour créer des liens dans l'équipe au-delà des liens de professionnels



#### **iv. Rémunération**

Concernant la rémunération : il est important d'y associer des KPI cohérents (RSE) et d'adapter sa politique de rémunération en ne s'appuyant pas uniquement sur des indicateurs financiers pour la variable.

Nous recommandons que la variable soit principalement axée sur du collectif, tout en préservant une part d'individuel.

#### **v. Communication et marque employeur :**

Pour que l'engagement de l'entreprise irrigue toute la société, elle doit être largement diffusée. Un soin particulier doit alors être apporté à la communication interne en cohérence avec la communication externe et les actions du management en place.

Les outils du dialogue et de la communication peuvent être classiques (questionnaires sur le bien-être au travail, entretiens annuels, service clients etc.) comme beaucoup plus singuliers (séminaires d'équipe, échanges privilégiés avec les clients et fournisseurs au-delà des aspects économiques, transmission du rapport annuel de RSE, partenariat avec des ONG, participation à des réunions publiques).

### 3) Pérennisation en bref

- 1) Responsabilité au coeur du business
- 2) Management collaboratif
- 3) Leviers GRH : Recrutement, formation, rémunération
- 4) Communication et marque employeur

## Conclusion

---

Du fait de leur nombre et de leur impact sur le tissu économique et social national, les PME participent activement aux changements sociétaux en cours.

L'engagement responsable résulte directement de la prise en compte par les dirigeants de PME des exigences des parties prenantes dont le nombre augmente et dont les attentes évoluent en fonction des changements sociétaux. Le rôle de la fonction RH, tant dans l'accompagnement du changement vers la démarche responsable que dans l'alignement du mode de management, est alors crucial.

En effet, l'orientation responsable des PME est une décision stratégique différenciante très majoritairement impulsée par les chefs d'entreprises, dont le rôle est prépondérant dans ce type de structure. Parmi eux, il se dégage deux approches principales :

- Ils adaptent leur stratégie à l'évolution de l'environnement de l'entreprise (approche business) ;
- Ils sont soucieux de l'impact socio-environnemental de leurs décisions et à la recherche de sens dans leur travail (approche éthique).

Cette « quête de sens » traverse les parties prenantes internes comme externes, en particulier les collaborateurs internes jeunes diplômés, de plus en plus sensibles au projet d'entreprise. Ainsi au-delà de la marque employeur développée, des valeurs affichées, ou encore de la culture d'entreprise qui ensemble représentent un facteur d'attractivité certain, les salariés sont en attente d'un engagement véritable.

Dans les deux cas, notre étude de l'engagement responsable des PME a permis de mettre en lumière la place centrale que la GRH occupe dans ces structures, en particulier lorsque l'organisation engage une démarche responsable et/ou se dote d'une raison d'être.

Nous avons pu constater, au cours de notre étude théorique et lors de nos recherches empiriques, que les contours de la GRH (cf. V et cf. vi) varient en fonction de la taille de l'entreprise : la gestion administrative prime dans les petites structures et l'identité des personnes ayant la charge de la GRH est confuse ou centralisée par le dirigeant.

Or la GRH stratégique des PME est toujours aux mains du dirigeant et pour toutes les raisons précitées, l'engagement responsable de l'entreprise occupe une place majeure dans la vie de l'organisation. Ainsi, pour atteindre ses objectifs en la matière, l'entreprise doit veiller à l'alignement de ses pratiques en mettant notamment en cohérence stratégie et organisation interne. Cela nécessitera de déployer une approche davantage systémique permettant de prendre en compte le « business », le secteur d'activité, les parties prenantes au sens le plus large possible, la maturité de la structure et les aspirations du dirigeant.

Ainsi on comprend mieux pourquoi les PME deviennent responsables et comment l'impulsion de la GRH à tous les niveaux leur permet de lancer une démarche responsable et de la maintenir dans le temps.

Le maintien d'une démarche responsable demande d'apporter un soin particulier au management déployé. Cela nécessiterait idéalement pour ces structures de se faire accompagner par des professionnels RH externes à défaut de compétences spécifiques en interne. Elles devraient alors former les collaborateurs, engager une réflexion sur l'organisation quotidienne du travail et la communication interne et remettre en cause le mode de gouvernance.

La démarche responsable des PME est volontaire et démontre une grande capacité d'adaptation, d'innovation et d'amélioration continue au sein de ces organisations qui contrairement aux grandes entreprises ne supportent que peu d'obligations légales.

A ce jour, pour trouver un indispensable équilibre entre moyens et aspirations, les PME soucieuses de leur responsabilité socio-environnementale ont l'opportunité de s'appuyer sur des communautés existantes et de se référer à des modèles préétablis (entreprise à mission, certification B Corp, labels). Cela permet également de donner de la visibilité à leur engagement, de structurer leur démarche et de soigner leur communication. Cependant, cela reste une démarche complexe, tant l'offre est éparse et opaque.

L'absence de lisibilité du marché est dès lors propice à l'émergence de tout un écosystème autour de l'accompagnement, du déploiement et de la communication de la démarche responsable. L'écueil lié à l'augmentation de l'offre en la matière étant l'opportunisme stratégique voire le *purpose washing/greenwashing*. Cela pourrait entamer la confiance des parties prenantes envers les systèmes de labellisations et de certifications. La charge de la moralisation du secteur revient au législateur.

Il est désormais acté que le « mouvement responsable » n'est pas une simple tendance, mais une mutation profonde en cours, soutenue notamment par le patronat, le législateur et les investisseurs.

Au regard de ce mouvement, nous nous posons l'épineuse question de la valorisation de la démarche responsable qui pour le moment est prise en compte dans le calcul de la performance par les investisseurs (critères ESG), mais qui pourrait à notre sens entrer au capital immatériel des sociétés.

En effet, bien qu'il soit démontré que l'engagement socio-environnemental participe à la construction d'un modèle économique pérenne et que les PME engagées dans une démarche responsable sont plus résilientes (Les Echos Entrepreneurs, 2020) que les autres, cette démarche n'est pas, à notre connaissance, considérée comme un actif de l'entreprise, alors qu'elle en présente les trois critères (OCDE par (DEBRUYNE):

- « ... Elle peut être source d'un profit au plan économique ;
- elle n'a pas de caractère directement tangible ;
- elle peut faire l'objet d'une appropriation ».

Par ailleurs, et c'est pour nous le critère principal justifiant d'en faire un « actif de l'entreprise », elle génère une survaleur pour la société qui lance cette démarche.

Enfin nous avons noté que le capital Humain, le capital Clients, le capital Produits, le capital Organisation appartiennent au capital immatériel de l'entreprise et nous nous interrogeons sur l'opportunité de créer un « capital Responsable » actif immatériel à part de l'entreprise. Cela nous amène alors à questionner les critères de valorisation qui pourraient être mis en place et par conséquent la valorisation des PME qui intègrent une démarche responsable.

## Bibliographie

---

**ADEME** Les entreprises éco-responsables [Rapport]. - 2017.

**ADEME** Représentations sociales du changement climatique : 21 ème vague [Rapport]. - 2020.

**ADLA Ludivine et GALLEGO-ROQUELAURE Virginie** Manager l'Innovation en PME [Livre]. - [s.l.] : EMS, 2019.

**AGEFI** [En ligne]. - <https://www.agefi.fr/asset-management/dossiers/20210429/esg-nouvelle-norme-mondiale-317575>.

**ARNOUX-NICOLAS Caroline** Donner un Sens au Travail [Livre]. - [s.l.] : DUNOD, 2019.

**Ausha** BaM - Du Business à la Mission. - Série Podcast.

**B Corp** Webinaires BIA. - 2020. - Les clés de la certification B Corp.

**B Lab** <https://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-basics> [En ligne] // <https://bimpactassessment.net/>.

**BARFETY Jean-Baptiste** Rapporteur de la mission « **Entreprise et intérêt général** » Chaque entreprise a une raison d'être [Article] // Revue de droit du travail. - 2018. - p. 268.

**BATHELOT B** Glossaires [En ligne] // Publicité Media. - 23 09 2021. - <https://www.definitions-marketing.com/definition/purpose-washing>.

**BDC** B Corp Effect / L'effet B Corp. - Série Podcast.

**BENHAMOU Salima et DIAYE Marc-Arthur** Responsabilité sociale des entreprises et compétitivité [Rapport]. - [s.l.] : France Stratégie, 2016.

**BERGER-DOUCE Sandrine** L'engagement sociétal d'une PME. Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? [Revue] // Revue internationale de psychosociologie. - 2008/32. - Vol. (Vol. XIV). - pp. p. 207-223..

**BLANCHOT Fabien** Management par la confiance : spécificité, fondements et défis [Livre] / éd. Management Dauphine Recherches en. - Paris, : La Découverte, 2018. - Repères : Vol. L'état du management : pp. 65-74.

**BON Véronique et TACCOLA Sylvie** De l'engagement RSE des PME à leur performance sociétale. Enjeux et explicitation [Article]. - 19 février 2016. - 6 : Vol. 1. - pp. 97 - 113.

**BONNAFOUS-BOUCHER Maria et DAHL RENDTORFF Jacob** La théorie des parties prenantes (Que sais-je?) [Livre] = De « la partie prenante » à la théorie des parties prenantes / éd. Découverte La. - 2014. - Repères : p. 9 à 32.

**BOUQUET Brigitte et JAEGER Marcel** La responsabilité entre philosophie, éthique et droit [Revue] // Vie sociale. - 2009. - pp. 5-8.

**BOWEN Pasteur Howard** Responsibility of the business man [Livre]. - 1953.

**Bpifrance Le Lab** Attirer les talents dans les PME et les ETI [Rapport]. - 2017.

**Bpifrance** Trésorerie, Investissement et Croissance des PME / TPE [Rapport]. - 2021.

**BROWAEYS Louise** L'entreprise responsable et vivante [Livre]. - [s.l.] : Terre Vivante, 2019.

**CABANE Lydie** Les catastrophes : un horizon commun de la globalisation environnementale ? [Article] // Natures Sciences Sociétés. - 2015.

**CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise** La responsabilité sociale d'entreprise. [Livre] / éd. Michel Capron éd.. - Paris : La Découverte, « Repères », 2016. - 44-70.

**CapValue** Glossaire de la communication financière.

**CHAKROUN Salma** The impact of ISO 26 000 Social Responsibility Standard adoption on firm financial performance, evidence from France [Revue] // Management Research Review. - [s.l.] : Emerald Publishing Limited, 2019. - 5 : Vol. 43. - pp. 545 - 571.

**CHAPRON J.-P., DUBOST C. et LMAMHAYENE F.** Accompagner les entreprises et donner confiance à leurs parties prenantes [Rapport] / Ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance. - 2020.

**Citizen Capital, Deloitte Développement Durable** Guide de l'entreprise à mission: De la théorie à la pratique [En ligne] = L'entreprise à mission: De la théorie à la pratique (le guide) // [www.citizencapital.fr/](http://www.citizencapital.fr/). - 2019. - 2021. - <http://www.citizencapital.fr/entreprise-a-mission-de-la-theorie-a-la-pratique-le-guide/>.

CJCE, Hydrotherm c/ Compact, aff. 170/83, Rec. 2999. - 12 juillet 1984.

**CLAVAGNIER Brigitte Directeur scientifique Juris associations** La « raison d'être » en droit [Article] // Juris associations. - 2019. - p. 3.

**Cohen Chloé** Nouveau Modèle Podcast. - Série Podcast.

**COHEN Errol** La société à mission : Enjeux pratiques de l'entreprise réinventée [Livre] / éd. Hermann. - Paris : [s.n.], 2019. - p. 212.

**Commission Européenne** Livre Vert – Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. - 2001.

**Communauté des Entreprises à Mission** Webinar : La mission peut-elle devenir un actif stratégique ?. - 4 05 2021.

**Communauté des Entreprises à Mission** Webinar : Quelles pratiques managériales au sein d'une Société à Mission ?. - 6 10 2021.

**Consultor** Cabinets de conseil : la « folle » course aux labels RSE [Revue] // <https://www.consultor.fr/>. - 15 juin 2021.

**DALLOZ** // Répertoire des Sociétés. - [s.l.] : Dalloz, mise à jour 2019.

**DALLOZ** Définition fiche orientation - Entreprise à mission [Revue]. - 2020.

**DEBRUYNE Michel Maître de Conférences en Sciences de Gestion Université de Lille III Docteur ès Sciences de Gestion, IAE de Lille I Agrégé d'Economie et Gestion Expert Comptable (DEC-DGC)** A RSE, UN CAPITAL VALORISABLE POUR L'ENTREPRISE ? [Article] // Revue-rms.

Deliberation sur la RSE dans les TPE/PME // Deliberation des partenaires sociaux sur la RSE dans les TPE PME. - 21 décembre 2017.

**DEMURGER Pierre** L'entreprise du XXIeme siecle sera politique ou ne sera plus [Livre]. - [s.l.] : L'aube.

**DIETRICH Anne** Management des compétences [Livre]. - [s.l.] : Vuibert, 2018.

**DRUCKER Peter F.** Management: Tasks, Responsibilities, Practices [Livre]. - New York : Truman Talley Books, 1974.

**DUFOURQ Jean** Les trois défis du XXIème siècle [En ligne]. - 2017. - 2021. - <https://www.tvdma.org/video/les-trois-defis-du-xxieme-siecle>.

**EcoVadis** <https://resources.ecovadis.com/fr/accueil/cap-vers-la-rse-guide-pratique-pour-les-tpe-pme> [En ligne] // <https://ecovadis.com/fr/>. - 2019.

**Edelman** 21ème baromètre de la confiance d'Edelman [Article]. - 2020.

**FELLI Jean-Noël et LENAIN Patrick** L'entreprise vraiment responsable. : La raison d'être : un levier d'innovation et de performance [Livre] = L'entreprise vraiment responsable / éd. Vuibert. - 2021. - p. 13.

**FX Guilet** Les Lois de l'Attraction.

**Gallup** Employee Engagement and Performance : Latest Insights from the World's Largest Study [Rapport]. - 2020.

**GARETTE Bernard [et al.]** STRATEGOR [Livre] / éd. Dunod. - Vol. 8ème édition.

**GETZ Isaac et CARNEY Brian M.** Liberté & Cie [Livre]. - 2016.

**GETZ Isaac et Marbacher Laurent** L'entreprise altruiste [Livre]. - [s.l.] : Albin Michel, 2019.

**GETZ Isaac** L'altruisme, une philosophie d'entreprise gagnante [Livre]. - 2021.

**GOMEZ Pierre-Yves** La gouvernance d'entreprise [Livre] / éd. PUF. - 2018.

**Goodwill Management** Entreprises Labellisées RSE : Qui sont-elles ? [Rapport]. - 2020.

**GOTOSTAGE** Webinar : Utopies - B Corp et Société à Mission : quelles différences et complémentarités ?. - 25 5 2021.

**GUTERRES Antonio** ONU info [En ligne] // [www.news.un.org](http://www.news.un.org). - 9 août 2021. - <https://news.un.org/fr/story/2021/08/1101392>.

**GUYON** Commentaire Com. 3 juin 1986 [Article] // Rev. sociétés. - 1986. - p. 585.

**HAMEL Gary et VÄLIKANGAS** The Quest for Resilience [Article] // Harvard Business Review. - 2003.

**HAMEL Gary** Moon Shots for Management [Article] // Harvard Business school. - 2009.

**IFOP pour International SOS** Les attentes des salariés vis-à-vis de leurs employeurs pour protéger leur santé [Rapport] / Département Opinion et Stratégies d'Entreprise. - 2021.

**INSEE** [En ligne] // [www.insee.fr](http://www.insee.fr). - 24 octobre 2019. - <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1496>.

**INSEE** Enquête sur les entreprises et le développement durable [Rapport]. - 2016.

**INSEE** Entreprises et développement durable [Rapport]. - 2019.

**INSEE** Les Entreprises en France, Edition 2020 [Rapport].

**ISO** <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> [En ligne] // [www.iso.org](http://www.iso.org).

**JOHNSON Gerry, WHITTINGTON [et al.]** Stratégique [Livre] / éd. Mondial Village. - Montreuil : Pearson France, 2017. - 11e édition : p. 157.

**Le Monde** Mettons l'environnement au cœur de la reprise économique [Revue] // Le Monde . - 3 mai 2020.

**L'entreprise contributive** L'entreprise contributive [En ligne] // <https://entreprisecontributive.blog/>.

**Les Echos Entrepreneurs Julie Le Bolzer** Les entreprises responsables dessinent de nouveaux liens économiques [Revue]. - 22 septembre 2020.

**Les échos, Régine TURMEAU** C'est quoi une entreprise altruiste ? [Revue]. - 8 novembre 2021.

**LEVY Aldo et CONSTANT Anne-Sophie** Réussir mémoire, thèse et HDR [Livre]. - Paris : Gualino.

**L'Expansion Management Review André SOBCZACK et Cécile CAM** Certification RSE : la quête du label [Article] // L'Expansion Management Review. - 2013. - p. 10.

**LIBAERT Thierry** Communication et environnement, le pacte impossible [Livre]. - [s.l.] : Presses Universitaires de France, 2010. - Collection Développement durable et innovation institutionnelle.

**MAHE BOISLANDELLE Henri** GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation [Revue] // Revue Internationale P.M.E. - 1998. - 2-3 : Vol. 11. - pp. 11-30.

**MAHE DE BOISLANDELLE Henri** Gestion des Ressources Humaines dans les PME [Livre]. - [s.l.] : Economica, 1998.

**MARCELLIN Dorian** Résilience des entreprises : de quoi parle-t-on ? [Article] // Alliancy. - 22 avril 2020.

**Marie** La Sororité RH [En ligne]. - 2021. - <https://sororiterh.com>.

**MARLOW Susan** Human resource management in smaller firms: A contradiction of terms? [Revue] // Human Resource Management Review. - [s.l.] : Elsevier, 2006. - Vol. 16. - pp. 467 – 477.

**MCGOEY Linsey, THIEL Darren et West WEST** Le philanthrocapitalisme et les « crimes des dominants » [Revue] // Politix. - 2018. - pp. 29-54.

**MERCIER Jean-Pascal et Samuel GOND** LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES [Article]. - 2006. - p. 5.

**MESSEGHEM Karim, NOGUERA Florence et BORIES-AZEAU Isabelle** GRH, PME, Transmission - De nouvelles perspectives [Livre]. - [s.l.] : EMS Editions, 2009.

**Ministère de la transition écologique** Responsabilité sociétale des entreprises. - 7 janvier 2021.

**Ministère de l'économie et des finances** Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire (ESS) ? [Rapport]. - 2021.

**MORIN Jean-Michel** Que sais-je ? Sociologie de l'entreprise [Livre]. - 1999. - Vol. 3493 : pp. 23-24.

**MORISSE Tom** Une brève histoire des entreprises [En ligne] // Fabernovel. - 23 10 2018. - <https://www.fabernovel.com/fr/article/economie/une-breve-histoire-des-entreprises>.

**MULLENBACH Astrid** L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises [Article] // La Revue des Sciences de Gestion. - 2007. - 223 Astrid. - p. 109 à 120.

**National Geographic REVKIN Andrew** On parle du changement climatique depuis plus de 30 ans, pourquoi n'avons nous rien fait? [Article] = National Géographique // National Geographic.

**NOTAT Nicole et SENARD Jean-Dominique, avec le concours de Jean-Baptiste BARFETY** Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de

l'Economie et des Finances du Travail : l'Entreprise, objet d'intérêt collectif [Rapport] = l'Entreprise, objet d'intérêt collectif. - 9/03/2018.

**Novéthic** Pour valoriser la performance RSE des PME, les labels doivent être mieux visibles et encadrés [En ligne]. - 1 Mars 2021. - Aout 2021. - <https://www.novethic.fr/actualite/entreprise-responsable/isr-rse/pour-valoriser-la-performance-rse-des-pme-plusieurs-rapports-misent-sur-une-meilleure-visibility-des-labels-notamment-sectoriels-149396.html>.

**Novethic** QU'APPORTE LE LABEL LUCIE ? [Revue] // Novethic. - 4 Août 2017.

**Novethic** RSE : cinq signes qui montrent que l'entreprise responsable est devenue le modèle à suivre [Revue] // Novethic. - 30 décembre 2020.

**Obs'COP** Le baromètre de la perception du changement climatique dans 30 pays [Rapport] / EDF et Observatoire international Climat et Opinions Publiques. - 2019.

**Observatoire des Entreprises à Mission** Portrait des Sociétés à Mission [Rapport] / Communauté des Entreprises à Mission. - 2021.

**Observatoire des inégalités** Rapport sur les inégalités [Rapport]. - 2021.

**Observatoire des métiers du numérique, de l'ingénierie, du conseil et de l'évènement** Etude « La RSE et les métiers du conseil » [En ligne] // <https://www.opiiec.fr/>. - 1 juin 2019. - [https://www.opiiec.fr/sites/default/files/etudes/conseil/RSE/OPIIEC\\_Etude\\_RSE\\_Conseil\\_EH\\_Rapport\\_final\\_23052019.pdf](https://www.opiiec.fr/sites/default/files/etudes/conseil/RSE/OPIIEC_Etude_RSE_Conseil_EH_Rapport_final_23052019.pdf).

**OCDE** OCDE.Stats [En ligne]. - 2021. - <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=81354&lang=fr#>.

**OPINION WAY SAS** <https://librairie.ademe.fr/consommer-autrement/4010-notoriete-des-labels-environnementaux-et-des-etiquettes-energie-emissions-dans-l-air-2020-.html> // Notoriété des labels environnementaux et des étiquettes « énergie » & « émissions dans l'air 2020 ». - Novembre 2020.

**OREE Association** S'ancrer dans les territoires [Rapport]. - 2017.

**ORSE et C3D** Loi PACTE et raison d'être et si on passait à la pratique? [Article].

**ORSE; Bpifrance; PwC** Etude "RSE : la parole aux fournisseurs !" [Rapport]. - 2020.

**PAILLUSSEAU J. et BARTHELEMY J.** Mais qu'est-ce que l'entreprise ? [Revue] // JCP E, no 1623.. - 2018.

**PARADAS Agnès** Intégrer la RSE dans la GRH et l'Organisation de la PME [Section] // RSE et développement durable en PME / auteur du livre Courrent Jean-Marie / éd. Supérieur De Boeck. - Louvain-la-Neuve : [s.n.], 2012.

**PENOT Alexis** Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire [En ligne] // ENS de Lyon et Gate-CNRS. - 19 12 2011. - <http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>.

**PICHAULT François et NIZET Jean** Les pratiques de gestion des ressources humaines [Livre]. - [s.l.] : Editions du Seuil, 2000.

**PIGE Benoît** Les frontières des organisations, enjeux et représentation [Revue] // Prospective et stratégie. - 2014. - 4-5. - p. 13 à 28.

**Plateforme RSE** Webconférence : Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI. - 26 Mars 2021.



**ROMELAER Pierre sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric** Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales [Livre] / éd. Supérieur De Boeck. - 2005. - pp. 101-137. - Management des ressources humaines.

**SAINSAULIEU Renaud** Entreprise une affaire de société [Article] // Les presses de Science Po.

**SAINSAULIEU Renaud** Sociologie de l'entreprise - Organisation Culture et Développement [Livre]. - [s.l.] : Presse Science Po et Dalloz, 1995.

**Science et Avenir Sarah SERMONDADAZ** 100 entreprises responsables de plus de 70 % des émissions mondiales de carbone [Revue] // Science et Avenir. - 16 juillet 2017.

**Science Po** Leçon inaugurale de Jean-Marc Jancovici - rentrée 2019 campus de Paris. - 30 08 2019.

**Senat** Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : une exemplarité à mieux encourager [Rapport].

**TADROS Antoine Professeur à l'université de Picardie** Regard critique sur l'intérêt social et la raison d'être de la société dans le projet de loi PACTE [Article] // Recueil Dalloz. - 2018.

**TCHOTOURIAN Ivan et MORTEO Margaux** Benefit Corporation : une normativité de concurrence au service de la RSE [Revue] // Ethique publique. - 2019. - 1 : Vol. 21.

**TCHOTOURIAN Ivan et MORTEO Margaux** Benefit Corporation : une normativité de concurrence au service de la RSE [Revue]. - 2019. - 1 : Vol. 21.

**TESAURO Avocat général G.** CJCE, SAT Fluggesellschaft, aff. C-364/92, Rec. I. 43 // Conclusions. - 19 janvier 1994.

**THUDEROZ Christian** Sociologie des entreprises [Livre]. - [s.l.] : Collection Repères - Editeur La découverte, 2010.

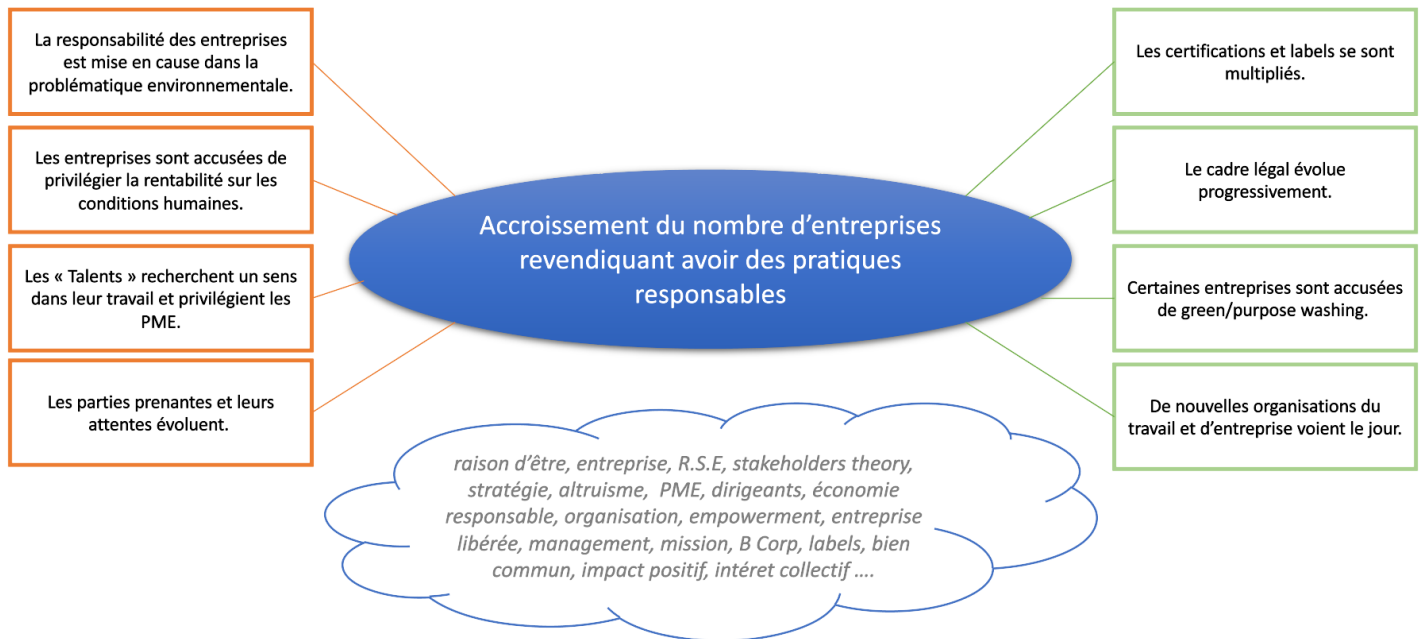
**Thundberg Greta** Davos, les revendications de Greta Thunberg sur le climat ignorees par les dirigeants [Interview]. - 24 janvier 2020.

**TORRES Felix** L'entreprise post-RSE: a la recherche de nouveaux équilibres (Avant-propos de Olivier Hart et Luigi Zingales) [Rapport]. - [s.l.] : Institut de l'entreprise, 2016.

**VERRIER Gilles** Stratégie et RH [Livre] / éd. DUNOD. - Paris : [s.n.], 2012.

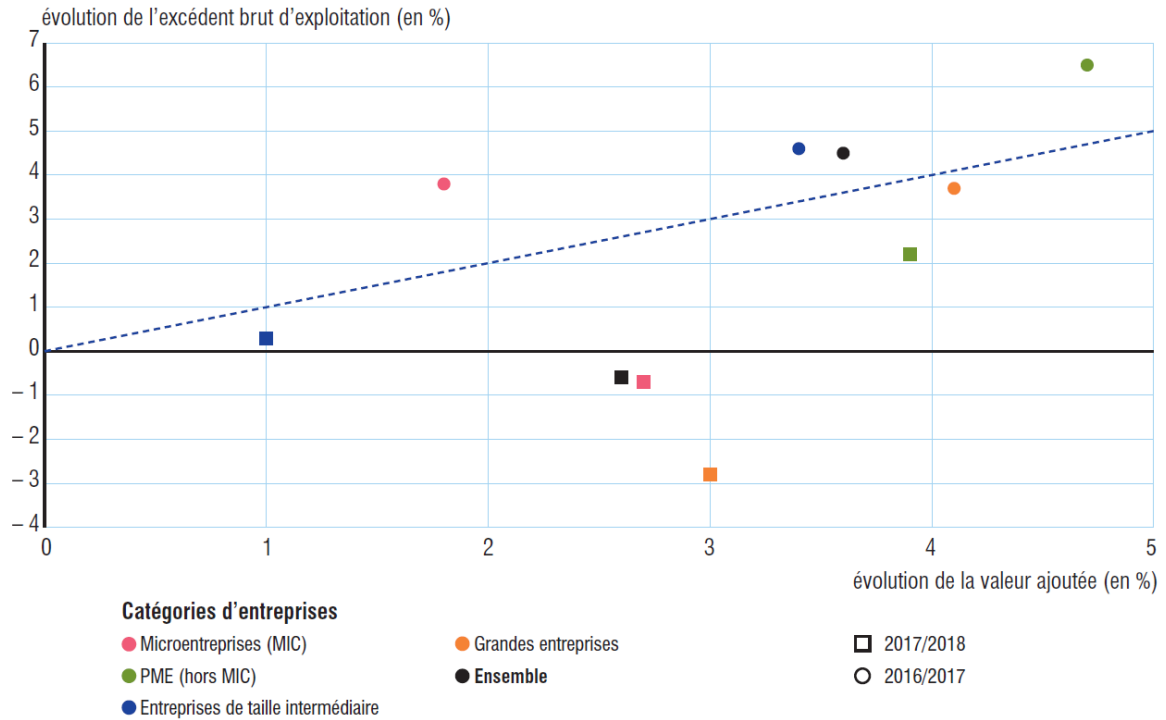
**Wikipedia** Responsabilité sociétale des entreprises [Rapport].

## ANNEXE 1 - DESSINONS NOTRE PROBLEMATIQUE



## ANNEXE 2 - EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTEE ET DE L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION SELON LES CATEGORIES D'ENTREPRISES ENTRE 2016 ET 2018

### 4. Évolution de la valeur ajoutée et de l'excédent brut d'exploitation selon les catégories d'entreprises entre 2016 et 2018



Note : la ligne en pointillés traduit le fait que l'évolution de la valeur ajoutée est égale à celle de l'excédent brut d'exploitation

Lecture : la valeur ajoutée augmente de 1,8 % (respectivement 2,7 %) et l'excédent brut d'exploitation de 3,8 % (respectivement diminue de 0,7 %) pour les microentreprises entre 2016 et 2017 (respectivement entre 2017 et 2018).

Champ : France, entreprises des secteurs principalement marchands non agricoles et non financiers, hors entrepreneurs individuels sous le régime du micro-entrepreneur et régime fiscal de la micro-entreprise.

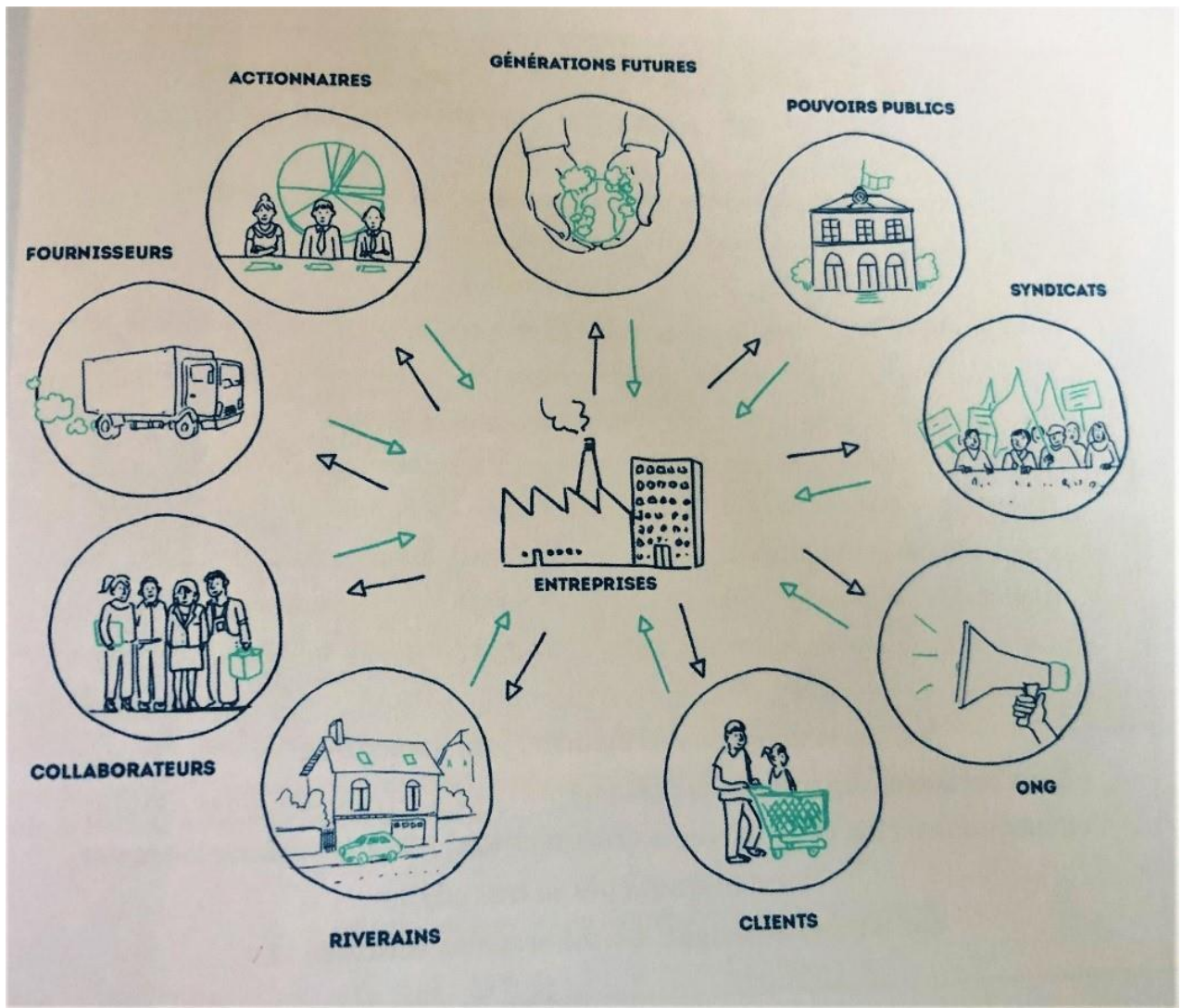
Source : Insee, Esane (données individuelles).

Schéma extrait du (INSEE) p. 17

Source	Stake
Standford memo, 1963	« those groups without whose support the organization would cease to exist » (cité par Freeman & Reed, 1983 et Freeman, 1984)
Rhenman, 1964	« are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence » (cité par Näsi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	« driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending » (cité par Näsi, 1995)
Freeman & Reed, 1983	Large : « can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives » Etroite : « on which the organization is dependent for its continued survival »
Freeman, 1984	« can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives »
Freeman & Gilbert, 1987	« can affect or is affected by a business »
Cornell & Shapiro, 1987	« claimants » who have « contracts »
Evan & Freeman, 1988	« have a stake in or claim on the firm »
Evan & Freeman, 1988	« benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions »
Bowie, 1988	« without whose support the organization would cease to exist »
Alkhafaji, 1989	« groups to whom the corporation is responsible »
Carroll, 1989	« asserts to have one or more of these kinds of stakes » – « ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's assets or property »
Freeman & Evan, 1990	contract holders
Thompson et al, 1991	in « relationship with an organization »
Savage et al, 1991	« have an interest in the actions of an organization and... the ability to influence it »
Hill & Jones, 1992	« constituents who have a legitimate claim on the firm... established through the existence of an exchange relationship » who supply « the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements) »
Brenner, 1993	« having some legitimate, non-trivial relationship with an organization (such as) exchange transactions, actions impacts, and moral responsibilities »
Carroll, 1993	« asserts to have one or more of the kinds of stakes in business » – may be affected or affect...
Freeman, 1994	participants in « the human process of joint value creation »
Wicks et al, 1994	« interact with and give meaning and definition to the corporation »
Langtry, 1994	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral and legal claim on the firm
Starik, 1994	« can and are making their actual stakes known » – « are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization »
Clarkson, 1994	« bear some form of risks as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm » or « are placed at risk as a result of a firm activities »
Clarkson, 1995	« have or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities »
Näsi, 1995	« interact with the firm and thus make its operation possible »
Brenner, 1995	« are or which could impact or be impacted by the firm/organization »
Donaldson & Preston, 1995	« persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity »

Tableau extrait de L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprises (MULLENBACH, 2007)

## ANNEXE 4 - SCHEMA DES PARTIES PRENANTES



Issu de L'entreprise Responsable (BROWAEYS, 2019)

## ANNEXE 5 -

## DEFINITIONS DU TERME ENTREPRISE

Larousse	Le Petit Robert	
<p>Action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action ; Ce que l'on entreprend : Échouer dans son entreprise.</p>	<p>Ce qu'on se propose d'entreprendre, de faire (dessin, projet); Mise à exécution d'un projet. (Affaire, opération.) <i>une entreprise difficile.</i> Libre entreprise : liberté de créer et de gérer des entreprises privées en régime capitaliste libéral.</p>	<p>Action de mettre un dessein à exécution ; ce que l'on met à exécution. <i>Former une entreprise téméraire, hasardeuse. Mener à bien une entreprise de longue haleine. Venir à bout d'une entreprise. Échouer dans ses entreprises.</i> Expr. <i>Avoir l'esprit d'entreprise</i>, le goût, le sens de l'initiative.</p>
<p>Affaires agricoles, commercial ou industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou service pour le marché ; Unité économique de production ; Firme : entreprise industrielle et commerciale</p>	<p>DROIT Le fait, pour un entrepreneur, de s'engager à fournir son travail pour un ouvrage, dans des conditions données. <i>Contrat d'entreprise.</i> Organisation de production de biens ou de services à caractère commercial. (Affaire, commerce, établissement, exploitation, industries ; firmes, société. <i>Entreprise privée, publique point les petites et moyennes entreprises.</i> PME. <i>Les grandes entreprises.</i> <i>Association d'entreprises.</i> (Cartels, combinat, groupe, holding, trust.) Chef d'entreprise. Entrepreneur</p>	<p>1. Le fait de s'engager à effectuer une tâche ou à fournir une denrée, un matériel, des services, dans certaines conditions de normes, de délai ou de paiement. <i>Obtenir l'entreprise d'une construction. Contrat d'entreprise</i>, par lequel un entrepreneur se charge d'un ouvrage pour le compte d'autrui, en conservant son indépendance dans l'exécution du travail. <i>Faire exécuter des travaux à l'entreprise</i>, en application d'un contrat d'entreprise. <i>Donner, mettre à l'entreprise</i>, en adjudication. 2. Organisme de nature industrielle ou commerciale, fournissant des biens ou des services. <i>Entreprise artisanale, familiale. Entreprise à succursales. Entreprise multinationale. Une entreprise de peinture, de gardiennage, de travaux publics, de démolition. Entreprise de confection, d'outillage. Entreprise de location. Monter, reprendre, développer une entreprise. Chef d'entreprise. Comité d'entreprise. Régime de la libre entreprise</i>, régime économique où l'on peut librement créer des entreprises privées, sous réserve de respecter les lois et règlements en vigueur. 3. Spécialement. <i>Entreprise publique</i>, société ou établissement public dont le capital appartient en majorité à la collectivité et qui gère des activités industrielles ou commerciales. <i>L'entreprise publique est placée sous la direction des pouvoirs publics, mais elle est juridiquement distincte de l'État. Entreprise nationalisée</i>, dont la propriété et la gestion ont été transférées à l'État par une mesure législative.</p>
<p>Action par laquelle on essaye de porter atteinte à quelque chose ou à quelqu'un : Une entreprise contre la liberté.</p>	<p>LITTÉRAIRE Action par laquelle on attaque quelqu'un virgule on tente de porter atteinte à ses droits virgule à sa liberté. <i>C'est une entreprise contre le droit des gens.</i></p>	<p>Action dirigée contre autrui. <i>Il a échoué dans ses entreprises contre son rival.</i> Par extension. <i>Une entreprise contre la liberté.</i> Vieilli. Action injuste par laquelle on empiète sur le bien, sur les droits d'autrui. <i>C'est une entreprise sur les pouvoirs du chef de l'État. C'est une entreprise contre le droit des gens.</i> Spécialement. Au pluriel. Tentative de séduction. <i>Résister aux entreprises d'un beau parleur.</i></p>

## ANNEXE 6 - DEFINITIONS DE L'OBJET SOCIAL ET DE L'INTERET SOCIAL

	L'objet Social	L'intérêt social
Source DALLOZ Répertoire des sociétés Objet social Yves CHAPUT Professeur émérite de l'Université Paris-I (Panthéon-Sorbonne) Directeur scientifique du Laboratoire de Droit Économique Francophone (Ladef-Sorbonne) janvier 2020	« L'objet social s'entend des activités que des associés choisissent contractuellement d'exercer en société. Plus précisément, lorsqu'elle est dotée de la personnalité morale, l'objet social décrit l'ensemble des activités déterminées par les statuts qu'une société peut exercer. L'objet social ne se confond donc pas juridiquement avec la simple description de l'activité de l'entreprise. {...} Présentation statutaire d'un programme, l'objet social est un contenant, limitant les virtualités d'action d'une personne morale. {...} La nature statutaire de l'objet social permet, en outre, de le distinguer de notions voisines et notamment de l'objet d'un groupe de sociétés, dont chacune des composantes aura son « objet social » propre alors même qu'existerait entre elles une « unité économique et sociale » en raison d'une similarité ou d'une complémentarité des activités déployées en entreprise. En droit des sociétés, l'objet social est celui d'une entité structurée et non pas, au sens « sociétal » d'une « collectivité citoyenne » ou même de la seule entreprise exploitée en société et de ses partenaires. »	L'intérêt social est une notion distincte de l'objet social. Influencée par des conceptions américaines, censées séduire les investisseurs, conjurer les inquiétudes existentielles, écarter les menaces environnementales et répondre à la rapacité des fonds « vautours », la mission des sociétés personnalisées transcenderait la simple recherche prosaïque du profit financier par des espérances sociales et écologiques. Les menaces sur le changement climatique sont actuellement les plus spectaculaires, mais d'autres préoccupations sociales, humanitaires et morales sont envisagées selon ce qu'il est convenu d'appeler la responsabilité sociétale des entreprises. L'alinéa 2 de l'article 1833 du code civil généralise le concept d'intérêt social à toutes les sociétés tout en adoptant une formulation manquant de précision sémantique, ce qui risque de créer des contestations préjudiciables à la sécurité juridique, d'autant que l'article 1844-10 du code civil dans une rédaction contournée restreint les cas de nullité nés de la transgression de l'intérêt social.
(ORSE et C3D)	L'objet social définit le champ des actes possibles de la société, conformément au principe de spécialité des personnes morales. Il s'agit en quelque sorte de la nature de l'activité que la société déploie pour partager un bénéfice ou profiter d'une économie. Au sens du second alinéa de l'article 1835	L'intérêt social est l'intérêt de la société, en tant que personne morale, dans ses aspects patrimoniaux. Il correspond à l'intérêt pour la société à avoir une viabilité économique, du moins à conserver une aptitude pérenne à fonctionner normalement et à ne pas faire faillite. C'est ainsi que la jurisprudence l'emploie comme critère pour apprécier divers mécanismes en droit des sociétés : nomination d'un administrateur provisoire, responsabilité du dirigeant pour faute de gestion, justes motifs de la révocation d'un dirigeant, etc. Tandis que l'intérêt social est une composante essentielle de la société, la raison d'être en est une composante facultative
LAMY février 2021	En l'absence de définition légale de l'objet social, la doctrine le conçoit comme « le genre d'activité de la personne morale, la nature des opérations où elle va chercher la source des bénéfices escomptés », « l'ensemble des activités déterminées par le pacte social, que la société peut exercer » (Chaput, De l'objet des sociétés commerciales, Th. dact. Clermont, 1973, p. 35), « l'entreprise pour laquelle la société se constitue » (Lambert-Faivre, L'entreprise et ses formes juridiques, RTD com. 1968, p. 974).	L'intérêt social, notion plus large que l'objet social qui a évolué au fil des décisions de justice qui l'ont fait émerger (voir sur la consécration d'une conception large de cette notion par la <a href="#">loi n° 2019-486 du 22 mai 2019</a> , voir n° 1599). Un acte est conforme à l'objet social lorsqu'il s'inscrit dans la réalisation de cet objet. La conformité d'une décision à l'intérêt social s'apprécie en fonction son utilité pour la société. Il reste cependant que la poursuite de l'objet social sera, le plus souvent, en accord avec l'intérêt social. Mais il peut arriver qu'il n'en soit plus ainsi, par exemple, lorsque des risques de récession appelleront une réduction des affaires sociales ou lorsqu'à l'inverse, une modification du marché, en ouvrant de nouveaux débouchés, obligera la société à changer d'objet social ;

## ANNEXE 7 - PRINCIPALES EVOLUTIONS DES TEXTES

Article	Article avant 2019	Evolution en 2019
1833 code civil	Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.	Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés.  La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.
1835 code civil	Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement.	Les statuts doivent être établis par écrit. Ils déterminent, outre les apports de chaque associé, la forme, l'objet, l'appellation, le siège social, le capital social, la durée de la société et les modalités de son fonctionnement. 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.
L210-10 code commerce		Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées :  1° Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article <u>1835</u> du code civil ;  2° Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité ;  3° Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission mentionnée au 2°. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, distinct des organes sociaux prévus par le présent livre et devant comporter au moins un salarié, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion, mentionné à l'article <u>L. 232-1</u> du présent code, à l'assemblée chargée de l'approbation des comptes de la société. Ce comité procède à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission ;  4° L'exécution des objectifs sociaux et environnementaux mentionnés au 2° fait l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités et une publicité définie par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport mentionné au 3° ;  5° La société déclare sa qualité de société à mission au greffier du tribunal de commerce, qui la publie, sous réserve de la conformité de ses statuts aux conditions mentionnées aux 1° à 3°, au registre du commerce et des sociétés, dans des conditions précisées par décret en Conseil d'Etat.

En bleu les ajouts du législateur.



## **ANNEXE 8 - HISTOIRE DE L'ENTREPRISE : SYNTHÈSE DE ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS A TRAVERS L'HISTOIRE**

Synthèse du (PENOT, 2011) et (MORISSE, 2018).

L'entreprise moderne n'a pas fait son apparition avant le XVI<sup>ème</sup> siècle. Avant cette date, l'entreprise était essentiellement une entreprise marchande, liées aux échanges.

XI<sup>ème</sup> siècle relance du commerce sous l'impulsion des Croisades et premières innovations réellement importantes telles des instruments de mesure qui permettent de rationaliser commerce et production.

XIV<sup>ème</sup> siècle, 90% de la production est encore échangée dans un rayon de cinq kilomètres. Apparition d'un quatrième cercle des échanges et des premières entreprises industrielles. Des formes juridiques innovantes, telles que les sociétés en commandites, permettent de mettre en relation les détenteurs d'idées et les apporteurs de capitaux (qui n'ont pas a priori aucune raison d'être les mêmes).

XVIII<sup>ème</sup> siècle : innovation technologique la machine à vapeur a un rendement trois fois supérieure et augmentation de la population offre des débouchés plus importants à la production. A l'occasion de la seconde révolution industrielle. Ce sont principalement les entreprises lourdes qui émergent. Les formes juridiques doivent s'adapter pour satisfaire les besoins d'entreprises désormais inscrites dans la durée. La responsabilité des dirigeants devient essentielle.

XIX<sup>ème</sup> siècle, la France connaît trois types de société : La société en nom collectif, la société en commandite et la société anonyme. À la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, la volonté de satisfaire le marché intérieur oriente la production vers les biens de consommation avant que les industries lourdes ne cèdent la place aux activités de service et de financement.

1908, mise en application les principes de la direction scientifique du travail de Taylor en les adaptant à la chaîne de montage.

Les clients exigent toujours plus de qualité et des produits différenciés, obligeant les entreprises à considérablement accroître leurs capacités de réaction. Les actionnaires prennent une importance inégalée jusqu'alors. C'est la consécration de la firme managériale : la firme moderne, caractérisée par la dissociation entre gestion et propriété. Les dirigeants sont désormais des professionnels salariés.

L'organisation des entreprises se complexifie et met en place une structure matricielle, parallèlement, le fonctionnement de la gestion de l'entreprise peut prévoir une meilleure défense des intérêts des propriétaires de la firme qui peut s'exercer à travers la rémunération des dirigeants ou les décisions du conseil d'administration.

Les actionnaires sont capables, au moins en théorie, d'évaluer les performances de l'entreprise et de prendre les décisions qui s'imposent en cas de mauvais résultats. En pratique toutefois, les petits actionnaires n'ont aucun intérêt à se lancer dans un processus qui leur coûterait beaucoup à coup sûr pour des bénéfices à la fois incertains et très modestes.

XXI<sup>ème</sup> siècle, développement de l'informatique et la croissance des échanges internationaux, l'entreprise s'est transformée en réseau. L'externalisation s'est développée et les chaînes de sous-traitance se sont allongées, avec l'aide des systèmes d'information. Avec Internet, les connexions entre personnes, entreprises et objets explosent et certains acteurs réussissent à se positionner au centre de ces échanges d'argent, de temps et de données.

## ANNEXE 9 - LES NOUVELLES DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE

### ➤ L'entreprise conciliatrice

Le sociologue Renaud Sainsaulieu (1935-2002) s'est intéressé à la définition de l'entreprise et de sa gouvernance. Psychologue et sociologue, il porta un intérêt central aux relations du travail. Depuis son livre "l'identité du travail" (1977) jusqu'à "méthode pour une sociologie de l'entreprise" (1994) en passant par l'ouvrage collectif "l'entreprise une affaire de société" (1990), il s'est intéressé à l'entreprise en tant qu'institution sociale.

En 1992, dans « L'Entreprise une affaire de société » (SAINSAULIEU), pour R. Sainsaulieu, l'homme est au centre de l'entreprise, donc de la société, la dynamique des échanges influe sur le devenir de la société civile tout entière, c'est ainsi que l'Entreprise Conciliatrice émerge.

Dans l'ouvrage « Sociologie de l'entreprise – organisation, culture et développement » (SAINSAULIEU, 1995) Renaud Sainsaulieu affirme que l'on peut cerner les contours d'une nouvelle entreprise citoyenne et solidaire, qui se situerait entre l'entreprise à but sociale d'inspiration associative, l'entreprise issue de la sociale démocratie industrielle, et la vieille entreprise paternaliste.

Pour lui, il existe 3 conceptions de la société d'entreprise qui coexistent de nos jours : l'entreprise réparatrice ; l'entreprise négociatrice et l'entreprise conciliatrice.

Pour R. Sainsaulieu, « *il ne peut y avoir de développement économique sans un développement social de l'entreprise. La mondialisation et la concurrence doivent conduire les entreprises à rénover leur organisation afin de devenir de véritables sociétés humaines* »<sup>37</sup>.

Il pose les hypothèses suivantes :

Et si l'entreprise n'était plus l'obstacle aux changements mais l'une des médiations clés de l'invention de la société d'avenir ?

Pourra-t-elle alors prendre sa place dans l'invention d'une nouvelle civilisation visant l'articulation permanente entre les objectifs économiques et sociaux d'une société compréhensive aux questions de son temps ?

Que devient alors la gouvernance d'une entreprise à la fois société civile et système d'action et de production ?

Comment fonder l'esprit d'entreprise et la prise de risque économique sur une nouvelle autonomie des régulations sociales, tout en imposant aux acteurs de multiples pressions présentées comme inévitables au nom de l'économie mondialisée ?

### ➤ L'entreprise résiliente

Gary Hamel, directeur du Woodside Institute, professeur à Harvard et à la London Business School aborde le thème de l'entreprise résiliente en septembre 2003 dans un article de la Harvard Business Review : « The quest for resilience »<sup>38</sup>.

La résilience stratégique y est vue comme une posture permettant de résister à plus qu'une « crise one-shot ». Dans cette vision, le choc reste pourtant souvent une question de business. « *Les entreprises qui réussissent, en particulier celles qui ont bénéficié d'un environnement relativement bénin, éprouvent des difficultés extraordinaires à réinventer leurs modèles commerciaux. Confrontés à des turbulences dévastatrices de paradigmes, elles connaissent souvent un renversement de fortune profond et prolongé* »<sup>39</sup> décrit Gary Hamel, associant la résilience à la capacité à réinventer son activité.

En 2006, Gary Hamel réunit un groupe de dirigeants d'entreprise et de chercheurs issus des meilleures universités (Stanford, Columbia, Berkeley, London Business School ou encore l'Insead) pour réinventer les fondements du management de l'entreprise du XXIème siècle. L'objectif de ce groupe de travail et de recherche est de répondre aux nouveaux enjeux auxquels font face les managers.

Le résultat de ces travaux a donné lieu à une publication en février 2009 dans la Harvard Business Review, « Moon shots for management ». Il en ressort 25 recommandations dont la première est celle de la nécessité de se doter d'un « higher purpose » c'est-à-dire une mission, une raison d'être qui mobilise l'énergie et l'engagement des parties prenantes :

Voici un extrait de l'article : « *La plupart des entreprises s'efforcent de maximiser la richesse des actionnaires – un objectif inadéquat à bien des égards. En tant que catalyseur émotionnel, la maximisation de la richesse n'a pas le pouvoir de mobiliser pleinement les énergies humaines. C'est une défense insuffisante lorsque les gens mettent*

37 (FELLI, et al., 2021 p. 129)

38 (HAMEL, et al., 2003)

39 (MARCELLIN, 2020)

en doute la légitimité du pouvoir des entreprises. Et ce n'est pas suffisamment précis ou convaincant pour stimuler le renouvellement. Pour ces raisons, les pratiques de gestion de demain doivent se centrer sur la réalisation d'objectifs socialement importants et nobles »<sup>40</sup>.

### ➤ **L'entreprise contributive**

En 2018, Terra Nova<sup>41</sup> publie un rapport de synthèse intitulé « l'entreprise contributive : 21 propositions pour une gouvernance responsable ». « *L'entreprise contributive intègre des enjeux RSE et des engagements choisis aux statuts de l'entreprise, adapte sa gouvernance à la réalisation de ces engagements et réorganise ses instances pour un meilleur dialogue avec les parties prenantes internes et externes d'une collaboration multilatérale* ».

L'idée est de redéfinir une politique de contribution globale positive des entreprises à la société. L'entreprise contributive a l'ambition d'être « *un révélateur d'évidences pour agir* ». Le rapport publié par Terra Nova se veut être le premier ouvrage qui donne les clés de la réinvention de l'entreprise afin qu'elle contribue à la matérialité du "monde d'après". « *L'entreprise contributive n'est pas un concept. C'est un objectif. Et l'atteindre n'est pas une utopie. C'est une nécessité* ».

L'entreprise contributive crée de la valeur partagée pour les clients, les actionnaires, les collaborateurs et la société civile, au travers de business models générant des externalités positives : améliorer la qualité de vie et la santé des personnes, réduire les inégalités, régénérer les écosystèmes etc. Elle a l'ambition de transformer chacun de ses impacts sociaux et environnementaux pour qu'ils soient positifs.

Dans un post du blog « entreprise contributive »<sup>42</sup>, Fabrice Bonnifet, directeur développement durable du groupe Bouygues et Céline Puff Ardichvil directrice générale d'une agence de communication soulignent que « *la vocation de toute entreprise responsable devrait être de créer de la valeur pour ses clients (les produits et/ou services), ses actionnaires (les dividendes), ses collaborateurs (les salaires), la société civile (les impôts, les fournisseurs...) au travers de solutions commerciales qui produisent des biens et services attendus par ses clients et usagers (par exemple, la construction d'infrastructures d'équipement ou de transport, la production de denrées alimentaires, l'apport de services médicaux). Mais elle ne peut pas le faire aux dépens de son premier actif – son environnement* »<sup>43</sup>.

### ➤ **L'entreprise politique – Pascal Demurger**

Pascal Demurger, directeur général du groupe d'assurances MAIF a écrit en 2019 l'ouvrage : l'Entreprise du XXI siècle sera politique ou ne sera plus.

« *Et si pour sauver le monde, il fallait d'urgence repenser l'entreprise ?* » C'est la conviction que Pascal Demurger expose dans son premier livre.

Pour lui, l'horizon des entreprises ne peut plus se limiter à leur performance et à leur pérennité. « *La machine économique creuse les inégalités, altère la cohésion sociale et accélère l'arrivée d'une crise écologique majeure.* »<sup>44</sup> Les entreprises doivent apporter leur contribution pour relever les défis de notre époque. Si elles n'intègrent pas cette dimension nouvelle, la pression de leurs collaborateurs, de leurs clients et plus largement des citoyens le leur imposera.

Pour Pascal Demurger, cette nouvelle vision peut devenir un avantage concurrentiel majeur. Il dépeint un modèle original dans lequel cette contribution de l'entreprise au bien commun nourrit sa propre performance, condition indispensable d'un changement d'échelle permettant seul d'avoir un impact réel.

« *La frontière qui séparait les deux mondes, celui de l'entreprise et celui du politique, s'estompe progressivement. Elle s'efface d'abord parce que les problèmes auxquels nous sommes confrontés ont changé de nature et trouvent souvent leur source dans l'activité économique elle-même. Hier, nous redoutions la famine et la guerre, fléaux émanant de la nature ou de nos gouvernants ; désormais, nous sommes face à la crise écologique et aux problèmes sociaux largement engendrés par notre économie. Elle s'efface, ensuite, parce que leur taille confère à quelques géants mondiaux un pouvoir jamais vu. Ce n'est pas seulement affaire de capitalisation boursière, même si les chiffres donnent le vertige. C'est aussi dans la façon tentaculaire que certains ont d'étendre leur champ d'action. Ainsi, lorsque Google mène des recherches sur l'hybridation entre l'homme et l'intelligence artificielle, promettant un homme augmenté, dans ses capacités comme dans sa longévité, annonçant l'avènement du transhumanisme, il contribue potentiellement à transformer l'homme lui-même et pas uniquement ses habitudes de consommation ou son environnement. Son rôle politique est évident et son impact plus important que celui de bien des États dans le monde (...)* Cette exigence nouvelle est une véritable chance. C'est elle qui permettra aux entreprises de mettre leurs moyens au service du monde et qui contribuera ainsi fortement à la résolution de ses

40 (HAMEL, 2009)

41 « Terra Nova est une association française, fondée en février 2008 par Olivier Ferrand qui se définit comme un laboratoire d'idées »

42 (L'entreprise contributive)

43 (L'entreprise contributive)

44 (DEMURGER)

problèmes. C'est elle aussi qui leur permettra de se réinventer autour de modèles d'affaires qui font de la contribution et de l'engagement des sources de performance. Face à l'ampleur des défis écologiques et sociaux et face à cette pression sociale croissante, l'entreprise n'aura pas d'autre choix que d'assumer sa responsabilité politique »<sup>45</sup>.

#### ➤ **L'entreprise altruiste**<sup>46</sup>

Pendant cinq ans, Isaac Getz et Laurent Marbacher sont partis à la recherche d'entreprises qui agissent avec un respect profond de leurs fournisseurs, de leurs clients, de leurs employés ou des territoires où elles opèrent. Ils ont découvert « une espèce nouvelle », qui d'après eux existait avant leur enquête, mais dont les traits communs, la philosophie commune, n'avaient jamais été dépeints. Ils ont nommé cette « philosophie », l'entreprise altruiste<sup>47</sup>.

Dans leur ouvrage, « l'entreprise altruiste », les auteurs ont identifié deux grandes idées que ces entreprises altruistes partagent :

Elles considèrent leurs résultats comme une « conséquence organique », « fruit d'un service authentique de tous ceux avec qui elles interagissent » ;

Elles se concentrent sur leurs interlocuteurs, sur l'autre, « inconditionnellement ».

Dans un article des échos, publié le 8 novembre 2019 à la sortie de leur ouvrage, l'entreprise altruiste est résumée en 5 points :

« 1) *S'enrichir en donnant : L'entreprise peut être une formidable force de progrès social et de réussite. Des centaines d'entreprises dites « libérées » ont démontré qu'il est possible de se transformer pour donner de la liberté et de la responsabilité d'action à tous les salariés. Le chemin de la construction des entreprises altruistes commence dans l'esprit de leur patron.*

2) *Au service de l'autre : Concilier les intérêts de l'entreprise avec leurs aspirations sociales. Des actions philanthropiques conduites par les dirigeants autour d'initiatives qui leur tiennent à cœur ont toujours existé. Dès l'Antiquité, des personnes fortunées, les mécènes, soutiennent les causes sociales. C'est ce que font actuellement les sociétés à travers des fondations. Repenser l'entreprise pour servir l'autre demande une solution créative.*

3) *D'abord se transformer : souvent, un travail préalable sur soi a été nécessaire pour servir sans condition. Dans le monde économique, les risques allant de l'abus à la trahison sont contenus par un contrat protecteur. Le courage des personnes iconoclastes est lié à une tolérance élevée au risque de se faire rejeter par la majorité.*

4) *Ces autres peu - ou trop - visibles : Promouvoir ou récompenser certains collaborateurs implique d'en laisser d'autres de côté ! Dans un jeu, le gain de l'un se fait aux dépens de l'autre. Nous sommes habitués aux rapports de force. Or pour qu'un mariage dure entre deux acteurs économiques, il faut qu'ils l'aient choisi en toute liberté, sans domination. On ne peut changer la culture des salariés mais on peut transformer le mode d'organisation.*

5) *L'actionnaire est une personne : aujourd'hui, les impératifs des marchés financiers dictent les attentes des investisseurs. Un service authentique de conseil d'administration consiste à créer un climat relationnel propice à un dialogue serein et constructif, même en cas de divergence. Ce n'est pas une différence de point de vue qui provoque le conflit, mais le manque de respect dans le mode d'expression de ce différend. Le leadership a réussi quand le leader devient superflu pour faire tourner la boutique au quotidien.* »<sup>48</sup>

#### ➤ **L'entreprise à mission**

Cf : 3.5. La société à mission

---

45 (DEMURGER)

46 (GETZ, 2021)

47 I (GETZ, et al., 2019)

48 (Les échos, Régine TURMEAU, 2021)

## ANNEXE 10 - PME AU SENS DU CDEF

Le Centre de documentation Économie Finances

<https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>

### **Les quatre catégories d'entreprises de la LME**

C'est l'article 51 de la loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (LME) qui introduit un classement des entreprises en quatre catégories, pour les besoins de l'analyse statistique : les microentreprises, les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises.

Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008 précise les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises :

- Une **microentreprise** est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros.
- Une **PME** est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros.
- Une **ETI**, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros.
- Une **grande entreprise** est une entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes.

### **La moyenne entreprise**

L'article 47 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (Pacte) crée une nouvelle catégorie d'entreprise, la moyenne entreprise, afin de permettre une présentation comptable simplifiée.

Les caractéristiques de la moyenne entreprise sont fixées par le décret n° 2019-539 du 29 mai 2019 : il s'agit des entreprises qui ne dépassent pas deux des trois seuils suivants : *"le total du bilan est fixé à 20 000 000 euros, le montant net du chiffre d'affaires à 40 000 000 euros et le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice à 250"*.

La réglementation européenne

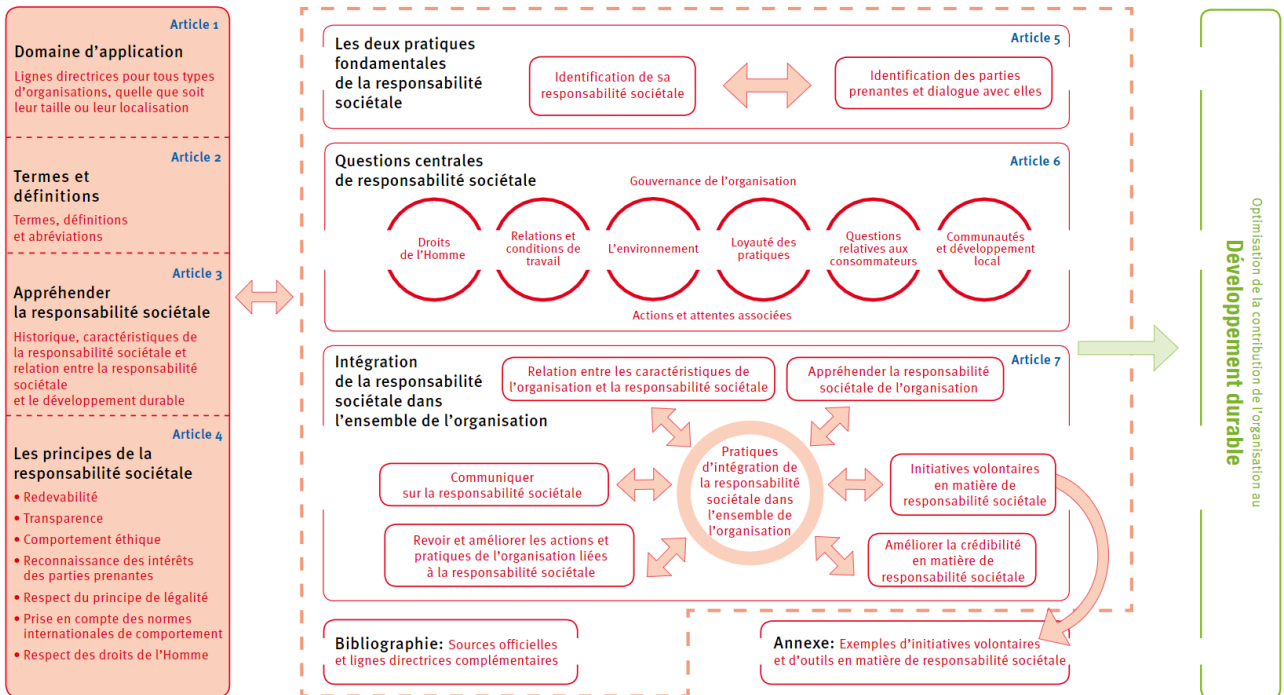
La notion d'entreprise utilisée pour l'application de l'article 51 de la LME est celle du règlement (CEE) n° 696/93 du Conseil du 15 mars 1993.

Le décret n° 2008-1354 est rédigé au vu de la recommandation de la Commission européenne n° 2003/361/CE du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises.

*Mis à jour le 10 juin 2020*



# Vue d'ensemble de l'ISO 26000



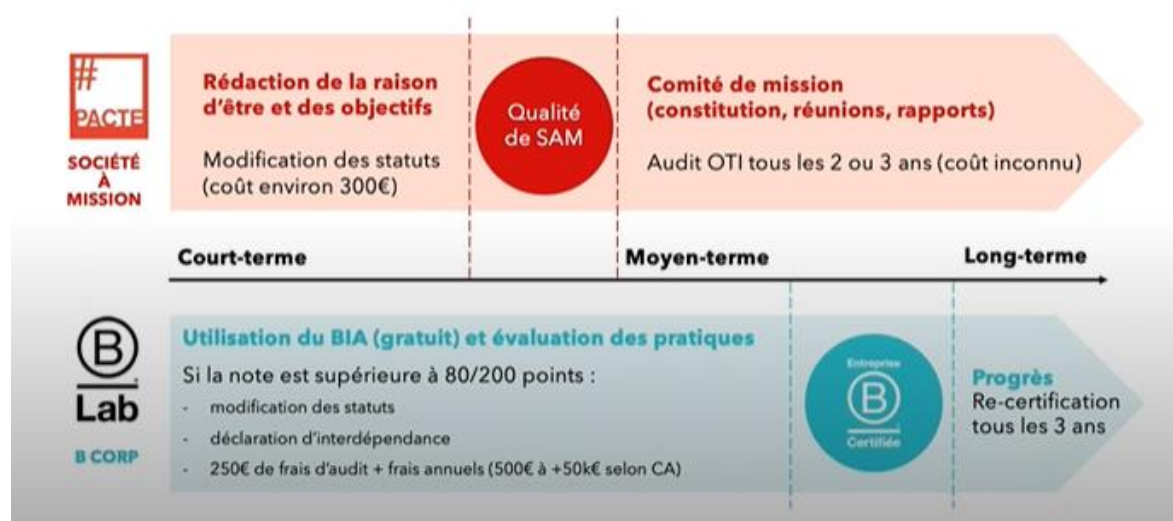
Tiré de <https://www.iso.org/> (ISO)

## ANNEXE 12 - TABLEAU B CORP – MISSION

<b>Société à Mission (SAM)</b>	<b>B Corp</b>
<b>Points Communs</b>	
<p>Redéfinition du rôle des entreprises,</p> <p>Accompagner/accélérer la transformation des entreprises et des activités via la définition d'une « raison d'être »,</p> <p>Proposer un cadre de progression et valorisation de l'entrepris en contrepartie d'engagements,</p> <p>Approches luttant contre le « greenwashing»/« purpose washing » et les déclarations d'intentions,</p> <p>Inscription de la mission et des engagements dans les statuts,</p> <p>Incitation de l'Entreprise à mettre en place la gouvernance qui va avec les engagements.</p> <p>Objectifs et nouveauté juridiques communes : définir un cadre juridique pour permettre aux entreprises de se comporter autrement et de rappeler l'ADN de l'entreprise au-delà de la recherche du profit. Aide à la préparation de l'économie de demain. Projecteur sur les entreprises qui souhaitent créer de la valeur sociétale, faire du profit pour créer un monde meilleur demain.</p> <p>Cadre facultatif : il s'agit de démarches volontaires constitutives d'opportunités et non un cadre contraignant. Mais ces reconnaissances sont incitatives : Volonté d'amener tout le monde (le plus grand nombre d'entreprise) dans cette transformation !</p> <p>Invite à avoir un impact positif et pas seulement à réduire l'impact négatif.</p> <p>Reconnaissance du fait que les entreprises doivent changer, tout comme la société et le cadre juridique : nous sommes en pleine mutation : recherche du capitalisme régénérateur.</p> <p>Mouvement planétaire.</p> <p>Ponts indispensables avec différentes parties prenantes.</p> <p>Vision à long terme : pérennité, rentabilité, raison d'être.</p> <p>« Renoncements » nécessaires.</p>	
<b>Différences</b>	
<p>Qualité juridique propre à la loi et au marché français,</p> <p>Démarche « Top Down » : formulation dans les statuts de la raison d'être assortie d'objectifs sociaux et environnementaux + attribution de moyens .</p>	<p>Label privé indépendant international : ayant pour objectif de faire bouger la loi (notamment pris en compte pour la rédaction de la loi PACTE en France),</p> <p>Démarche « Bottom up » : L'entreprise doit d'abord attendre un niveau de performance sociale et environnementale avant de modifier ses statuts en y précisant</p>

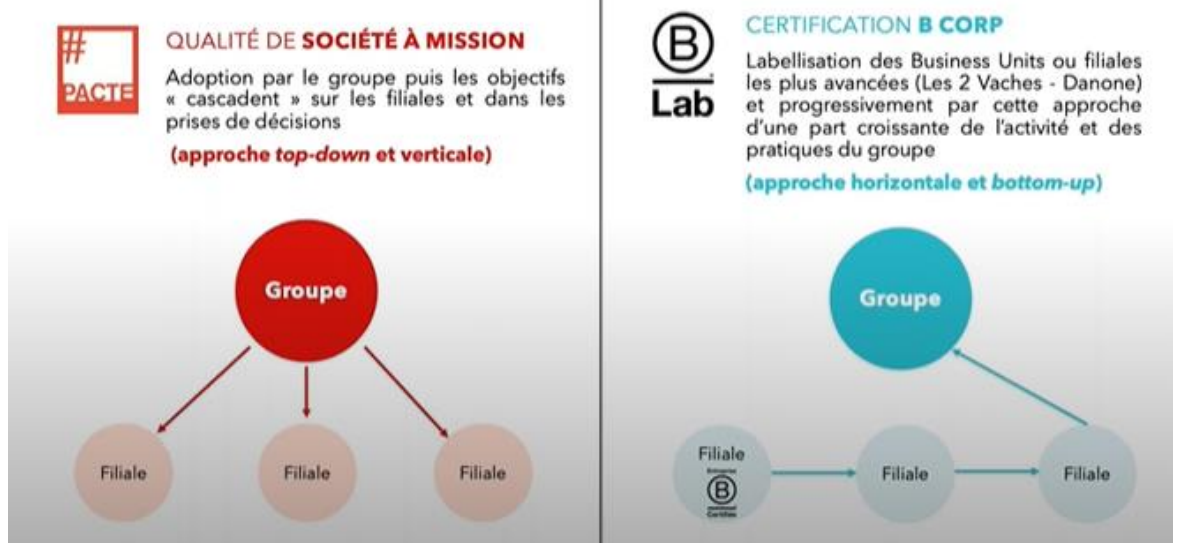
<p>Rédaction de rapports de mission par le comité.</p> <p>Audit par un OTI tous les 2/3 ans sur les objectifs autodéterminés : ce qui n'a encore jamais été fait. Y aura-t-il des « retoquages » ?</p> <p>Plus souple : beaucoup de liberté dans la définition de la raison d'être, des objectifs, de la désignation des membres du comité, moins couteuse, plus facile à obtenir au début.</p> <p>C'est l'audit qui sera plus sensible : c'est la porte d'entrée.</p> <p>Engagement social <b>et/ou</b> environnementaux.</p> <p>Evalue les spécificités de l'entreprise par rapport à sa raison d'être.</p>	<p>une raison d'être et sa responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes</p> <p>Audit par l'ONG b Lab tous les 3 ans sur référentiels externe BIA (B impact Assessment) ;</p> <p>Plus complexe/exigeante et détaillée : Plus ancienne = démarche militante, retravaillé à plusieurs reprises, envergure internationale, évaluation globale de l'impact positif sur toutes les parties prenantes (complexe / détaillé/ Chronophage).</p> <p>5 domaines d'impact figés : parties prenantes, la gouvernance, les collaborateurs, la collectivité avec toute la chaîne d'approvisionnement, les clients et l'environnement.</p> <p>Possibilité d'utiliser l'outil d'évaluation sans demander la certification, dans le but d'améliorer leurs pratiques et mesurer leur impact social et environnemental.</p> <p>Propositions de modèles d'affaires à impact.</p> <p>Permet de se comparer sur son marché.</p> <p>Transparence des actions et de la démarche.</p> <p>N'évalue pas les spécificités de l'entreprise par rapport à sa raison d'être.</p>
---	---

**Temporalité (souvent) différente :**





## Déploiement différent :



## Complémentarité

Ancrage et protection de la mission au cœur de l'entreprise et de son ADN,

Contribution sociétale.

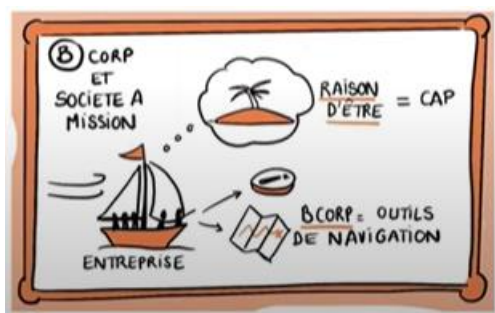
Double approche qui permet une transformation globale des activités vers un cap positif pour l'entreprise et la société grâce à la définition :

- D'une mission traduite dans une gouvernance et objectifs alignés,
- De plans d'actions 360° pour des pratiques opérationnelles vertueuses,

Des projets d'entreprise permettant de renforcer l'engagement des parties prenantes internes et externes (de la formation à l'évaluation et au déploiement)

Prévenir ou atténuer les risques de mise en cause de la responsabilité de la société (CA ou dirigeants) pour inaction.

Possibilité d'utiliser le BIA pour évaluer les objectifs sociaux environnementaux statutaires ou opérationnels.



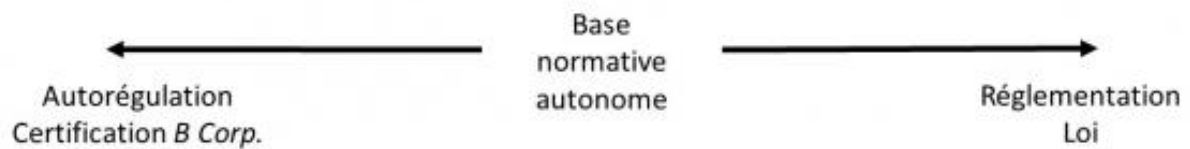
= la raison d'être de la S.A.M montre le « CAP à suivre » = une contribution.

= le BIA en tant qu'« outil de navigation » assure la robustesse et la cohérence globale des pratiques pour ne pas perdre le CAP : une responsabilité.

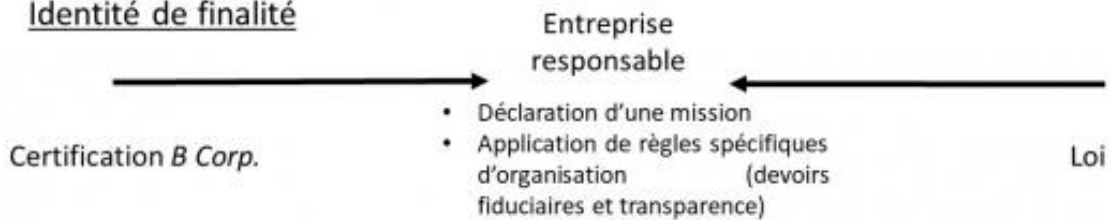
## ANNEXE 13 - REPRESENTATION DE L'HYPOTHESE DE LA NORMATIVITE DE CONCURRENCE

### Représentation de l'hypothèse de la normativité de concurrence

#### Distinction du type de normativité

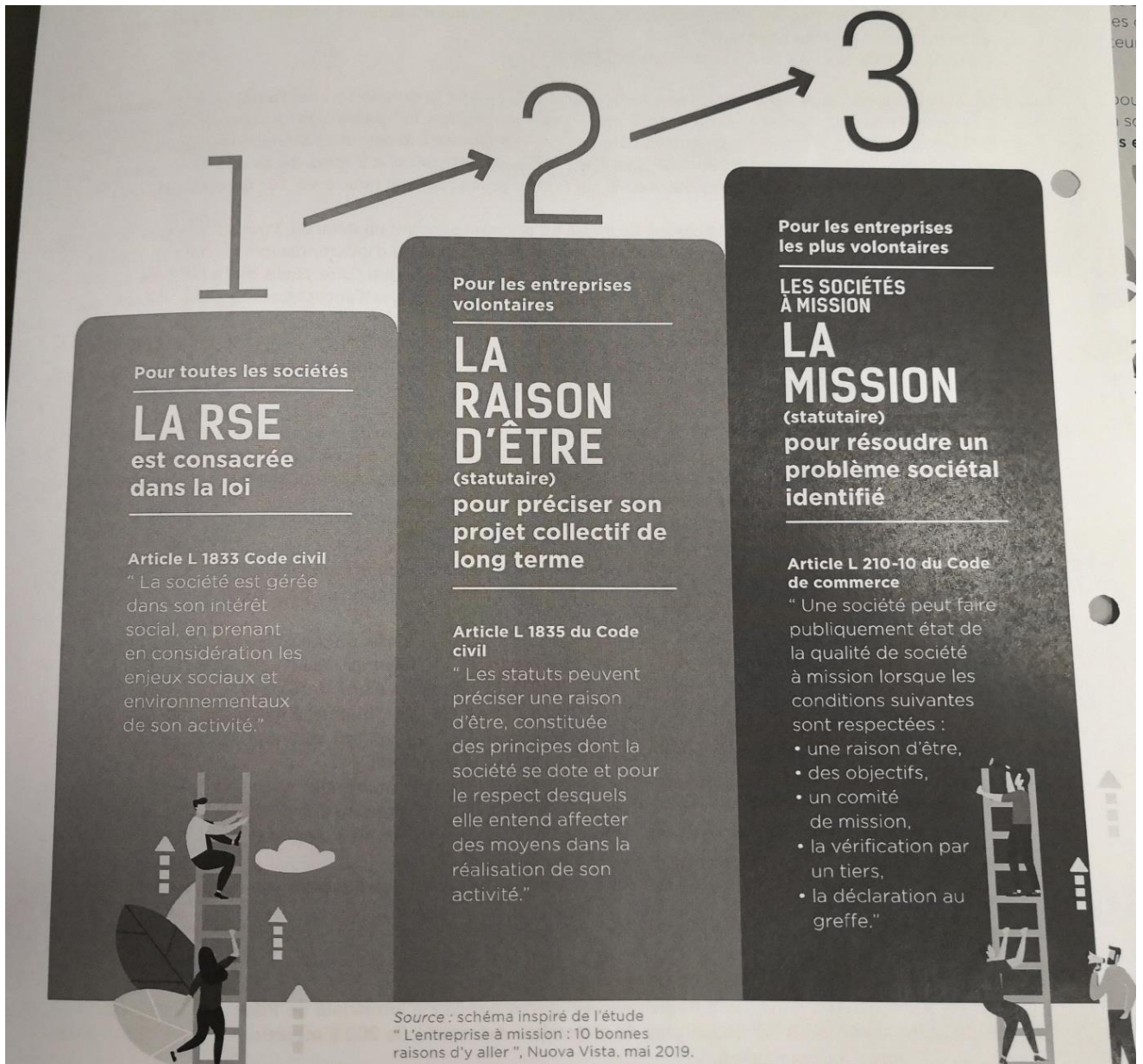


#### Identité de finalité



Source: (TCHOTOURIAN, et al., 2019)

## ANNEXE 14 - LES 3 VOLETS DE LA LOI PACTE



Issu de l'Entreprise à Mission Rapport Deloitte 2020 (Citizen Capital, Deloitte Développement Durable, 2019)

## ANNEXE 15 - LES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS CERTIFIÉS PAR LE COFRAC

L'interrogation des parties prenantes de l'OTI portera sur la lecture du rapport de mission, l'interrogation du comité de mission sur l'exécution des objectifs, l'interrogation de la gouvernance sur la manière dont la société exécute ses objectifs (direction générale, COMEX, référent de mission, etc.) et l'interrogation des parties prenantes (salariés).

Pour chaque objectif, l'OTI passera en revue l'adéquation des moyens, financiers ou non, mis en œuvre au regard de l'évolution des affaires. L'OTI pourra demander les documents relatifs à la procédure de définition de la mission, ainsi que les documents relatifs aux actions mises en œuvre, aux moyens financiers affectés et les documents précisant la gouvernance et les ressources associées à la mission.

L'OTI vérifiera l'existence de mesures de résultats, l'anticipation de résultats à venir, court, moyen et long terme. Il examinera également les procédures de mesure de ces résultats (également en vue des résultats atteints au regard de la trajectoire prédéfinie pour l'atteinte de l'objectif).

L'OTI peut conclure de trois manières différentes son avis motivé :

- "La Société respecte son objectif" ;
- "La Société ne respecte pas son objectif" ;
- "Il est impossible de conclure".

Cette conclusion peut être accompagnée de commentaires pour expliquer les circonstances ayant affecté l'atteinte de l'objectif.



Référent : Marie-Cécile Moinier  
[mc.moinier@bma-groupe.com](mailto:mc.moinier@bma-groupe.com)



Référent : Pascal Baranger  
[Pascal.baranger@pwc.com](mailto:Pascal.baranger@pwc.com)



Référent : Sarah Guereau  
[s.quereau@crowe-fideliace.fr](mailto:s.quereau@crowe-fideliace.fr)



Référent : Alexandre Boucher  
[Aboucher@cabinetdesaintfront.fr](mailto:Aboucher@cabinetdesaintfront.fr)



Référent : Amandine Duquesne  
[amandine.duquesnes@rsmfrance.fr](mailto:amandine.duquesnes@rsmfrance.fr)

Issu de (Citizen Capital, Deloitte Développement Durable, 2019)

## ANNEXE 16 - DÉFINITION DU PURPOSE WASHING ET DU GREENWASHING

L'expression de **purpose washing**, directement inspirée de celle de [greenwashing](#), désigne une pratique publicitaire ou communicationnelle par laquelle une marque revendique un engagement pour une cause sans que cet engagement déclaré se traduise réellement dans les faits.

Lorsqu'il est perçu en tant que tel par les consommateurs, le purpose washing peut s'avérer négatif pour la marque. Cela peut "a minima" nuire à l'efficacité de la campagne, mais aussi détériorer l'image de l'annonceur qui passe alors comme un "opportuniste intéressé" et qui peut faire parfois l'objet d'un [bad buzz publicitaire](#) (BATHELOT)

Le terme greenwashing est apparu pour la première fois aux États-Unis, à la fin des années 1980.

C'est une contraction du terme whitewashing (blanchir ou dissimuler une information) et du terme green (littéralement vert mais au sens écologique).

Le greenwashing ou éco-blanchiment ou « verdissage » en français est une méthode de marketing des entreprises consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique de manière trompeuse pour améliorer son image. Les informations transmises sont ainsi une présentation déformée des faits et de la réalité. Cela peut aussi bien passer par le fond que par la forme. Le but étant de se donner une image écoresponsable, assez éloignée de la réalité. La pratique du greenwashing est trompeuse et peut être assimilée à de la publicité mensongère. Le terme "greenwashing" est souvent utilisé par des ONG pour stigmatiser les entreprises qui tentent d'afficher des préoccupations environnementales qu'elles sont loin d'avoir dans leurs pratiques. Cette pratique dessert les actions de sensibilisation réalisées par les associations et les pouvoirs publics pour encourager la consommation de produits plus respectueux de l'environnement.

L'ADEME et l'ARPP (Autorité de Régulation des Professionnels de la Publicité, ancien BVP) travaillent conjointement pour limiter l'utilisation abusive des arguments "verts" dans les publicités.

Issu de <https://www.hellocarbo.com/blog/communaute/greenwashing>

## ANNEXE 17 - LES CONVENTIONS DE GRH : GRILLE DES PR PICHAULT ET NIZET<sup>49</sup>

Les conventions de GRH

Dimensions	Convention discrétionnaire	Convention objectivante	Convention individualisante	Convention délibérative	Convention valorielle
<b>Effectifs (entrées)</b>	peu de planification, importance des échos informels et des recommandations à l'intérieur de réseaux de connaissances	gestion prévisionnelle des emplois (planification quantitative), forte importance accordée au recrutement	gestion prévisionnelle des compétences, forte importance de la sélection, recours à divers tests et à l'appréciation par simulation	accès aux emplois réglementé, recrutement et sélection pris en charge par les professionnels et validés de manière collégiale	processus de sélection axé sur la capacité d'identification à la mission
<b>Effectifs (départs)</b>	congédiements sur-le-champ	licenciements collectifs, pré-traité, alternatives négociées dans le cadre de conventions collectives (réduction salariale, diminution du temps de travail)	turnover élevé, actions d'accompagnement (essaiage, outplacement, reconversion, mobilité)	départs très rares, sous la pression des pairs ou par décision volontaire	départs volontaires et rejets pour cause de non-adhésion aux valeurs
<b>Intégration et culture</b>	loyalisme, esprit maison, prégnance des cultures de métier traditionnelles (fierté du travail bien fait)	respect de l'autorité formelle et des règles	culture d'entreprise forte (culture-projet)	attachement institutionnel faible, clivages corporatifs et/ou disciplinaires, poursuite de projets professionnels	culture-projet soutenue par un processus permanent d'identification, valorisation du don de soi, de l'abandon à la mission
<b>Formation</b>	centrée sur les savoirs et les savoir-faire, faible institutionnalisation, transmission sur le tas, faible importance dans la masse salariale, orientation sur le court terme	centrée sur la transmission de savoirs et de savoir-faire, forte institutionnalisation, importance moyenne dans la masse salariale, orientation sur le court terme	centrée sur le savoir-être, forte institutionnalisation, alternance de formes diverses et sur mesure d'apprentissage ( <i>mentoring, coaching, e-learning, etc.</i> ), forte importance dans la masse salariale, orientation sur le long terme	essentiellement aux mains des professionnels, qui en définissent les critères de légitimité (participation à des colloques, <i>membership</i> de sociétés savantes, etc.)	faiblement institutionnalisée, mais d'une importance cruciale, axée sur l'acquisition de savoirs et savoir-faire pertinents pour l'action et sur l'auto-questionnement permanent des membres (savoir-être)
<b>Évaluation</b>	base imprécise, intervention dans la vie privée, critères implicites, effets peu perceptibles	recours à des critères standardisés (échelle de notation, incidents critiques prédéterminés, etc.), parfois déclinés selon les descriptions de fonctions, sans influence directe sur la mobilité	pratique de l'entretien au cours duquel des objectifs spécifiques de performances et des critères d'appréciation sont négociés (DPO), pouvant faire l'objet de mesures sophistiquées (360°) ayant une influence directe sur la mobilité	reconnaissance professionnelle par les pairs, recours à des critères dont la définition est soumise à débats, influence directe sur la mobilité	sur la base du dévouement et/ou du respect de la doctrine, inter-évaluation tacite et consensuelle, sans influence directe sur la mobilité

<sup>49</sup> (PICHAULT, et al., 2000) p. 167 - 171

Dimensions	Convention discrétionnaire	Convention objectivante	Convention individualisante	Convention délibérative	Convention valorielle
<b>Mobilité</b>	sur la base de jugements non motivés, mais peu de possibilités effectives	à l'ancienneté ou sur la base de concours en fonction des conditions d'accès prédéterminées dans une classification de fonctions	plan de carrière personnalisé, à charge du collaborateur et directement lié à l'atteinte des objectifs (employabilité)	sur la base d'élections par les pairs avec, pour les postes à responsabilité, un système de mandats limités dans le temps afin d'éviter les dérives autocratiques	rare, sur la base du loyalisme affiché, mais jamais automatique, considérée comme un service rendu, limitée dans le temps pour éviter la poursuite d'intérêts personnels
<b>Rémunération</b>	salaires à la pièce ou à la tâche autonome, salaires au temps aléatoire	salaires au temps réglementé ou salaires au rendement, déterminés <i>a priori</i> à partir de grilles salariales souvent basées sur une classification de fonctions, le cas échéant part variable	package salarial avec part variable individuelle déterminée <i>a posteriori</i> sur la base des performances, nombreux incitatifs, mise à disposition de divers services (assurances, loisirs, etc.), plan	salaires négociés à l'entrée, puis insérés dans un système barémique, avec possibilité de délivrer des services rémunérés à l'extérieur	question considérée comme illégitime, la motivation étant censée consister en la poursuite de la mission, coexistence problématique de situations statutaires diverses

Dimensions	Convention discrétionnaire	Convention objectivante	Convention individualisante	Convention délibérative	Convention valorielle
<b>Temps de travail</b>	heures supplémentaires compensées par des arrangements informels, assouplissement de la séparation travail/temps libre	uniforme, nette séparation travail/temps libre (heures supplémentaires réglementées), travail posté, temps partiel « subi », horaire décalé	aménagé (horaires flexibles, <i>job sharing</i> , retraite à la carte, congé de formation, pause carrière, télétravail, semaine condensée, temps partiel « choisi »)	totallement hors contrôle institutionnel, possibilités de travail à domicile ou à l'extérieur à l'initiative des professionnels	indifférenciation temps de travail/temps libre, question considérée comme illégitime par rapport à la poursuite des valeurs
<b>Régulation sociale</b>	inexistante, primat des relations interpersonnelles	principe de la délégation/représentation	principe de l'expression directe	principe de l'éthique professionnelle (influence des associations)	inexistante (souvent évitée)

## ANNEXE 18 - LES MODALITES DE PRISE EN CHARGE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE\*<sup>50</sup>

**Tableau 10 – Comparaison des modes d'administration du personnel pour les quatre catégories de tailles**

Importance et prise en charge	Poids accordé par la direction				Acteurs de la prise en charge															
					Dans l'entreprise												Hors de l'entreprise			
					Dirigeant				Responsable du personnel				Administratif, adjoint, comptable				Conseil extérieur, SSCL...			
Nature des opérations	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
1. Tenue de fichiers	x	x	x	xx	2	2	-	-	-	-	-	1	3	1	1	2	1	3	2	-
2. Déclarations légales diverses	xx	xx	x	xx	2	2	-	-	-	-	-	1	3	1	1	2	1	3	2	-
3. Relations avec les services publics du travail et de l'emploi	x	xx	xx	xx	2	2	2	3	-	-	-	1	3	1	1	2	1	3	3	-
4. Calcul des salaires et des charges sociales	xxx	xxx	xx	xx	2	3	-	3	-	-	-	2	3	1	1	1	1	2	2	c
5. Information sur la législation du travail et de la Sécurité sociale, ...	x	xx	xx	xx	2	3	3	3	-	-	-	1	3	1	1	2	1	2	2	c
6. Mise en application des dispositions légales (sécurité, ACT, ACT, BS (2)...)	x	xx	xxx	xxx	1	2	1	-	-	-	-	1	2	1	2	2	-	-	3	3 c
7. Recours au traitement informatique (paie, fichiers, ...)	x	xx	xx	xx	3	3	-	-	-	-	-	3	2	1	1	1	1	2	2	2
Fréquence de la prise en charge entre les différentes catégories d'acteurs					30 %	15 %	20 %	5 %	-	-	-	65 %	20 %	55 %	65 %	30 %	50 %	30 %	15 %	-

(1) Dans la taille III l'« administratif » chargé d'administrer le personnel est parfois qualifié de responsable du personnel même si son activité, à ce titre, n'est qu'à temps partiel.

**Tableau 11 – Comparaison des politiques du personnel pour les quatre catégories de tailles**

Importance et prise en charge	Poids accordé par la direction				Acteurs de la prise en charge															
					Dans l'entreprise												Hors de l'entreprise			
					Dirigeant				Responsable du personnel				Administratif, adjoint, comptable				Conseil(s) extérieur(s), SSCL...			
Domaines des politiques	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
8. Temps de travail et horaires	x	x	xx	xx(x)	1	1	-	1	-	-	-	2	-	-	-	3	-	-	-	c
9. Modes de rémunération	x	xx	xx	xx	1	1	-	1	-	-	-	2	2 c	2 c	-	3	-	2 c	-	c
10. Evaluation du personnel, promotion, gestion des carrières	x ou 0	x ou 0	xx	xxx	1	1	-	3	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	c
11. Politique sociale	-	-	0 à x	x	1	1	1	1	-	-	-	2	-	-	2	3	-	-	-	-
12. Définition et organisation du travail	x	x	xx	xx	1	1	2	2	-	-	-	3	2 c	2 c	1	1	-	-	3 c	c
13. Emploi (recrutement, rotation, licenciement,...)	xxx	xxx	xxx	xxx	1	1	1	1	-	-	-	2	2 c	2 c	2 c	3 c	-	3 c	3	c
14. Formation	-	x ou 0	xx	xx(x)	1	1	2	3	-	-	-	1	-	-	1	2	-	2 c	3 c	c
15. ACT, relations sociales, communication, participation	0	x	xx	xx	1	1	1	2	-	-	-	1	-	-	2	3	-	-	c	c
16. Caractère prévisionnel de la gestion du personnel (plan à MT...)	0	x	x(x)	x à xx	1	1	2	-	-	-	-	1	-	-	1	2	-	-	-	3 c
* Fréquence de la prise en charge entre les différentes catégories d'acteurs (avec éventuellement une assistance)					100 %	100 %	70 %	40 %	-	-	-	40 %	-	-	30 %	20 %				

Légende : c = conseil.

<sup>50</sup> (MAHE DE BOISLANDELLE, 1998), page. 48, 49

\* La taille de l'entreprise est représentée par I (0 à 9 salariés), II (50 à 199 salariés), III (50 à 199) salariés et IV (200 à 500 salariés)



## ANNEXE 19 - THEMES ABORDES

Thèmes abordés		Questions évoquées
L'anthropomorphisme	Nous nous sommes interrogées sur la distinction personne morale/ personnes physiques, les entreprises étant composées d'une somme d'individus.	Est-ce que l'entreprise elle-même doit être responsable dans le cadre de son activité ou est-ce le comportement de ses dirigeants et collaborateurs qui doit l'être ?
Les vecteurs de responsabilité sociale dans l'entreprise		Qu'est ce qui caractérise la responsabilité sociale ?
		Est-ce que cela passe uniquement par l'exemplarité des dirigeants ? Est-ce que cela passe nécessairement par l'exemplarité des dirigeants ?
		Y a-t-il d'autres leviers ? Qu'est ce qui caractérise les entreprises qui incarnent le mieux la responsabilité sociale ?
Déterminer l'existence d'une incarnation de la responsabilité sociale dans l'entreprise		Comment perçoit-on si l'entreprise incarne cette responsabilité ou pas ?
		Comment mesurer l'incarnation ? Qu'est ce qui détermine l'incarnation ?
Déterminer si une entreprise est véritablement responsable.		Comment on les reconnaît ?
		Peut-on les reconnaître (ce qui pourrait mettre fin à la question) ?
		Comment mesure-t-on si une entreprise est responsable ? Qu'est-ce que ça signifie exactement ? Quelles en sont les composantes ?
		Peut-on les mesurer ? Y a-t-il des degrés ? Y a-t-il des échelles qui existent à ce jour ? Lesquelles ? Y a des indicateurs ? Des enquêtes ? d'autres modes de mesure ? Lesquelles ? Comment un chef d'entreprise peut-il illustrer l'exemplarité/la responsabilité sociale ?

## ANNEXE 20 - FOCUS VIE DE GROUPE 1

Nous avons déterminé des plages de travail communes et établi nos « profils Belbin » espérant ainsi optimiser notre complémentarité. Notre groupe est composé de profils favorisant la qualité des échanges relationnels, ce qui nous a parfois amené à une mauvaise gestion du temps, ne souhaitant pas altérer les relations interpersonnelles au sein du groupe. A posteriori, nous aurions eu intérêt à nous appuyer plus régulièrement sur cet outil.

En parallèle, nous avons mis en place des règles de travail ci-dessous, ce qui nous a permis d'échanger sur nos habitudes de travail, préférences et craintes. Ces règles ayant été adoptées unanimement, nous nous y sommes majoritairement conformées tout au long de notre collaboration.

Durant la période exploratoire, nous recherchions encore notre sujet définitif de travail et ne nous étions pas encore rapprochées d'éventuels Directeurs de mémoire. Nous étions alors accompagnées par le Pr. Fabien BLANCHOT, avec qui nous avons échangé à deux reprises pour affiner notre réflexion et réorienter nos interrogations.



<https://www.belbin.fr>

<b>C</b> Expertises: Sciences Sociales, Ressources Humaines, Communication,	<b>L</b> Expertises: Juridiques, Outils audiovisuels, Rédactionnelle,	<b>N</b> Expertises: Gestion de projets, Traitement et analyse de données chiffrées,	<b>A</b> Expertises: Juridiques, Conseil TPE/PME, Schématisation,
--	--	---	--

### Travailler ensemble

- 1) communication par what's app (lorsqu'un email est envoyé ou un doc chargé sur le drive, il faut prévenir par WhatsApp) ;
- 2) Toute lecture/article doit être chargé sur le drive ;
- 3) Pour éviter le travail en doublon, une synthèse doit-être chargée en même temps que l'article pour qu'on puisse s'y reporter facilement et ne pas avoir à le relire ;
- 4) Toutes les citations et ou copié-collé doivent impérativement être signalés, mis entre guillemets et en italique et la référence entière doit être intégrée ;
- 5) Afin de faciliter le travail final un doc "bibliographie" va être créé, à nous d'intégrer les références au fur et à mesure de nos lectures ;
- 6) Eviter de s'envoyer des documents en email/ WhatsApp etc. Et les charger sur le drive pour que nous puissions les retrouver facilement ;
- 7) Nous prenons le parti de travailler en mark-up/ marques de révisions apparentes dans Word SEULEMENT pour les ajouts et modification de fond. Les modifications de forme et orthographe sont faites directement.



## ANNEXE 21 - FOCUS VIE DE GROUPE 2

Nous nous sommes rapprochées du Professeur Jean-Michel MORIN qui a accepté dès janvier 2021 de nous accompagner et a encadré notre groupe de travail. Ce regard sociologique spécialiste des organisations et de l'entreprise nous semblait indispensable pour une appréhension complète de notre sujet, cette compétence n'étant portée que par une seule personne au sein de notre groupe de travail.

Conscientes que la diversité de nos lectures risquait de générer des écarts de connaissances et des incompréhensions, nous avons collectivement décidé de mettre en place des fiches résumées sur notre drive pour que chacune puisse ensuite s'y référer (Ci-dessous Exemple de fiche de lecture) et avons mis en place un tableau de suivi des hypothèses (Ci-dessous le Exemple Tableau de **Pilotage**). Au fil du temps, nous avons rencontré des difficultés à synthétiser l'ensemble de nos lectures et avons opté pour des partages directement avec la personne principalement intéressée par le contenu pour sa rédaction ; nous avons partagé oralement nos notes lors de nos visioconférences. Cette difficulté est principalement apparue lors de la phase de retraitement des entretiens.

### Exemple de fiche de lecture

L'entreprise vraiment responsable,  
La raison d'être, un levier d'innovation et de performance,  
Jean Noel FELLI, Patrick LENAIN, Préface de Pascal DEMURGER

#### Préface :

- “faire le bien” et “faire du profit” : antinomique ?
- Remise en cause de cet a priori avec l'arrivée de la **notion de “raison d'être”** = démarche combinant responsabilité et rentabilité.
- Obsolescence du modèle selon lequel le système politique régule et corrige le fonctionnement du système économique, créateur de richesse et progrès.  
Quel rôle pour l'état maintenant ?

#### Nouveaux attendus supportés par l'entreprise/mutation profonde :

- Nouveaux schémas managériaux : fini la carotte et le bâton,
- Attentes nouvelles des clients : convergence des intérêts, bien commun/défi socio environnementaux et durabilité,
- Compétitivité accrue : fracture digitale, concurrence accrue,
- La création de valeur économique devient le moyen de faire le bien et n'est plus une fin en soit,

Il faut deux éléments pour changer : Radicalité (cohérence et décisions fortes malgré les résistances internes) de la démarche, motivation sincère et audace. La méthode des “petits pas” ne marche pas, et il faut viser le long terme.

Pour **Pascal DEMURGER** : “l'entreprise vraiment responsable n'est plus une option mais une **nécessité**” : attente des consommateurs, attraction des talents. L'engagement de l'entreprise est devenu un critère déterminant.

#### Avant-Propos :

“La loi P.A.C.T.E fournit un cadre à la **notion de raison d'être** et **de société à mission**, visant à transformer l'entreprise et à l'adapter aux nombreux changements qui s'annoncent pour le monde de demain”.

[https://www.oecd-ilibrary.org/economics/doing-well-by-doing-good\\_7dd74eb4-en](https://www.oecd-ilibrary.org/economics/doing-well-by-doing-good_7dd74eb4-en) a lire par un bilingue 😊 Travail sur le rôle des entreprises pour régler les problèmes du capitalisme (corruption, concurrence, crise économique, dommage environnementaux...)

Débat autour de la **responsabilité sociétale des entreprises** en démontrant que la vision purement financière de l'entreprise a aggravé l'ensemble de nos problèmes actuels.

#### Chapitre 1 : Le contrat social entre l'entreprise et la société,

La **notion de contrat social** au cœur du changement de paradigme : notion de **tragédie des biens communs** liée à la montée des risques climatiques, déséquilibre du partage de la valeur ajoutée (Notion d'**austérité salariale**).

## **Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise,**

Quelle est la "bonne gouvernance" pour concilier responsabilité et profitabilité : "Doing Well by Doing good?"

### **Théorie économique traditionnelle,**

**Théorie de la firme/ financiarisation de l'entreprise** : relation entre actionnaire (le principal) et le gestionnaire (agent) déséquilibrée en raison notamment de l'asymétrie d'information (issue du terrain) entravant le contrôle de l'actionnaire. D'où la mise en place de mécanisme de contrebalance : rémunération, obligation fiduciaire, **théorie de l'efficience des marchés financiers**, pression concurrentielle...

Le dirigeant d'entreprise (agent) ne pilotera l'entreprise de façon responsable à l'égard du contrat social que c'est ça lui est profitable.

Focus pages 39 et suivantes sur les différentes typologies de gouvernance d'entreprise : familiale, managériale, financiarisée, responsable, :

**A METTRE EN LIEN AVEC LA PARTIE RELATIVE A L'HYPOTHESE SELON LAQUELLE TOUTES LES ENTREPRISES NE PEUVENT PAS LE DEVENIR.**

**Notion de parties constituantes**, page 47: ceux qui prennent des risques, à savoir salariés, dirigeants et actionnaires.

Le **capitalisme moderne** se cherche de nouvelles formes de gouvernance, s'éloignant de la recherche exclusive de la maximisation du profit = > mouvement de retrait des entreprises de cotation à la bourse et Baisse des distributions de dividendes.

**Modèle de la codétermination** allemand : les salariés sont associés aux prises de décisions selon des règles légalement encadrées dépendant de la taille de l'effectif.

**L'entreprise responsable doit sortir des modèles d'hier, réinventer sa gouvernance pour prendre des décisions profitables à tous, sur le long terme.**

## **Chapitre 3 : les nouvelles parties prenantes.**

Parties prenantes : investisseurs, salariés, clients fournisseurs et communautés touchées,

De nouvelles parties prenantes/questions ont fait leurs apparitions : activistes militants (ex GRETA Thunberg, et ses différentes interventions notamment au FORUM DE DAVOS en 2020, proposition faire lien également avec Aurélien BARRAU), O.N.G, réseaux sociaux, philanthropisme actif des entrepreneurs milliardaires (bien plus influant que certains états, et se substituant aux choix de la société démocratique).

Page 59 : inégalité de partage des richesses avec schéma et chiffres.

### Bonnes pratiques :

Suivre les recommandations du groupe Proxinvest : maximum socialement tolérable de 240 SMIC de la rémunération annuelle pour les fonctions rémunérées de dirigeant.

Laisser aux salariés l'opportunité de gravir les échelons de l'entreprise, en misant sur la diversité et donc permettre de gravir l'échelle sociale.

Source recommandée : <https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/ascenseur-social-en-panne-comment-promouvoir-la-mobilité-sociale-bc38f798-fr#page34>.

Suivre les recommandations de bonnes pratiques du groupe Proxinvest : maximum socialement tolérable de 240 SMIC de la rémunération annuelle pour les fonctions rémunérées de dirigeant.

Laisser aux salariés l'opportunité de gravir les échelons

**Notion de philanthrocapitalisme** : recommandation d'une complémentarité avec les actions de l'état et non une concurrence renforçant le pouvoir des plus riches.... cf. page 68

### **Notion d'altruisme efficace,**

**L'entreprise responsable doit limiter le montant de la rémunération des dirigeants, et partager les richesses entre les différentes parties prenantes et récompenser, offrir des possibilités de changement "hors classe" aux plus méritants.**

## **Chapitre 4 : Les entreprises peuvent elles s'auto-réguler ?**

**Notion d'autorégulation**: les marchés ne doivent pas être entravés par la réglementation.

Ca qui a montré ses limites avec la crise boursière de 2008 – Page 72

## Notion d'aléa moral

**Notion de Tragédie des Emotions** de Mark CARNEY : le court termisme des marchés financiers rend difficile de financer des investissements coûteux qui ne rapporteront pas rapidement.

+ risque du **passager clandestin p78**

Beaucoup d'exemples d'entreprise s'étant autofixées des objectifs environnementaux/ ont adopté un prix carbone interne, refusé certains placements..., à la fois par "conviction" mais également attente des investisseurs et pression extérieurs des ONG et militants + mauvaise pub (cf. Chap 3).

Il faut promouvoir la mixité, la diversité et l'inclusion : faire tomber le **plafond de verre**, L'équilibre homme femme permet de performer : source de l'étude page 81 du livre.

## Chapitre 5 : L'entreprise et la réglementation,

**L'état Français a tenté de faire changer certaines pratiques des entreprises mais c'est accueilli défavorablement et toujours orienté sur la sanction financière.**

Loi énergie climat de 2019,

Ecotaxe et mouvement des Bonnets Rouges bretons qui s'y opposent. Taxe carbone et Gilets Jaunes....

Achat de droits d'émissions de carbone pour les plus polluants....

L'état peut-il réglementer les rémunérations des dirigeants ? **NON**

Etude proxinvest (page 91) absence de justification de l'ampleur de l'augmentation des rémunérations de PDG (fixe minoritaire par rapport aux autres formes de rémunération telles que les actions, stock-options...) par rapport à la cohésion sociale et la performance actionnariales. Hausse des rémunérations des PDG 3x plus rapide que celle des salariés.

**Notion de théorie (erronée) du ruissellement** (trickle down theory): les hauts revenus des individus les mieux rémunérés sont in fine réinjectés dans l'économie et bénéficient à l'ensemble de la société par investissement, consommation.

Demande d'efforts de transparence sur les écarts de salaire en France (page 93) : ordonnances "say on pay". Ration d'équité de la loi pacte = transposition de la directive communautaire du 17 mai 2007 concernant les écarts de rémunération entre mandataires sociaux et salariés de l'entreprise.

**L'entreprise responsable paie ses impôts : Pas comme le GAFAM, concurrence entre les pays sur le sujet qui profite aux multinationales.**

**Notion de civisme fiscal** : page 94

Différence Fraude et optimisation fiscale, crédit d'impôt (dont celui recherche). Programme Base érosion and profit shifting (BEPS) de l'OCDE, accords d'échanges (Common Reporting Standard par exemple).

**L'entreprise responsable inclue le respect des données personnelles du client dans leur raison d'être, en ne collectant que ce qui est nécessaire, en le faisant en toute transparence, en revendant pas les données à autrui et en les effaçant lorsque c'est demandé.**

Pratique de l'"open data"

Règlement européen sur la protection des données.

**L'entreprise responsable ne pratique ni la corruption, ni le blanchiment d'argent :**

- Indicateur de perception de la corruption publié annuellement par l'ONG transparency international,

- Condamnation des transactions illicites,

Les états agissent contre le trafic d'influence d'agents publics et la corruption transnationales :

- 2016 : loi sur la transparence de la vie publique,

- Programme de prévention de la corruption mis en place par l'agence nationale anti-corruption,

- 2016 : loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires,

- Même année, création de la Direction des achats de l'Etat,

- 2017 loi de moralisation de la vie publique.

## Chapitre 6 : Mécénat, RSE et transparence,

Les actionnaires acceptent le Mécénat et des actions visant améliorer l'image de l'entreprise. La RSE a fait partiellement évoluer les représentations sur la transparence et la communication.

**Le mécénat** est pratique indifféremment de la taille de l'entreprise ; exemple dans le TPE finançant le sport pour marquer leur ancrage local par exemple.

C'est également une façon d'afficher ses convictions/ADN tout en bénéficiant d'un régime fiscal avantageux.

Attention le mécénat reste néanmoins très différent dans la démarche responsable assise sur la raison d'être. C'est un rôle d'utilité, à la portée limitée.

## Chapitre 7 : RSE, communication et reporting :

Loi Grenelle 1 et 2,

Obligations à l'encontre des Grandes entreprises s, avec trois thématiques (environnement, social et développement durable) et 42 sujets, contrôlés par une organisme tiers indépendants.

2014 : Directive européenne relative à la publication d'informations non financières, transposée en France en 2017 => Publication des premières DPEF (**déclaration de performance extra-financière**).

Objectif : sortir de le l'approche compartimenté en silo et avoir une cohérence d'ensemble en obligeant les entreprises à avoir une vision transversale de leur pratique en tenant compte des conséquences sociales et environnementales. Mise en relation du modèle d'affaire, des risques sociétaux, de la politique de mitigation, indicateurs de performances utilisés, objectifs de développement durable.

### Les critères ESG :

Création du **Label Investissement socialement responsable**, qui permet d'investir dans des entreprises jugées socialement responsable et qui s'avèrent en pratique plus performante (p 113). Pb la méthodologie n'est pas harmonisée, et les sources d'informations non standardisées, nombreuses manœuvres existes pour être "pseudo responsables" et des informations contradictoires rendent l'information obscure et possible de faire une évaluation interne.

En toute hypothèse il faut aller au-delà pour être responsable réellement et pas marginalement.

Intro partie III (Page 117) La crise sanitaire a accélérée le nouveau regard sur l'entreprise, qui n'a plus pour unique but de faire du profit (cf. MILTON FRIEDMAN) : mais elle est capable à la fois d'avoir un impact social et environnemental positif et significatif en sus d'une performance économique DURABLE.

Citation du Patron de Danone en 1972, Antoine RIBOUD, lors du congré national du Patronat Français (page 121) : *"nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux, c'est à dire, d'une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de condition de vie et de travail, et d'autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'homme"*.

A lire: <https://www.lesechos.fr/2006/02/dans-lentreprise-tout-le-monde-a-du-pouvoir-1069116>

**Baromètre de la confiance d'Edelman** : l'opinion publique a une confiance déclinante aux entreprises malgré les efforts affichés en RSE.

<https://www.edelman.ca/sites/g/files/aatuss376/files/2020-05/Rapport%20special%20du%20Barometre%20de%20confiance.pdf>

Remise en cause du modèle **des 5 forces de Porter**, reconnu par lui-même comme partiellement responsable de la crise économique de 2011. Il rajoute lui-même, avec Marc KRAMER, le **concept de Shared Value / valeur partagée** : les défis d'ordre sociétal sont désormais d'excellentes opportunités commerciales. Selon lui 3 façons de créer de la valeur partager (la responsabilité sociale est au cœur de l'activité économique et non plus parallèle):

- Repenser les produits ou marchés,
- Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur,
- Renforcer les pôles de compétitives locaux.

Ce n'est **pas une philosophie purement altruiste** : la corrélation entre progrès social et performance économique durable est désormais évidente = **“Bon sens stratégique”** !

Formalisation du concept dans la théorie économique avec la notion de **Shareholder Welfare** : intérêt de l'actionnaire au sens large : **“les entreprises doivent maximiser l'intérêt de leurs actionnaires, et pas la valeur actionariale”** : Olivier HARD, Professeur à Harvard et prix Nobel d'économie en 2016 + Luigi Zingales professeur Booth School of business de Chicago (page 125). Ainsi, ils vont évoluer la théorie de MILTON en redéfinissant l'intérêt de l'actionnaire : être humain, sensible aux crises qui l'entourent.

Page 126/127 : Appels à la refondation du capitalisme. Sources intéressantes pour la conclusion.

Lecture: le capitalisme responsable, une chance pour l'Europe, rapport <https://www.institutmontaigne.org/publications/le-capitalisme-responsable-une-chance-pour-leurope>

Page 128 à 134 : Les nouvelles définitions de l'entreprises (transmises à Clara) : **entreprise conciliatrice, entreprise contributive, entreprise inclusive, entreprise résiliente, entreprise politique, entreprise à mission.**

## **Chapitre 8 : Le cercle vertueux profitabilité - responsabilité - résilience**

**Impact sociétal consubstantiel au modèle économique** : il s'inscrit au cœur du modèle économique de l'entreprise = changement de paradigme puisqu'intégrant par nature l'ensemble des intérêts de toutes les parties prenantes. Cela lie performance économique durable et impact sociétal.

**Figure 8.1 page 142 : matrice d'évolution de l'enjeu sociétal.**

Les différents leviers de la valeur durable sont :

- Amélioration de la réputation : définition de la mission page 148,
- Fidélisation des consommateurs, menant à une hausse des marges,
- La motivation des employés qui se traduit par une meilleure productivité : Les collaborateurs qui savent pourquoi ils se lèvent le matin sont nettement plus engagés et efficaces. Un Objectif claire est impératif pour motiver une équipe à travailler ensemble et réussir (étude Harvard, page 150).
- Argument de recrutement, notamment auprès des jeunes générations : **marque employeur**, Baromètre de la conférence des grandes écoles janvier 2020 démontrent que les jeunes talents sont avides de sens : <https://www.cge.asso.fr/publications/2020-01-24-barometre-bcg-cge-ipsos-talents-ce-quils-attendent-de-leur-emploi/>
- Sécurisation de la chaine de valeurs et meilleure gestion des risques : prise en compte de l'ensemble des parties prenantes,
- Meilleure capacité à innover : la politique RH est centrale pour espérer une prise d'initiative des salariés, il faut une politique RH bienveillance et saine. Si on a peur pour son emploi ou du Burn OUT : on n'innove pas.
- La confiance des marchés financiers avec une baisse de la prime de risque (voir impact sur les marchés financier et schémas : pages 157)

## **Chapitre 9 : les apports de la loi pacte, de la norme imposée à la responsabilisation.**

Envoyé à Laure

## **Chapitre 10 : L'intention : définir sa raison d'être et ses engagements.**

La réflexion autour de la raison d'être est un “doute existentiel fécond”, une réflexion de fond pour savoir à quoi sert l'entreprise. Elle invite à faire ses choix de responsabilité en pleine conscience et en les assumant. C'est une démarche positive, stratégique de long terme et qui donne du sens a travailler (notamment pour les salariés) pour quelque chose de plus grand que nous.

Faire un lien avec la **notion de valeur supérieure** en droit ?

Page 180 : définition **vision, valeurs, mission, purpose, raison d'être, singularité**, (page 180/181)

## Exemple Tableau de Pilotage

L'engagement responsable des PME sous impulsion RH ?				
Comment et pourquoi les PME deviennent-elles responsables en matière sociale et environnementale ?				
Hypothèses de travail	Introduction	Point d'attention pour l'étude empirique	Conclusion partie 1	Guide d'entretien = support non figé permettant de récolter des informations sur nos thématiques
<b>CONTACT – PRESENTATION</b>				<p>Pouvez-vous vous présenter ainsi que les fonctions que vous occupez au sein de votre entreprise ? Pouvez-vous nous présenter votre entreprise et ses grands enjeux ?</p> <p>Avez-vous mis en place votre politique de RSE ? Si oui pourquoi ?</p> <p>Depuis combien de temps envisagez-vous de devenir entreprise à mission/ B-corp ? Pourquoi ? Comment le fait d'être entreprise à mission/ B-corp s'articule-t-il avec la RSE ? Vous identifiez-vous dans l'appellation "entreprise responsable" ?</p> <p>L'idée d'un label environnemental et/ou social faisait-elle partie de votre business model ?</p> <p>Vous identifiez-vous dans l'appellation "entreprise responsable" ?</p>
<b>HYPOTHESE 1 – Une motivation impulsée par le désir des parties prenantes = un mouvement sociétal global.</b>	<p>De Greta Thunberg et son mouvement de marche pour le climat aux consommateurs de plus en plus concernés par le coût social et environnemental des produits qu'ils achètent, nous avons noté que la motivation d'une démarche responsable est souvent impulsée par le désir, voir les exigences des parties prenantes en la matière ;</p>	<p>Dès lors nous nous sommes interrogées sur l'existence d'un mouvement sociétal global et d'un mouvement traversant les entrepreneurs, en particulier les dirigeants de PME.</p> <p>L'une des premières questions que nous avons envisagé de poser aux dirigeants d'entreprise est : Est-ce pour vous un mouvement sociétal global ? Ce mouvement est-il indispensable ?</p> <p>Ainsi la place des parties prenantes dans la stratégie des entreprises prend une dimension de plus en plus importante et nous nous sommes interrogées sur ce qui a présidé à la transition responsable des entreprises :</p> <p>Ont-elles pensé à leurs parties-prenantes en devenant une entreprise responsable ? Pense-t-elle que cela soit important pour les parties prenantes et que cela ait un impact sur l'image de l'entreprise auprès des parties prenantes ?</p>	<p>1) L'entreprise responsable est la conséquence d'une motivation impulsée par le désir des parties prenantes : c'est un mouvement sociétal global.</p>	<p>Est-ce un mouvement sociétal global ?</p> <p>Selon vous est-ce un mouvement indispensable ?</p> <p>Avez-vous pensé à vos parties prenantes en devenant une entreprise responsable ?</p> <p>Votre statut est-il connu de vos parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, pouvoirs publics) ?</p> <p>Pensez-vous que le statut est important pour vos parties prenantes ?</p> <p>Avez-vous constatés des spillovers suite au changement de statut ?</p> <p>Considérez-vous que la prise d'engagement a un impact sur l'image de votre entreprise ?</p>
<b>HYPOTHESE 2 – Il faut un cadre légal nouveau pour devenir une entreprise responsable</b>	<p>Le semi-échec de la RSE, la démultiplication des normes sociales et environnementale et l'entrée en vigueur de la loi PACTE en 2019, laissent à penser que l'intervention étatique pourrait être nécessaire pour initier la prise de conscience des dirigeants d'entreprises et pour une modification des statuts, pourrait être indispensable pour véritablement impulser le changement</p>	<p>Les différentes options nous ont fait nous interroger sur les démarches d'ores et déjà mises en place par les entreprises.</p> <p>Ont-elles une politique de RSE définie ? Si oui ou si non pourquoi ?</p> <p>Souhaitent-elles s'adjoindre un label ? Une certification ? Laquelle/ lesquelles ? Pourquoi ?</p> <p>En pratique, comment le fait d'être entreprise à mission s'articule-t-il avec la RSE ? Avec les autres labels ? La certification spécifique B-corp ?</p> <p>Est-ce que les entreprises ayant adopté ces labels ou formes alternatives de société s'identifient à l'entreprise responsable ?</p> <p>L'idée d'un label environnemental et/ou social faisant-partie du business model de l'entreprise est-elle indispensable ?</p> <p>La possibilité d'inscrire une raison d'être dans ses statuts d'entreprise, soit dans l'ossature administrative de l'organisation, est-il indispensable pour initier le changement ? Pour le rendre tangible ? Pour le pérenniser ? Est-ce forcément lié à une démarche responsable et réciproquement ?</p>	<p>3) Il faut un cadre légal nouveau pour devenir une entreprise responsable</p>	<p>Pensez-vous qu'une nouvelle encadrement légal est indispensable pour initier le changement ?</p> <p>Les défis environnementaux incombent-ils à l'entreprise et/ou à l'état ?</p> <p>Appartient-il à l'entreprise de pallier les défaillances de l'état ?</p> <p>Comment le législateur prend en compte une tendance de la société ?</p> <p>Est une mise en conformité ? Est-ce une anticipation sur une obligation à venir, à moyen/ court terme ?</p> <p>Pensez-vous qu'un préalable légal est indispensable pour initier le changement ?</p> <p>L'obligation légale de RSE est-elle un préalable obligatoire à la transition vers un modèle responsable ? Devenir une entreprise responsable requiert-elle une modification statutaire ?</p> <p>La prise d'engagements responsables s'inscrit-elle dans la « raison d'être » de l'entreprise ?</p> <p>Quels bénéfices ou inconvénients inattendus suite au changement de statut avez-vous constaté ?</p> <p>Envisagez-vous de faire évoluer vos engagements ?</p> <p>Avez-vous mis en place des indicateurs pour suivre les objectifs responsables que vous vous êtes fixés ?</p>
<b>HYPOTHESE 3 – Les labels, certifications et nouvelles formes d'entreprises sont alternatifs ou exclusifs</b>			<p>4) L'entreprise à mission est un démemberement de la RSE. Est-elle exclusive, alternative ou cumulative à l'entreprise B-CORP et des autres labels et certifications ?</p>	<p>Pourquoi cette forme/ certification plutôt qu'une entreprise à mission/label/ B corps ?</p> <p>Pensez-vous qu'il faut d'abord passer par la mission avant d'obtenir le label B corp ? L'inverse ? Par un(e) autre label ou certification ?</p> <p>Quels indicateurs avez-vous mis en place ?</p> <p>Envisagez-vous de faire évoluer vos engagements ?</p> <p>Avez-vous mis en place des indicateurs pour suivre les objectifs responsables que vous vous êtes fixés ?</p> <p>Concrètement comment s'est traduit le fait de devenir entreprise à mission ? (organes de contrôle/ indicateurs etc.)</p> <p>La démarche doit-elle être impulsée par le dirigeant ?</p> <p>D'après vous faut il une organisation particulière pour mettre en place ce statut ? et pour le pérenniser ?</p> <p>Est-ce que ça peut venir des employés/ des salariés ?</p> <p>Est-ce que cela passe uniquement/ nécessairement par l'exemplarité des dirigeants ?</p> <p>Faut-il transformer la gouvernance ?</p> <p>Y a-t-il d'autres leviers ?</p>
<b>HYPOTHESE 4 – La démarche responsable est une transformation portée par un/des dirigeant(s) incarnant le changement.</b>	<p>Le chef charismatique et providentiel est une longue tradition politique française, on note que dans le cadre d'une démarche responsable, la transformation est portée par le dirigeant, ce dernier l'accompagne et l'incarne notamment par ses convictions</p>	<p>En l'absence d'une telle fonction, nous avons focalisé notre questionnement sur les personnes en charge de ces problématiques et sur le rôle du dirigeant qui nous paraît être omniprésent dans la GRH et dans la démarche responsable elle-même. L'exemplarité du dirigeant est-elle nécessaire ? Suffisante ?</p>	<p>2) Les dirigeants de PME ont une action indispensable ? Nécessaire ? Suffisante ?</p> <p>accessoire ? à la démarche responsable ?</p> <p>-&gt; À mettre en 2ème position car rôle centrale dans les PME, en lien avec le 1 sur les parties prenantes et bien plus central que ce à quoi nous nous attendions.</p>	<p>D'après vous faut il une organisation particulière pour mettre en place ce statut ? et pour le pérenniser ?</p> <p>Est-ce que ça peut venir des employés/ des salariés ?</p> <p>Est-ce que cela passe uniquement/ nécessairement par l'exemplarité des dirigeants ?</p> <p>Faut-il transformer la gouvernance ?</p> <p>Y a-t-il d'autres leviers ?</p>
<b>HYPOTHESE 5 – Il y a un effet taille et un effet âge : Il est moins complexe de créer une entreprise responsable que de transformer une organisation existante.</b>	<p>Les entreprises ne sont pas égales devant la transformation et les exigences d'une démarche responsable, ainsi la taille d'une organisation et l'âge de l'entreprise peuvent avoir un impact dans la transformation</p>	<p>La taille et la maturité de l'organisation ont-elles un impact dans l'appréhension d'une démarche responsable et dans sa mise en œuvre ?</p>	<p>5) Il y a un effet taille et un effet âge dans le cadre de la démarche responsable ? Il est moins complexe de créer une entreprise responsable que de transformer une organisation existante.</p>	<p>Pensez-vous que n'importe quelle/toute entreprise peut devenir "entreprise à mission"/B corp ?</p> <p>Considérez-vous que la taille de votre entreprise est un atout ou une faiblesse dans le cadre de cette démarche ?</p> <p>A votre avis, est-ce plus facile de s'engager lors de la création de l'entreprise ?</p> <p>« anciennes » ?</p> <p>Considérez-vous qu'il s'agit d'une orientation stratégique majeure ?</p> <p>Cela demande-t-il un changement d'organisation interne ?</p> <p>Pensez-vous que prendre ces engagements est indispensable pour la pérennité de l'entreprise ?</p> <p>(Si ce n'est pas évident pour nous) dans quelle étape du cycle de vie est l'entreprise :</p> <p>Quelle est votre stratégie ?</p> <p>Quels défis principaux avez-vous rencontrés pendant le processus ?</p> <p>Votre business model a-t-il déjà fait ses preuves ou est-il encore en cours d'ajustement ?</p> <p>Nous avons noté une croissance de votre entreprise (notamment effectifs) atout ou faiblesse dans le cadre de cette démarche ?</p>
<b>HYPOTHESE 6 – Il faut une G.R.H stratégique pour accompagner la transition vers une démarche responsable</b>	<p>La gestion des ressources humaines était le parent pauvre des TPE/ PME pour des raisons structurelles et conjoncturelles, ou une gestion des ressources humaines stratégique afin d'accompagner la transition et porter l'innovation est primordiale pour pérenniser l'action sociale et environnementale de toutes ces structures.</p>	<p>En raison de la confusion entre les différents niveaux hiérarchiques, nous nous sommes interrogées sur l'existence d'une fonction RH au sein des TPE/PME ?</p> <p>En l'absence d'une telle fonction, nous avons focalisé notre questionnement sur les personnes en charge de ces problématiques et sur le rôle du dirigeant qui nous paraît être omniprésent dans la GRH et dans la démarche responsable elle-même. Les personnes en charge des problématiques RH participent-elles à la démarche responsable ?</p> <p>L'exemplarité du dirigeant est-elle nécessaire ? Suffisante ? L'impulsion donnée par les salariés peut-elle être le point de départ de la démarche ? Est-elle suffisante ?</p> <p>Faut-il une organisation particulière pour mettre en place une démarche responsable ou est-ce un accompagnement du changement tel qu'il est classiquement décrit ? Faut-il une organisation particulière pour conserver la démarche responsable dans la durée ?</p> <p>Quelles sont les actions RH à mettre impérativement en place dans le cadre de cette démarche ?</p>	<p>6) Il faut une G.R.H stratégique pour accompagner la transition vers une démarche responsable</p>	<p>Qui est en charge des problématiques RH dans votre entreprise ?</p> <p>Si oui participent-ils à la démarche ? Ont-ils participé ?</p> <p>La démarche responsable fait-il partie de votre stratégie ?</p> <p>Considérez-vous qu'il s'agit d'une orientation stratégique majeure ?</p> <p>Cela demande-t-il un changement d'organisation interne ?</p> <p>Quels leviers utilisez-vous pour faire des employés une partie active de la démarche responsable ?</p> <p>Quels défis principaux avez-vous rencontrés pendant le processus ?</p> <p>En tant que manager, quelles sont les compétences clés, existantes ou à développer pour initier le changement de statut et le pérenniser ?</p> <p>Avec le recul, quels sont les actions type RH que vous auriez pu/dû mettre en place ?</p> <p>Le changement de culture d'entreprise est-il un vecteur ou une conséquence de la responsabilité de l'entreprise ?</p> <p>Quelle a été l'appréhension de l'augmentation des coûts qui implique la mise en place de cette démarche ?</p> <p>Ce statut peut-il, à votre avis, attirer de nouveaux collaborateurs ?</p>



## ANNEXE 22 - INTERROGATIONS ETAPE 2

- > Est-ce que ces entreprises labellisées B Corp ou à mission incarnent vraiment la responsabilité ? Si oui, quelle responsabilité ?
- > Si le dirigeant refuse le changement statutaire, est ce que ce n'est pas ça le révélateur du fait qu'on est dans le « *purpose washing* » plutôt que dans l'engagement réel ?
- > Qu'est-ce que ça engendre pour l'entreprise de s'engager dans une logique d'entreprise à mission ou B Corp, si ce n'est de révéler réellement ses engagements extra financiers ?
- > Quelle sont les différences entre les différents modèles de gouvernance responsable : b Corp, a mission, fondations actionnaires, entreprises libérées ou engagées, agrément « *ESUS* » (entreprise solidaire d'utilité sociale) ?
- > Peux ton être une entreprise responsable « sans étiquette » ?
- > Pour cela, nous souhaitons confronter les entreprises à missions, les entreprises labellisées b Corps et celles n'ayant pas cette formes, label ou certification, sur la base de différents indicateurs que nous définirions nous même tels que l'alignement, la gouvernance, l'engagement statutaire, le management et les pratiques RH, la place du dirigeant...).
- > Est-ce que des difficultés potentielles n'apparaissent pas lorsque les pratiques R.H. entrent en tension avec cette quête d'équilibre entre l'économique et le sociétal et environnemental ?

Les hypothèses en ayant résulté :

- La démarche responsable doit-elle nécessairement venir du dirigeant ?
- Est-il plus simple de se transformer pour devenir responsable en s'appuyant sur ses moyens financiers et une certaine antériorité de l'organisation ou de commencer responsable ?
- La contrainte légale n'est pas indispensable, le changement culturel engagé étant suffisant.
- Le changement statuaire oblige à tenir ses engagements et changer profondément (contrebalance le greenwashing).

## ANNEXE 23 - FOCUS VIE DE GROUPE 3

Nous sommes passées à une rencontre toutes les 4 semaines avec notre directeur de Mémoire.

NB. : Durant la phase exploratoire, nous avons effectué quelques entretiens avec notre objet de recherche non encore définitivement fixé, ce qui a entraîné quelques adaptations qui nous ont permis de revoir la pertinence du guide d'entretien au regard de sujets abordés et de la méthodologie adoptée.

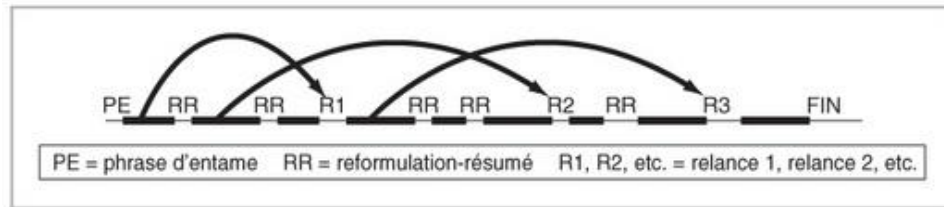
### Retroplanning

	Terme prévisionnel
Plan ébauche 1	26/04/2021
Lectures ciblées step 1	23/05/2021
Plan ébauche 2	24/05/2021
Lectures ciblées step 2	28/06/2021
3 entretiens par semaine en binome	31/07/2021
Plan définitif Part 1	02/08/2021
Travail d'analyse sur les enquêtes	02/08/2021
Plan définitif Part 2	19/09/2021
<b>Relecture mise en forme</b>	<b>20/09/2021</b>
Envoi d'une version propre à JMM	04/10/2021
<b>Remise du mémoire</b>	<b>18/10/2021</b>
Séance de préparation de l'oral -> entraînement filmé	24/10/2021
Séance de préparation de l'oral -> entraînement filmé	31/10/2021
Séance de préparation de l'oral -> entraînement filmé	14/11/2021
<b>Soutenance</b>	<b>19/11/2021</b>

- 1) Les différents éléments du plan seront complétés au fur et à mesure des lectures.
- 2) Des projets seront envoyés régulièrement à JMM directeur de mémoire
- 3) Les retranscriptions d'entretiens seront faites au fur et à mesure

## ANNEXE 24 - FOCUS VIE DE GROUPE 4

Ainsi, ces entretiens, qui doivent nous permettre d'avoir un échantillon complet de la variété des situations et non d'établir des statistiques quantitatives se sont déroulés de la façon suivante :



A l'issue de nos lectures respectives, nous avons organisé une réunion distancielle qui a permis d'arriver à un consensus méthodologique. La fluidité de cet échange était directement liée à notre approche préalable, s'appuyant sur l'émission d'hypothèses de recherche. Nous nous sommes d'ailleurs étonnées d'avoir collectivement procédé ainsi sans échanger explicitement sur la démarche. En revanche, nous avons été amenées à davantage échanger sur la posture à avoir lors des entretiens, afin que les réponses ne soient pas trop impactées par l'identité de la personne menant l'entretien.

A posteriori, nous avons constaté que nos approches différaient au commencement de la période d'entretiens et se sont progressivement standardisées avec la pratique et le partage d'expérience.

## **ANNEXE 25 - EXEMPLE DE PITCH**

*« Bonjour,*

*Je suis actuellement en reconversion professionnelle et je travaille sur les entreprises responsables.*

*J'aurais souhaité m'entretenir avec vous sur les entreprises à mission, vos motivations à en créer une, vos leviers etc.*

*Auriez-vous quelques minutes à m'accorder ?*

*Bien cordialement »*

*« Bonjour,*

*Actuellement en reconversion professionnelle, je corédige un mémoire sur les entreprises responsables avec un intérêt particulier pour les entreprises qui comme la vôtre ont choisi d'intégrer la communauté B CORP (à adapter selon profil).*

*J'aurais souhaité m'entretenir avec vous sur vos engagements, vos motivations et leviers etc.*

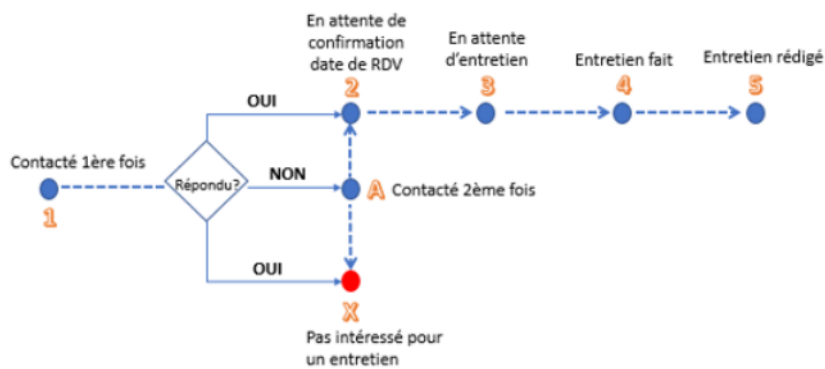
*A cette fin, auriez-vous quelques minutes à m'accorder ?*

*Bien cordialement.*

*Prénom + Téléphone mobile »*

**ANNEXE 26 - EXTRAIT DE FICHER DE SUIVI INDIVIDUEL +  
FICHER DE SUIVI DE PROSPECTION**

<b>Entreprise</b>	<b>Activité/site</b>	<b>Effectif</b>	<b>Contact</b>
<b>Danone Water</b>	<a href="https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/BcorpAmbition.html">https://www.danone.com/fr/about-danone/sustainable-value-creation/BcorpAmbition.html</a>	<u>2054</u>	Non
<b>EK Water</b>	Energie verte <a href="#">lien</a>	<u>92</u>	Oui
<b>Chacun son café</b>	<a href="https://www.linkedin.com/company/chacun-son-caf%C3%A9/about/">https://www.linkedin.com/company/chacun-son-caf%C3%A9/about/</a>	<10 sal	Non
<b>XXXXX</b>	<a href="#">Mode engagée</a> Groupe XXXXX	<u>80</u>	Oui
<b>Clinitex Propreté</b>	<a href="#">Nettoyage de vos locaux professionnels   Clinitex Propreté</a>	<u>+ 1000</u>	Non
<b>Openclassrooms</b>	<a href="https://openclassrooms.com/fr/">https://openclassrooms.com/fr/</a>		L
<b>Domofrance</b>	<a href="https://www.domofrance.fr/Nos-actus/Domofrance-certifiee-B-corp">https://www.domofrance.fr/Nos-actus/Domofrance-certifiee-B corp</a>	<u>543</u>	Non
<b>Eutopia</b>	Mise en relation par un intermédiaire		
<b>Lum Transition</b>	<a href="#">LUM Transition   Le Management de Transition avec Impact (lum-transition.com)</a>	< 50	Oui
<b>Ynsect</b>	<a href="http://www.ynsect.com/fr/ynsect/notre-adn/">http://www.ynsect.com/fr/ynsect/notre-adn/</a>	<u>100</u>	Oui
<b>Cedreo</b>	<a href="https://www.societe.com/etablissement/cedreo-82462340900011.html">https://www.societe.com/etablissement/cedreo-82462340900011.html</a>	< 20	0 contact
<b>Sycomore Asset Management</b>	<a href="https://www.sycomore-am.com/">https://www.sycomore-am.com/</a>	<u>&lt; 62</u>	Oui
<b>Mirova</b>	<a href="https://www.linkedin.com/company/mirova/about/">https://www.linkedin.com/company/mirova/about/</a>	65	Oui
<b>Michel et Augustin</b>	Mise en relation par un intermédiaire		
<b>Axionable</b>	<a href="https://www.axionable.com/lengagement-durable-daxionable-recompense-par-la-certification-B-corp/">https://www.axionable.com/lengagement-durable-daxionable-recompense-par-la-certification-B corp/</a>	50	Oui
<b>Good Gout</b>	<a href="https://www.goodgout.fr/">https://www.goodgout.fr/</a>	50	Oui
<b>Gifts for change</b>	<a href="https://www.giftsforchange.fr/gifts-for-change-B-corp/">https://www.giftsforchange.fr/gifts-for-change-B corp/</a>	10	Oui
<b>Welcome to the jungle</b>	Mise en relation par un intermédiaire		
<b>Akagreen</b>	<a href="https://www.aka.green/">https://www.aka.green/</a>	10	Oui
<b>Baubo</b>	<a href="https://baubo.fr/">https://baubo.fr/</a>	0	Non
<b>Redman</b>	<a href="https://www.redman.fr/">https://www.redman.fr/</a>	70	Oui
<b>N'Go Shoes</b>	<a href="https://ngo-shoes.com/fr/">https://ngo-shoes.com/fr/</a>	10	Oui
<b>Shine</b>	<a href="https://blog.shine.fr/shine-rejoint-la-communaut%C3%A9-B-corp-db63c8de1112">https://blog.shine.fr/shine-rejoint-la-communaut%C3%A9-B corp-db63c8de1112</a>	20	Oui
<b>Ouihelp</b>	<a href="#">Ouihelp rejoint le label B Corp</a>	+500	Non



type d'entreprise	QUI	Date de contacte	Statut	Date RDV
Entreprise à mission	Laure	04.05.2021	X	
Entreprise à mission	Laure	25.05.21	X	
Entreprise à mission	Laure	08-avr	X	
B corp	Aurore	14-juin	1	
Entreprise à mission	Natyuliz	12-avr	2	
Mission/bcorp	Aurore	15-avr	5	
Entreprise à mission	Natyuliz	12-avr	5	15 avril 16h Teams
Entreprise à mission	Natyuliz	30-avr	1	
B corp	Aurore			
RSE Label Lucie	Clara	10-mai	5	
Entreprise à mission	ANATOLIE			
B corp	Clara	05-juil	1	
RSE Label Lucie	Clara	10-mai	1	
B corp	Clara	22-juin	1	
Entreprise à mission	Laure	08-avr	1	
Entreprise à mission	Aurore	relance 15/04		
B CORP	Aurore	15-avr		
Entreprise à mission	Laure	21-juin	4	
	Laure			
bcorp	Aurore	08-juil	2	
Entreprise à mission	Laure	18-juin	3	
RSE - A voir pour mémoire	Clara	17-avr	4	
B-corps en train de devenir à mission	ANATOLIE			
Entreprise à mission	ANATOLIE	12-avr	1	
Entreprise à mission	Clara	27-avr	4	
Entreprise à mission	Laure	21-juin	2	
Entreprise à mission	Laure			
Entreprise a mission	Laure			
RSE - label Lucie	Clara		4	
Entreprise à mission et B-corps	ANATOLIE			
B-corp	Clara	22-juin	1	
entreprise de certification	Aurore	relance 05/05	1	
Entreprise à mission	Laure	25-mai		
Cabinet recrutement - A voir pour mémoire	Clara	19-mai	2	
RSE	Laure	25-mai		
B CORPS	Aurore	05.05	1	
Entreprise à mission	Laure	25.05.2021		
B CORPS	Aurore	11/05/2020	1	
Entreprise à mission	Laure	05/-05-21	X	
Entreprise à mission	Natyuliz	27 mai	5	

## ANNEXE 27 - COMPTE RENDU COMPLET

31/05/2021, 14h40,

Entreprise XXXXX : <https://www.XXXXXX/fr/>

Interview de M. XXXXXXXXXXXX

Responsable Communication & Partenariats

### Présentation :

#### De l'intervenant:

Je travaille chez XXXXX depuis 2 ans, je suis **responsable communication et partenariats**. Je m'occupe de la communication interne et externe chez XXXXX, aussi bien d'un point de vue stratégique (mise en place de la plateforme de communication) que dans la manière de la décliner opérationnellement (réseaux sociaux, journalistes, interne). Je fais ça depuis 2 ans mais XXXXX est un peu plus âgé que ça.

#### De l'entreprise :

C'est une **marque qui a été créée il y a presque 12 ans** par xxx. A l'époque c'est une marque qui est "pionnière" sur la manière de de faire les choses. C'est à dire que **dès la création de l'entreprise xxx on l'a voulue notamment responsable.**

L'idée c'est que dès le début ils se sont aperçus que le fait de créer une entreprise qui va produire des vêtements avait un impact sur la planète, notamment en émettant beaucoup de CO 2. Ils ont voulu agir et donc XXXXX est devenu **la première entreprise entre 2008 et 2009 à faire un bilan carbone prévisionnel sur son business plan**, avant même que la première chaussure soit sortie ! Comme ça ils ont pu déjà réduire leurs émissions de CO 2, donc c'est vraiment une marque qui a commencé comme ça, qui a cette **envie d'être plus respectueuse**. Ces valeurs-là sont **dans l'ADN de XXXXX depuis le début. L'entreprise est aussi pionnière sur la partie reforestation**, c'est à dire qu'on n'arrive pas à éliminer toutes les émissions de CO 2 que nous émettons, mais on se fixe pour objectif de compenser en créant des **puits de carbone avec notamment des forêts XXXXX**.

XXXXX ne fait toujours **pas de compromis entre mode et responsabilité** et essaye de trouver un **modèle particulier** (de la conception à la fabrication, en passant par le transport et les prestataires externes). C'est l'ensemble qui nous aide à faire de XXXXX ce qu'il est. 12 ans plus tard, toujours **pas de compromis entre mode et mission**. D'ailleurs on aime dire mission, puisque on est une entreprise à mission, **la première entreprise de mode à mission française depuis maintenant un an et demi et B corp plus récemment**.

#### Questions sur les liens avec le Groupe XXXXX :

C'est une démarche qui se détache un petit peu du reste du groupe XXXXX sur cette politique-là. Lorsque XXXXX a vu le jour le groupe XXXXX n'était absolument pas actionnaire. C'est vraiment une démarche que XXXXX a mis en place et défend depuis 12 ans. Aujourd'hui le **groupe XXXXX et actionnaire minoritaire. XXXXX a donc toute son autonomie sur les sujets** et je pense que c'est tout l'inverse, XXXXX qui s'inspire justement de XXXXX. Evidemment l'idée c'est de pouvoir aussi partager et que le groupe nous soutienne financièrement et qu'on partage des bonnes pratiques avec.

#### Question sur le mouvement sociétal et la place de l'état :

*Est-ce que vous pensez justement il est important que y'a des entreprises qui soit un peu novatrice en la matière en espérant avoir un une transformation sociétale ? Vous pensez que justement des cadres juridiques type entreprise à mission comme la loi pacte les ont permis en 2019 ou même des certifications comme la certification B Corp qui est reconnu mondialement sont essentiels ? voire même qu'une intervention de l'état serait requise pour pouvoir avoir un changement plus pérenne ? Que ça ne soit pas uniquement des démarches individuelles poussé par les responsables ?*

C'est une question qui est très large, après nous on était content de le devenir, la loi permettait de nous distinguer des autres entreprises à but lucratif. On est une entreprise à but lucratif qui voulait résoudre des problèmes socio-environnementaux. Donc quand c'est paru, **XXXXX avait 10 ans d'avance**. C'était donc pour nous une **véritable opportunité** que de devenir entreprise à mission.

**Avec l'entreprise à Mission, on montre clairement quelle est notre vision à long terme et c'est assez chouette aux yeux de la loi. B corp va venir plutôt mesurer la performance de l'entreprise** et donc nous ce qu'on aime bien dire c'est ce c'est une logique complémentaire : Plus notre note B CORP augmente plus on va réussir notre mission ! Parce que ça veut dire qu'on est performant dans ce qu'on met en place.

*Est-ce que justement vous souhaitez du coup faire évoluer votre mission et puis vos pratiques, de manière à faire toujours mieux ou compte tenu du fait qu'elles sont déjà très ambitieuses si vous réussissez à atteindre déjà les objectifs fixés ce sera une réussite ?*

Non, **on y va petit à petit**, compte tenu de notre taille on ne peut pas prendre des tournants drastiques. Pour que la démarche soit pérennes il vaut mieux aller petit à petit, et avancer pour que justement tout ce qu'on met en place reste dans le temps. Et c'est ce qu'on fait chez XXXXX !

C'est d'ailleurs ce qu'il y a de **points communs entre le statut d'entreprise à mission et la certification B corp** : c'est qu'on est dans une **démarche d'amélioration continue**.

Notre **mission est suffisamment ambitieuse pour que on puisse s'améliorer encore et toujours** pour les prochaines années.

*Pensez-vous que c'est important pour vos parties prenantes que vos engagements soient affichés et reconnus ? et pour vos salariés ?*

Je pense que tout est un peu lié, ouais tout est lié évidemment. Sur la partie prestataires, je vais plutôt vous dire que c'est l'inverse, on se doit de faire attention partout, à tous les niveaux.

En interne ça permet aussi de **dynamiser les troupes** et tout le monde en fait c'est ce qui est bien. Je pourrais y revenir, mais chez XXXXX cette **mission elle est portée par tout le monde** par tous les salariés et donc du coup on va arriver à avoir des **bonnes notes chez B CORP. Ça vient consacrer tout ce tout ce travail de toutes les équipes**. C'est comme ça qu'il faut voir les choses.

Ca va être **pareil pour nos clients nos clients qui sont de plus en plus exigeants**. Il y a des gens qui adorent XXXXX qui suivent XXXXX depuis le début et d'autres qui se rajoutent. Il y en a qui vont faire beaucoup plus attention à ce que fait XXXXX quitte parfois même à nous boxer un petit peu. En mode « Ah oui là il faut que vous améliorez là-dessus » et c'est hyper important.

Sur la partie fournisseur prestataire, il y a le **fournisseur prestataire de service avec qui on engage une relation**. On va aller sélectionner des partenaires à l'entrée qui font attention et qui ont des points de distinction par rapport à notre mission. Evidemment quitte à ce que ce soit un peu plus cher. Et à l'inverse pour ceux qui sont là depuis longtemps on s'aperçoit qu'ils s'améliorent, ils marchent un peu dans nos pas. Clairement on va aller chercher des prestataires de service et des produits qui sont toujours en respect de notre mission/vision.

*J'ai vu sur votre site internet que vous vous étiez fait accompagner par des cabinets extérieurs pour tout ce qui est lié à la mission et à la certification B CORP, mais en interne est ce que vous avez mis en place une gestion des ressources humaines spécifiques, nécessaires à la réalisation de cette mission pour que ce soit justement porté par tous, comme vous le dites ?*

Pas nécessairement de GRH stratégique spécifique.

Pour tout vous dire l'agence qui nous accompagnait elle a plus été là pour affiner ce qu'on faisait déjà, je pense notamment à notre mission qu'il a fallu écrire bien qu'elle existait depuis 10 ans. Notre mission, **c'est ce qu'on appelle avant tout notre raison d'être**. C'est juste qu'avant on employait des termes plus ou moins forts, plus ou moins poussés, le curseur était poussé à droite ou à gauche...

Je vous donne un exemple, est-ce qu'on écrit urgence climatique, réchauffement climatique, dérèglement climatique ? Cette agence elle nous a permis de justement statuer là-dessus. Ils ont confirmé nos réflexions, plus que fait des recherches.

**La gestion des ressources humaines c'est le complément à tout ça**, après le travail du prestataire on a fait un séminaire de restitution avec des exercices en team building qui ont permis en fait d'arriver à cette mission, d'arriver enfin à mettre une seule phrase bien claire bien précise sur cette mission. C'est



la fonction R.H. qui a porté ce sujet-là, quel team building, et c'est ensuite qu'on est devenu entreprise à mission ? C'est comme ça qu'on interprète chez XXXXX, c'est qu'une entreprise à mission ça veut dire que c'est plus 2 fondateurs ou le corps/la gouvernance de l'entreprise porte le projet ; **c'est l'ensemble des salariés qui portent**. Dans ce cadre-là c'est assez simple, toutes les fiches de recrutement pour tous les postes : du stage au CDI en passant par le CDD, toutes nos fiches comportent maintenant un paragraphe très clair qui dit traite de la propension à apprécier la mission de XXXXX, à pouvoir aussi apporter quelque chose à cette mission-là.

Ensuite, pour les salariés en poste, sur tous les entretiens annuels d'évaluation on va avoir un objectif en lien avec la mission.

*Par exemple Théo au service client son objectif mission était de mettre en place un compost, il y a 2 ans ce qui l'a fait brillamment. Martin responsable web a lancé une campagne de suppression de mail pour sensibiliser à la pollution numérique. A la création ils ont augmenté le pourcentage de matières recyclées des collections suivantes etc...*

On arrive à faire ça dans tous les métiers et en fait ça fait ça permet que les salariés de XXXXX contribuent à la mission, et donc ils sont tous alignés derrière la mission.

Ce qui fait que c'est plus « la tête dirigeante » de l'entreprise qui porte le projet mais bien tout le monde.

A ce jour \*\*\* c'est combien de salariés ?

C'est à peu 80 salariés.

Pensez-vous que toute entreprise peut engager cette démarche et se transformer indifféremment de sa taille ou de son âge ?

**Je pense qu'il y'a pas de réponse généraliste à faire.** Ça dépend de nombreux facteurs, et aussi des structures et de comment elles sont gérées, avec quelles ambitions ... Pour autant, oui je pense que on peut, sans avoir commencé comme ça. **On peut petit à petit** mettre en place des pratiques qui permettent d'avoir des vrais points d'améliorations par la suite. C'est comme tout, avec des **convictions fortes et des moyens**, il est possible d'impulser le changement.

Par exemple nous ont fait un bilan carbone, à la fin du bilan carbone y'a des recommandations pour faire encore mieux pour s'améliorer jusqu'au prochain bilan carbone ... Dans celui d'après on nous donne 3 pistes, dans les pistes il y a la piste avec des gros effets et gros budgets, la piste avec des bons effets moyen budget, et la piste avec peu d'effets et sans budget par exemple .. Donc forcément en fonction l'état de santé de l'entreprise, de sa conviction, son ambition on peut choisir. Ça se comprend tout de suite, Soit on opte pour le gros effet/gros budget ou alors on prépare celui-là pour l'année d'après et on commence à le préparer « on dégrossit » le projet euh. Pendant ce temps on met en place le petit effet/0 budget et le moyen budget ...

Donc ça c'est une question à laquelle malheureusement je ne peux pas y a pas répondre. Ça dépend vraiment de la situation de l'entreprise, de la conviction de ceux qui mènent les projets. **Le piège c'est de ne pas tomber dont on fait très peu très avec petit budget parce qu'on n'y arrive pas : on n'arrive pas à s'améliorer.** Pour autant il ne faut pas non plus trop se lancer dans le très gros, très gros budget, parce que si ça plante un endroit c'est sans retour. **Il faut trouver un juste milieu** et voilà ! C'est ce qu'on fait chez XXXXX, on a un plan d'action a 3 ans 5 ans, ce qui nous permet un peu de dégrossir les sujets, de voir comment on peut y arriver, de lisser les investissements sans que ça se ressente trop sur le client.

C'est ce que je disais au début : il faut faire pour le prix. Il faut pouvoir donner à la mode responsable un côté actuel, tout en donnant la possibilité au public d'avoir la **mode responsable accessible**.

Vous disiez que chaque salarié dès lors qu'il y a un recrutement, même pour les stagiaires, ont cette mission qui est affichée et que vous insistiez bien sur le fait qu'il faut qu'il soit en adéquation avec celle-ci ; est ce que ça vous est déjà arrivé d'avoir des collaborateurs qui n'étaient pas forcément engagé sur tout ce qui est démarche environnementale, pratique responsables ? et auquel cas comment procédez-vous ? C'est une démarche interne, certes inscrite dans vos statuts mais vu qu'il y'a pas de contrainte légale alors comment arrivez-vous à le gérer au quotidien ? Quid si un salarié ne porte pas ses valeurs ?

Ce n'est pas mal de formation etc.,

Après évidemment ils ne sont pas tous au même niveau, on va voir on va en avoir 2 qui sont proches du **militantisme**, on va avoir un **ventre mou de gens engagés avec des actions du quotidien simples** et puis on va avoir aussi **ceux qui vont être un peu moins engagé un peu plus dur à vraiment à convaincre**. Mais depuis 2 ans, qu'on est entreprise à mission, XXXXX attire clairement fagot des profils qui sont plutôt dans le ventre mou.

Pour **les autres, c'est comme tout en fait, à force d'être sensibilisé** d'avoir des intervenants extérieurs d'avoir des prises de parole, des séminaires, ils changent.

Au quotidien les produits transformés sont de plus en plus recyclés, y a des QR code pour avoir l'empreinte carbone des produits, les étiquettes qui sont moins en moins nombreuses et toute recyclées et recyclables etc...

En fait, **sans le vouloir ils ont quand même une compréhension beaucoup plus forte du sujet que quand ils sont arrivés chez XXXXX**. Eux-mêmes dans leur vie personnelle ont commencés à faire plus attention. Il y a un **travail pédagogique** qui a été engagée et du coup une nouvelle **éducation**.

**Souhaite que le nom de l'entreprise figure dans les remerciements.**

## ANNEXE 28 - COMPTE RENDU SYNTHETIQUE

### Compte-rendu entretien XXX

(Entreprise à mission depuis 2020, prochainement B Corp)

Date interview : 15.04.2021

Objet : Conception, fabrication de cadeaux et coffrets promotionnels/solutions digitales

Effectif : 100

<https://www.XXXX.com/>

Personne interviewée : XXXXXX

Animatrice : L

Participant : N

1. Quand avez-vous mis en place votre politique de RSE ? Pourquoi ?

Depuis 2007, parce qu'il avait un sentiment de pression d'être responsable. Des audits sociaux dans les usines, les emballages, le transport.

2. Comment le fait d'être entreprise à mission s'articule-t-il avec la RSE ?

Quand on se retrouve au milieu de la crise du Covid, on a bien senti qu'il aurait une accélération qui viendrait de l'extérieur et que nous percevait déjà très bien, on parle des ONG qui exercent leur pouvoir d'influence à juste titre, on parle de législateur, on parle des startups type yuka, type ecovadis, on parle des consommateurs, on parle des clients. Tous ces éléments de l'extérieur viennent à pousser davantage les entreprises à être plus engagées dans le RSE, et donc la crise du covid nous a permis de nous interroger sur comment on voit l'évolution du monde et on l'a vu plutôt comme une phase d'accélération de la transformation et se dire qu'on va saisir l'opportunité d'accélérer notre transformation en devenant une entreprise à mission.

On s'est dit « on va devenir Entreprise à mission parce que de toute façon c'est une évidence pour nous ».

3. L'idée d'un label environnemental et/ou social faisait-elle partie de vos fondamentaux ?

Oui. L'essentiel pour moi c'est de se poser deux questions :

En quoi l'activité de mon entreprise contribue-t-elle au bien commun ?

En quoi le produit de mon entreprise contribue-t-il au bien commun ?

Il faut que les deux soient corrélés, parce si on dit : mon activité me permet d'avoir une école de formation et puis d'avoir une crèche d'entreprise, bon l'activité permet de financer une crèche, très bien, mais qui compte c'est le produit. Si on prend le cas Danone, du fait de devenir Entreprise à mission, ils se sont séparés de leur activité spiritueux ou bière, mais néanmoins ils ont une activité eau avec des bouteilles en plastique, donc il y a une réflexion là-dessus, je trouve.

4. Pourquoi cette forme plutôt qu'un label ou b corps ?

L'Entreprise à mission est une évidence, c'est la possibilité de l'écrire dans le statut, ça donne de la puissance, du corp, du contenu à toute la démarche et puis ça permet de projeter, d'engager. C'est une étape, l'étape d'après c'est le b corp, mais qui compte dans le B corp c'est de le faire vivre et continuer à le faire progresser.

Le B corp m'intéresse parce que j'aime bien le cadre qui est posé, c'est un cadre exigeant, on va candidater en juillet. C'est un audit qui vient de l'extérieur.

Quand on est entreprise à mission la limite c'est que on définit ses propres critères et on est jugés sur les critères qu'on a défini. Si le niveau d'exigence est très faible, l'entreprise sera très peu

contributive. Je trouve que je préfère la notion de purpose company que la notion d'entreprise responsable

5. Votre statut est-il connu de vos parties prenantes (collaborateurs, fournisseurs, clients, pouvoirs

Oui. On essaie d'agir pour des parties prenantes

6. Pensez-vous qu'il est important pour eux ?

On veut transformer notre activité et notre produit pour contribuer au bien commun, à la fois pour les personnes (fournisseurs, salariés de nos fournisseurs, la société dont on évolue, les territoires de proximité, les collaborateurs, les ONG, etc) et l'environnement.

7. Concrètement comment s'est traduit le fait de devenir entreprise à mission ? (organes de contrôle/ indicateurs etc.)

Là le comité stratégique valide les objectifs économiques, les objectifs d'impact, il donne la feuille de route au comité exécutif et le comité de mission vient contrôler en interne.

Par contre je n'ai pas prévu dans le comité de mission, l'ouverture aux parties prenantes extérieurs, ces 3 membres de l'entreprise peuvent faire rappeler à l'extérieur s'ils les souhaitent mais je n'ai pas estimé que c'était nécessaire car en fait le comité de mission c'est plus un organe de contrôle interne, parce que dans les Entreprise à mission il y a un organe de contrôle externe par l'organisme tier indépendant.

Un des nos objectifs 2021 est d'avoir 30% en commandes écoconçus (de la part des clients)

8. D'après vous faut-il une organisation de travail particulière pour mettre en place ce statut ?

Non, je ne me suis pas fait accompagner, j'ai mis 13 ans d'expérience et pratique et 3 heures pour le formaliser.

9. D'après vous faut-il une organisation de travail particulière pour pérenniser ce statut ?

J'ai capitalisé sur ce qui existait déjà, et le fait de saisir la disposition de la loi pacte m'a donné l'opportunité de formaliser et de mettre en place une organisation que correspond à ce que j'avais en tête depuis longtemps et que je n'avais jamais fait. Exemple : La gouvernance qui est mise en place chez XXXXX correspond au statut de la loi pacte mais on est allé un peu plus loin : j'en ai profité pour créer un comité stratégique : deux représentants de l'actionnaire, un représentant d'une ONG, un représentant des salariés, et puis éventuellement il y a une place pour un investisseur socialement responsable.

Donc, on a un comité mission comme toutes les entreprises à mission, mais là où on est allé plus loin, c'était la mise en place de ce comité stratégique, que c'est plus impactant et plus intéressant que d'avoir juste un comité d'administration, puis un comité exécutif et puis à côté de ça un comité de mission qui essaie de trouver sa place.

Je l'ai pensé comme ça, si j'avais fait appel à un cabinet, il m'aurait amené sur quelque chose de différent, ça c'est la richesse de la liberté d'entreprendre quand on est chef d'entreprise, on organise les choses comme on en a envie.

Pour qu'il soit vécu en quotidien il faut ce lien entre l'actionnaire (moi), l'équipe de direction (7 personnes) et les collaborateurs, s'il n'y a pas cet alignement ça ne fonctionne pas.

10. Pensez-vous que n'importe quelle/toute entreprise peut devenir "entreprise à mission" ?

L'entreprise à mission c'est ne pas une fin, et je pense que toute entreprise qui aurait pour fin de se dire et se fixer un objectif de devenir une Entreprise à Mission, elle passera à côté de l'essence même de la loi pacte.

11. Pour vous a quoi fait echo l'expression "entreprise responsable" ?

Je pense qu'il faut agir auprès des parties prenantes ne pas avec des fondations qui vont planter des arbres, pour dire qu'on des Entreprise à mission, je ne critique pas le fait de planter des arbres, mais je dis qu'il faut que ce soit rattaché, raccordé à l'essence même et à l'activité de l'entreprise, sinon je pourrais qualifier ça comme une forme de greenwashing. Ça sera de purpose washing.

Parties prenantes : fournisseurs, salariés de nos fournisseurs, la société dont on évolue, les territoires de proximité, les collaborateurs, les ONG, etc

12. Avez-vous constaté des effets indésirables suite au changement de statut ?

13. Envisagez-vous de faire évoluer vos engagements ?

On va devenir B corp prochainement.

Avec le B corp on a mis en place beaucoup chantiers, des partenariats avec les écoles, intégration de handicap, des ateliers en faveurs de l'inclusion, séminaires, travailler avec les ONG. Il y a beaucoup des chantiers a mettre en place.

14. Quels défis principaux avez-vous rencontré pendant le processus ?

Avant de devenir Entreprise à mission, j'avais des collaborateurs qui me disaient que l'Entreprise à mission, labels etc c'étaient bien mais ce n'était pas ça que les clients demandaient, et donc quelque part je n'avais pas le parfait alignement parce que les collaborateurs adhéraient, il y avait le « oui, mais... ». Je ne rencontre plus ce « oui, mais » parce aujourd'hui, avec cette accélération dans la transformation, les collaborateurs ont compris que là on est dans le bon tempo.

Si dans une entreprise il y a une équipe de direction qui dit : « tient il faut devenir Entreprise à mission pour nous distinguer des concurrents », mais qu'il n'y a pas l'adhésion des actionnaires ou des collaborateurs, c'est beaucoup plus compliqué à mettre en place.

15. Qui est en charge des problématiques RH dans votre entreprise ?

Je n'ai pas de services RH. Il y a 100 personnes chez XXXXX, pas de RH.

La paie est sous-traitée, on a une personne de services administratives qui gère les déclarations préalables à l'embauche, les contraintes et qui contrôle la paie mais effectivement je n'ai jamais voulu avoir de service RH mais j'en aurais un parce que j'ai toujours considéré que la principale ressource de l'entreprise c'est l'humain et que la proximité du dirigeant avec les collaborateurs est importante. Je délègue tout sur ça parce que c'est qui me plaît. Il y a deux choses qui me plaisent dans mon métier c'est le projet et l'équipe, donc une équipe sans projet ne fonctionne pas et un projet sans équipe ne fonctionne pas.

Je ne dis pas qu'on n'aura pas, mais il aura des compétences RH, et de soft skills d'écoute et aussi de challengeur. Le CSE ne sert à rien, je préfère que les personnes viennent me parler directement, en CSE on voit des frustrations qui sont lancées de forme anonyme à tous. Le débat c'est qu'est-ce qu'on fait ensemble, dans quel but ? pour quoi ? qu'est-ce qu'on veut vivre, qu'est-ce qu'on veut partager comme émotion.

16. Ce statut peut-il, à votre avis, attirer de nouveaux collaborateurs ?

J'ai interrogé sur 12 critères d'engagement lors des ateliers avec l'équipe de Paris et l'équipe du siège.

Ce n'est pas le fait qu'on soit Entreprise à mission qui fait qu'on embarque des collaborateurs, mais parce qu'on a une Entreprise à mission on est une entreprise bienveillante, à l'écoute, authentique, alignée, et que soit dans le domaine des achats ou du management on est dans un rapport d'équilibre, dans un rapport responsable, durable, et on n'est pas du tout dans le rapport de force, en tout ça c'est ça que je veux éviter. En revanche, la notion que j'aime c'est la notion pouvoir et contrepouvoir, parce que dans une entreprise s'il n'y a pas ça qui s'exerce ça serait tout plat, tout mou et qui ne donne rien de bon.

Je fais de recrutement d'acheteurs, si je veux attirer des jeunes, je ne vais pas leur dire que les pratiques d'achats sont celles de la grande distribution de il y a 20 ans, où on attendait pendant 3 heures puis on rentrait dans une salle surchauffée, et on pressait et on était dans un rapport de force. On n'a jamais pratiqué ça comme ça parce qu'on a toujours considéré que ce n'est pas être responsable d'avoir ce type de pratique avec des personnes.

17. Comment l'avez-vous valorisé auprès des parties prenantes ?

C'est un outil de com, je me suis servi, parce qu'il ne faut surtout pas opposer le rentable et le durable, on est durable si on est rentable.

18. En tant que manager, quelles sont les compétences clés, existantes ou à développer pour initier le changement de statut et le pérenniser ?

Je ne regarde pas les compétences, si les gens viennent ici pour postuler et qui n'ont pas les compétences pour postuler ils se mettent en danger, en difficultés, mais ce n'est pas à moi de régler ça. Si je m'engage dans quelque chose c'est parce que je pense que j'ai les compétences pour y arriver.

Je lui dis de me parler plutôt de son projet et non de ses compétences, si leur projet match avec le projet de notre entreprise, ça m'intéresse. Après les uns et les autres contribuent et le réalisent à leur manière, avec leur style, après il y a des éléments fondamentaux : le travail en équipe, parce que ça c'est fort dans la culture d'XXXXX, s'intéresser aux gens, avoir envie de leur rendre service, on ne balance pas de travail à l'autre, c'est donner toutes les chances pour que l'autre réussisse dans son travail.

La clé de la réussite c'est l'équipe et c'est la capacité à réussir ensemble, à se dire les choses, à savoir les entendre et à trouver des solutions pour faire avancer les équipes.

19. Pensez-vous qu'un préalable légal est indispensable pour initier le changement ?

L'Entreprise à mission est une évidence, c'est la possibilité de l'écrire dans le statut, ça donne de la puissance, du corp, du contenu à toute la démarche et puis ça permet de projeter, d'engager




20. Considérez-vous qu'il s'agisse d'une orientation stratégique majeure ?

Toute entreprise qui n'est pas une entreprise responsable n'existera pas

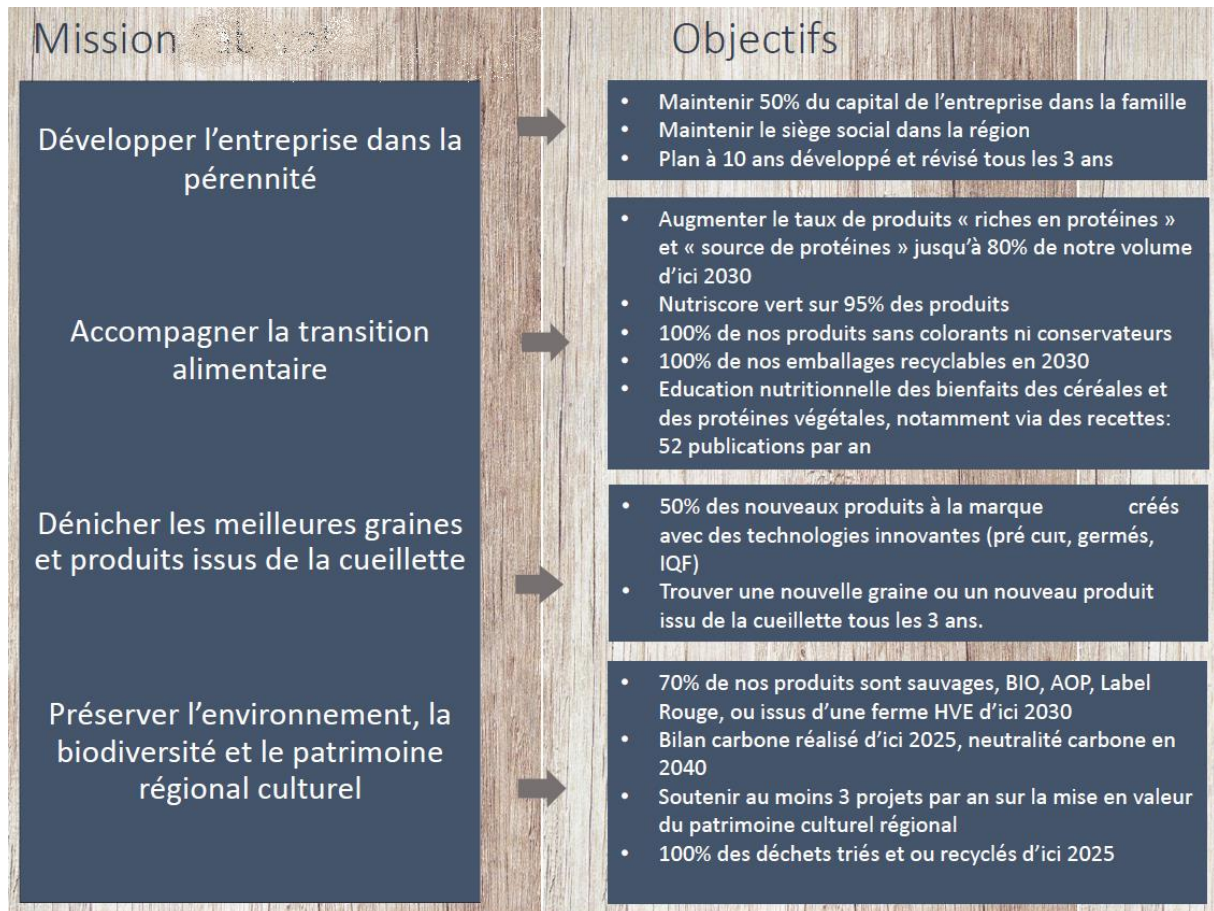
21. Vous identifiez vous dans l'appellation "entreprise responsable" ?

Oui parce toutes les décisions qu'on prend, on les prend en responsabilité, donc en termes de responsabilité on intègre un ensemble des paramètres économiques et à impact, donc dans ce sens-là on est une entreprise responsable, dans le sens où on prend un champ de responsabilité qui probablement est beaucoup plus large que d'autres.

## ANNEXE 29 - RAISONS D'ÊTRE DES ORGANISATIONS INTERVIEWEES

Mots clés		Thématiques
environnement planète écologie écosystème climatique monde empreinte naturel		<b>Ecologie / Enjeux Environnementaux</b>
société social sociaux collaborateur santé vivre homme citoyenne collectif ensemble inclusion		<b>Humain / Enjeux Sociaux</b>
tous / plus grand nombre chacun personnes bien commun clients génération soi acteur humains		
économique activités commerciales stratégique opérationnelles financière chaîne de valeur performance argent décision 360 fournisseurs commerce		<b>Enjeux Business</b>
communication gouvernance partie prenante chartes gestion moyen produit projet succès système consommation gratuitement programme politique d'achat		<b>Enjeux Temporels / Changement</b>
durable accélérateur aujourd'hui Demain améliorer transition prioritaire mieux remettre renforcer revaloriser (re)génération seconde main		
converger réel cheminement développer transformation		<b>Enjeux Posturaux / Comportementaux/ Attitude</b>
engagement responsable accompagner bienveillance respect ambition coopération collaboration cohésion équitable fière fort réflexe		
état d'esprit épanouissement relation volontariat équilibré		<b>Valeur</b>
bon positivement favorise au service de bien être éthique transparence bonne pratiques attention conviction harmonieuse		
Intégration juste partage utile sain qualité valeurs diversité culturel discrimination ADN égalité des chances		<b>Action</b>
promotion signification construire agir impact militant protéger contribuer		
mobiliser permettre proposer soutenir au service de / au profit de / en faveur de différenciation donner échange défendre lutter		

## ANNEXE 30 - EXEMPLE D'OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE INTERVIEWEE





## ANNEXE 31 - Cycle de vie

Le cycle de vie schématise les différentes étapes de la vie d'une entreprise. Il n'y a pas de modèle ou de solution unique, il est en revanche possible de situer l'entreprise par rapport aux grandes caractéristiques de chacune de ces étapes.

Aujourd'hui, nous avons facilement accès à des données chiffrées mesurant le nombre de créations d'entreprises fiables, s'appuyant sur le nombre de créations enregistrées par les C.F.E ; mais le traitement des "disparitions" est plus complexe. Nous pouvons néanmoins nous appuyer sur les données de l'INSEE relatives aux défaillances d'entreprises, mais cela ne permet pas de quantifier les cessations volontaires d'activité ou encore les mises en sommeil. En 2020, le nombre total de créations d'entreprises en France a atteint un nouveau record avec 848 200 créations<sup>162</sup> (4 % de plus qu'en 2019). En janvier 2020, le nombre total de défaillances d'entreprises en France est de 3379163.

Chaque entreprise est unique (tout comme un être vivant), elles n'ont pas toutes vocation à devenir de grands groupes et toutes ne traverseront pas toutes les phases du cycle de vie. « *Il y a des étapes de création, de développement et de disparition dans le processus de croissance et de déclin d'une entreprise* » (MORIN, 1999), p. 19. Cela dépendra notamment de la volonté stratégique des décideurs de l'entreprise.

Le cycle de vie d'une entreprise se décline par une "naissance" et des étapes intermédiaires de développement, voici un résumé de chacune de ces étapes principales :

- le lancement, ou la création est une période pendant laquelle le statut de la société se construit et se décide. Cette phase permet de consolider les bases et de bâtir les fondations de l'entreprise, ces moments essentiels sont le départ de l'entreprise (la naissance). À l'issue de cette étape, l'entreprise réalise du chiffre d'affaires, mais ses résultats peuvent néanmoins être déficitaires.
- la croissance est une phase où l'entreprise se développe et se fait une place parmi la concurrence. Elle est alors considérée comme récente et doit continuer à grandir pour faire ses preuves (recrutement, fidélisation) et réaliser du profit. Son chiffre d'affaires évolue et son image de marque se développe.
- la maturité, la consolidation ou encore la stabilisation est une phase prospère pour l'entreprise. C'est l'étape la plus longue du cycle de vie de l'entreprise. Durant cette période, l'entreprise est stable tant au niveau de sa comptabilité que de son management. Elle doit en revanche redoubler d'efforts pour ne pas passer en phase de déclin. Elle doit donc se renouveler et être vigilante.
- le déclin marque un changement de l'entreprise dans sa croissance. Il peut arriver à différents moments, sans critères temporels, chaque entreprise détient sa propre courbe d'évolution. Le déclin peut se constater par un ralentissement de la croissance de l'entreprise. Soit l'entreprise arrive à rebondir et reprend sa stabilisation, soit l'entreprise ne parvient pas à surmonter cette étape et passe en phase critique.

L'entreprise naît, grandit, arrive à maturité et peut finir par disparaître. Il s'agit ici d'une comparaison de l'entreprise à un être vivant. Attention toutefois, Jean Michel Morin précise dans son ouvrage que cette métaphore biologique avec un cycle de vie trouve ses limites : « *La vie d'une entreprise ne correspond somme toute à aucune fonction naturelle. C'est une construction. Elle permet des performances économiques et sociales, résultats d'actions humaines qui elles ont toute leur valeur* » (MORIN, 1999), p. 21.

## Table des Illustrations

---

Figure 1 Les grandes thématiques sociétales mondiales.....	4
Figure 2 Cadre Contingentiel de la GRH en PME (déterminants internes et externes) .....	27
Figure 3 Les 3 E de la RSE .....	29
Figure 4 Répartition par fonction .....	43
Figure 5 Répartition par genre, expérience et formation .....	43
Figure 6 Taille des entreprises interviewées (nombre de salariés) .....	44
Figure 7 Ancienneté de l'entreprise .....	44
Figure 8 Echantillon regroupé par fourchette d'âge .....	44
Figure 9 Démarche proportionnelle de la représentation de l'échantillon .....	44
Figure 10 Activité de l'entreprise.....	45
Figure 11 Secteur d'activité .....	45
Figure 12 Démarche par activité de la représentation de notre échantillon.....	45
Figure 13 Type d'activité commerciale.....	45
Figure 14 Mise en perspective de l'échantillon avec des données générales .....	46
Figure 15 Pourcentage des entreprises par taille, échantillon vs données générales .....	46
Figure 16 Pourcentage des entreprises par secteur, échantillon vs données générales .....	46
Figure 17 Nuage de mots à partir de l'analyse des raisons d'être .....	47
Figure 18 Fondements de la sensibilité socio-environnementale.....	48
Figure 19 Répartition des parties prenantes .....	50
Figure 20 Perception de l'apport du cadre légal, à partir des entretiens qualitatives .....	58
Figure 21 Fonction RH internalisée .....	67

# Table des matières

---

REMERCIEMENTS .....	II
SOMMAIRE.....	III
RESUME MANAGERIAL.....	IV
EXECUTIVE SUMMARY.....	V
RESUMEN EJECUTIVO.....	VI
INTRODUCTION.....	1
PARTIE.1. LES PME RESPONSABLES : DEFINITION, FACTEURS ET MODALITES PRATIQUES.....	3
<b>I. UNE INTERROGATION IMPULSEE PAR DES DEFIS SOCIETAUX MAJEURS AU CENTRE DES PREOCCUPATIONS DES PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>3</b>
1.1. L'enjeu sociétal.....	3
1.2. L'enjeu environnemental.....	5
1.3. Un enjeu stratégique : les nouvelles attentes des parties prenantes .....	6
<b>II. Rapide retour sur la notion d'entreprise.....</b>	<b>8</b>
2.1. L'entreprise un concept juridique aux contours flous.....	8
i. L'entreprise.....	8
ii. La société .....	9
2.2. Les définitions sociologiques .....	10
2.3. LES PME .....	12
<b>III. L'entreprise vers un modèle responsable : la RSE, les labels, la société à mission .....</b>	<b>12</b>
3.1. La notion fluctuante « d'entreprise responsable » .....	13
3.2. Comment s'illustre la RSE au sein des PME ? .....	14
i. Historique de la RSE.....	14
ii. La RSE sur le plan national – un nombre réduit d'obligations légales .....	15
3.3. L'existence périphérique des labels : une classification hybride ayant des conséquences juridiques .....	16
3.4. Focus sur les benefit corporations et spécifiquement la certification « B Corp » .....	17
3.5. La société à mission .....	18
i. Le cadre juridique .....	18
ii. Modalités de mise en œuvre et absence de sanction .....	19
iii. Avantages et limites de l'entreprise à mission .....	19
3.6. Une démarche volontariste non contrainte .....	20
<b>IV. La raison d'être de l'entreprise, « affectio-societatis » de demain ?.....</b>	<b>22</b>
4.1. Le concept de raison d'être .....	22
i. La raison d'être : origine et définition .....	22
ii. Les conséquences de cette nouvelle définition.....	23
iii. Les limites de cette nouvelle notion.....	24
4.2. La raison d'être un nouvel affectio societatis impulsé par le législateur ?.....	25
<b>V. UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES STRATEGIQUE EST NECESSAIRE.....</b>	<b>25</b>
5.1. La GRH existe-t-elle en PME ? .....	26
5.2. Existe-t-il un effet taille/maturité ? .....	27
5.3. La GRH en PME : une prérogative du dirigeant ? .....	28
5.4. Quelle GRH pour une entreprise responsable.....	30
<b>Conclusion : PME responsables, quelles interrogations émergent de l'étude théorique ?</b>	<b>31</b>
PARTIE.2. LES ENTREPRISES RESPONSABLES A L'EPREUVE DE LA REALITE .....	33
<b>I. Méthodologie de recherche.....</b>	<b>33</b>
1.1. Phase exploratoire.....	33
i. Réflexions initiales.....	34

ii.	Recherches documentaires préliminaires .....	34
iii.	Réflexions intermédiaires : de la phase exploratoire vers une problématique.....	35
1.2.	Phase empirique .....	35
i.	Notre approche terrain : l'entretien semi directif contrôlé .....	36
ii.	Élaboration du guide d'entretien .....	36
iii.	Les entretiens .....	40
iv.	Compte-rendu et interprétation des entretiens .....	40
<b>II.</b>	<b>Analyse/ Résultats.....</b>	<b>41</b>
2.1.	Échantillonnage des entreprises / organisations interviewées (= PANEL) .....	41
i.	Profil des répondants .....	42
	.....	43
ii.	Profil des entreprises.....	43
iii.	Mise en perspective de notre échantillon .....	45
iv.	Analyse sémantique des raisons d'être .....	47
2.2.	Résultats obtenus .....	47
i.	Hypothèse 1 : Une motivation impulsée par le désir des parties prenantes - un mouvement sociétal global.....	48
➤	Un mouvement sociétal global.....	48
➤	Les parties prenantes .....	50
ii.	Hypothèse 2 : La démarche responsable est une transformation portée par un/des dirigeant(s) incarnant le changement.....	52
➤	Le dirigeant impulse .....	53
La motivation.....	53	
La mise en place et l'implication des collaborateurs.....	53	
➤	L'entreprise responsable au cœur de la stratégie.....	54
Le manque de lisibilité de la RSE .....	54	
La part belle laissée par la RSE aux dispositifs alternatifs .....	55	
La démarche responsable, une stratégie d'amélioration continue.....	55	
➤	Le management.....	56
iii.	Hypothèse 3 - Le cadre légal.....	56
➤	L'absence de consensus autour du préalable légal, ainsi que sur sa nature et sur sa portée .....	56
➤	La modification des statuts vue comme un acte important, mais non fondamental ; .....	58
iv.	Hypothèse 4 - Les labels, certifications et nouvelles formes d'entreprises sont-ils alternatifs ou exclusifs ? .....	60
v.	Hypothèse 5 - Il y a un effet taille et un effet âge .....	63
➤	La taille : agilité dans la transformation et souplesse dans l'animation au quotidien .....	63
➤	Effet maturité – cycle de vie de l'entreprise .....	64
➤	Effet secteur et activité .....	65
vi.	Hypothèse 6 – Les leviers RH.....	67
➤	La figure du RH existe-t-elle dans les PME ? .....	67
➤	Le recrutement – les talents .....	68
Les coûts .....	68	
L'innovation .....	68	
L'échec des politiques de recrutement inclusives .....	68	
Recrutement des talents .....	68	
Adhésion et fidélisation des Talents.....	69	
➤	Le management .....	69
➤	La formation et l'employabilité .....	70
➤	La rémunération .....	71
<b>III.</b>	<b>Enseignements et réflexions pratiques .....</b>	<b>73</b>
3.1.	Préparation à la démarche responsable.....	73
3.2.	Mise en œuvre.....	77
i.	Quelle forme choisir et pourquoi ?.....	77
➤	La RSE volontaire.....	78
➤	Labélisation par le biais de Lucie.....	78
➤	La certification B Corp .....	79
➤	L'entreprise à mission .....	79

➤ Focus : la question de la maturité .....	80
ii. Mise en œuvre concrète.....	80
3.3. Pérennisation.....	81
i. Management .....	82
ii. Recrutement.....	82
iii. Formation .....	82
iv. Rémunération.....	83
v. Communication et marque employeur : .....	83
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>I</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>VII</b>
<b>Annexe 1 - DESSINONS NOTRE PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>VII</b>
<b>Annexe 2 - EVOLUTION DE LA VALEUR AJOUTEE ET DE L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION SELON LES CATEGORIES D'ENTREPRISES ENTRE 2016 ET 2018 .....</b>	<b>VIII</b>
<b>Annexe 3 - DEFINITIONS DES PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>IX</b>
<b>Annexe 4 - SCHEMA DES PARTIES PRENANTES .....</b>	<b>X</b>
<b>Annexe 5 - DEFINITIONS DU TERME ENTREPRISE.....</b>	<b>XI</b>
<b>Annexe 6 - DEFINITIONS DE L'OBJET SOCIAL ET DE L'INTERET SOCIAL .....</b>	<b>XII</b>
<b>Annexe 7 - PRINCIPALES EVOLUTIONS DES TEXTES .....</b>	<b>XIII</b>
<b>Annexe 8 - HISTOIRE DE L'ENTREPRISE : SYNTHESE DE ENTREPRISES ET ENTREPRENEURS A TRAVERS L'HISTOIRE.....</b>	<b>XIV</b>
<b>Annexe 9 - LES NOUVELLES DEFINITIONS DE L'ENTREPRISE .....</b>	<b>XV</b>
<b>Annexe 10 - PME AU SENS DU CDEF.....</b>	<b>XVIII</b>
<b>Annexe 11 - VUE D'ENSEMBLE ISO 26000 .....</b>	<b>XIX</b>
<b>Annexe 12 - TABLEAU B CORP – MISSION .....</b>	<b>XX</b>
<b>Annexe 13 - REPRESENTATION DE L'HYPOTHESE DE LA NORMATIVITE DE CONCURRENCE .....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Annexe 14 - LES 3 VOLETS DE LA LOI PACTE .....</b>	<b>XXIV</b>
<b>Annexe 15 - LES ORGANISMES TIERS INDÉPENDANTS CERTIFIES PAR LE COFRAC .....</b>	<b>XXV</b>
<b>Annexe 16 - DÉFINITION DU PURPOSE WASHING ET DU GREENWASHING .....</b>	<b>XXVI</b>
<b>Annexe 17 - LES CONVENTIONS DE GRH : GRILLE DES PR PICHault ET NIZET .....</b>	<b>XXVII</b>
<b>Annexe 18 - LES MODALITES DE PRISE EN CHARGE SELON LA TAILLE DE L'ENTREPRISE* .....</b>	<b>XXIX</b>
<b>Annexe 19 - THEMES ABORDES.....</b>	<b>XXX</b>
<b>Annexe 20 - FOCUS VIE DE GROUPE 1 .....</b>	<b>XXXI</b>
<b>Annexe 21 - FOCUS VIE DE GROUPE 2 .....</b>	<b>XXXII</b>
<b>Annexe 22 - INTERROGATIONS ETAPE 2.....</b>	<b>XXXVIII</b>
<b>Annexe 23 - FOCUS VIE DE GROUPE 3 .....</b>	<b>XXXIX</b>
<b>Annexe 24 - FOCUS VIE DE GROUPE 4 .....</b>	<b>XL</b>
<b>Annexe 25 - EXEMPLE DE PITCH.....</b>	<b>XLI</b>
<b>Annexe 26 - EXTRAIT DE FICHIER DE SUIVI INDIVIDUEL + FICHIER DE SUIVI DE PROSPECTION .....</b>	<b>XLII</b>
<b>Annexe 27 - COMPTE RENDU COMPLET.....</b>	<b>XLIV</b>
<b>Annexe 28 - COMPTE RENDU SYNTHETIQUE.....</b>	<b>XLVIII</b>
<b>Annexe 29 - RAISONS D'ETRE DES ORGANISATIONS INTERVIEWEES .....</b>	<b>LII</b>
<b>Annexe 30 - EXEMPLE D'OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE INTERVIEWEE.....</b>	<b>LIII</b>
<b>Annexe 31 - Cycle de vie .....</b>	<b>LIV</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS.....</b>	<b>LV</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>LVI</b>