

SYNTHESE

Quelle voix pour l'environnement dans l'entreprise ?

Publication définitive – Janvier 2020

Note 36

Les enjeux sociaux sont portés dans l'entreprise notamment par les instances représentatives du personnel, y compris dans des conseils d'administration.

Mais *quid* des enjeux environnementaux ?

Pour contribuer à la réflexion autour de cette question, La Fabrique Écologique a créé le groupe de travail « Quelle voix pour l'environnement dans l'entreprise ? », qui a produit cette note.

Dans une première partie, cette note décrit les grandes lignes de la nature et du fonctionnement de l'entreprise, et ses interactions principales avec l'environnement. S'il est vrai que les activités de l'entreprise impactent fortement l'environnement, elle peut aussi remédier à ses propres impacts et être porteuse de solutions pour le bien de notre environnement et de ses parties prenantes. La prise de conscience de l'environnement dans l'entreprise, après avoir démarré à une échelle locale, a pris des proportions globales amenant à la création de nombreux instruments stratégiques internationaux, qui se sont ensuite retranscrits dans le management.

Nous analysons tout d'abord les mécanismes actuels permettant d'intégrer la voix de l'environnement au fonctionnement de l'entreprise tant au niveau de la gouvernance interne qu'externe. Cependant, ces mécanismes s'ancrent toujours dans un système économique visant à la création de profit et peuvent s'avérer insuffisants.

Nous faisons enfin l'état des lieux des instruments existants au sein des grandes entreprises, et soulignons leurs avantages mais aussi leurs insuffisances.

La note propose ensuite des recommandations issues des travaux du Groupe de Travail et d'entretiens avec 12 experts représentant différents acteurs de la société civile et économique concernés par ce sujet.

Ces recommandations pour porter la voix de l'environnement dans l'entreprise peuvent être transposées en tout ou partie selon leur taille à des entreprises de type Moyennes Entreprises de 50 employés ou plus, Entreprises de Taille Intermédiaire ou Grandes Entreprises. Nous avons exclu de notre champ de réflexion les Petites Entreprises de moins de 50 employés et les Microentreprises.

Trois recommandations fortes et concrètes présentées en deuxième partie visent à mieux porter la voix de l'environnement dans l'entreprise. Elles consistent à mettre systématiquement en place

- 1) une fonction de médiateur environnement dans chaque entreprise** (Recommandation N°1) ;
- 2) un.e représentant.e de la nature et des générations futures extérieur.e à l'entreprise intégré à chaque conseil de gouvernance** (Recommandation N°2) ;
- 3) un examen systématique de l'application du guide des bonnes pratiques dans chaque entreprise et de communiquer sur ce sujet** (Recommandation N°3).

Le guide des bonnes pratiques fait l'objet d'une troisième partie. Il fait converger les approches *bottom-up*, *top-down* et systémiques afin de cerner toutes les possibilités d'actions et de mise en place de bonnes pratiques.

Ce guide ne propose pas de solution unique, au contraire : c'est dans la convergence des efforts et la multiplicité des points de départ d'actions que des solutions adaptées à chaque contexte pourront naître et qu'un redressement positif et durable de la situation environnementale actuelle sera possible. Certaines d'entre elles sont déjà mises en œuvre par des entreprises.

La diffusion de ces bonnes pratiques ne peut que favoriser la contribution de tous les acteurs économiques à une meilleure gestion de notre environnement.

Cette note est issue des travaux d'un groupe de réflexion réuni dans le cadre de **La Fabrique Ecologique** entre septembre 2019 et janvier 2020.

Signataires de la Note

- **Mathilde Craker** - (Ancienne) étudiante du Master *Dynamics of Cultural Landscape and Heritage Management*
- **Thierry Foucault** - Administrateur de l'association *Nature & Société*, Consultant et enseignant en management environnemental et sociétal des entreprises
- **Vanessa Kurukgy** - Avocate en droit de l'environnement
- **Gérard Langlais** - Enseignant RSE en Master 2 et consultant accompagnateur en RSO d'ETI/PMO
- **Sylvie Liziard** - Secrétaire nationale de l'UNSA chargée de l'égalité professionnelle, des IRP et du développement durable
- **Marc Tramoni** - Secrétaire général adjoint d'Île-de-France Construction Durable

Conformément aux règles de la Fabrique Ecologique, seuls les signataires de la note sont engagés par son contenu. Leurs déclarations d'intérêts sont disponibles sur demande écrite adressée à l'association.

Personnes auditées dans le cadre du groupe de travail

- **Bertrand Desmier** - Directeur du Département RSE de TENNAXIA
- **Didier Roux** - Académicien des Sciences et président d'Unitec, VP de la Main à la Pâte
- **Elsa Régent** - Société de conseil AGIRESS
- **Hélène Valade** - Directrice du Dpt Développement Durable de Suez, présidente ORSE
- **Jean Jouzel** - Climatologue et Vice-Président du GIEC
- **Luc Bérille** - Secrétaire général de l'UNSA et représentant du CESE
- **Etienne Maclouf** - Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à Paris II Panthéon-Assas
- **Natacha Seguin** - Groupe Alpha/Centre études et prospective/SECAFI
- **Philippe Portier** - Représentant de la CFDT
- **Sylvain Boucherand** - Président de la plateforme RSE, trésorier Humanité et Biodiversité, PDG de B&L Evolution
- **Pierre-Eric Randrianarisoa** - Chef de Projets Finance Inclusive du Groupe BPCE
- **Véronique Guisquet-Cordoliani** - Secrétaire générale de la F2IC

Relecture

Cette note a été discutée par le comité de lecture de La Fabrique Ecologique, composé de **Nicolas Blanc, Guillaume Duval, Marianne Greenwood, Géraud Guibert, Catherine Husson-Traoré, Joël Roman, Guillaume Sainteny et Lucile Schmid.**

Elle a enfin été validée par le Conseil d'administration de La Fabrique Ecologique. Conformément aux règles de La Fabrique Ecologique, la note a été ouverte jusqu'à la fin du mois de janvier 2020 sur le site de l'association (www.lafabriqueecologique.fr). La Fabrique Ecologique tient à remercier l'ensemble des contributeurs pour leurs remarques et commentaires avisés qui ont permis d'améliorer cette publication.

Sommaire

INTRODUCTION	7
PARTIE I – Articuler entreprise et environnement :	9
I. <u>Le prisme historique : la lente imbrication entre entreprise et environnement</u>	10
A. <i>De l'usage à l'alerte</i>	10
B. <i>Négociations et conflictualités</i>	11
C. <i>Vers une entreprise à la responsabilité citoyenne ?</i>	13
II. <u>Le prisme opérationnel : une posture ambivalente</u>	16
A. <i>Circonscrire notre sujet</i>	16
B. <i>Ce que l'entreprise cause à l'environnement</i>	17
C. <i>Ce que l'entreprise peut apporter en contexte de crise écologique</i>	23
PARTIE 2 : Trois propositions fortes pour porter la voix de l'environnement dans les entreprises	28
I. <u>Créer la fonction de médiateur environnement</u>	Erreur ! Signet non défini.
II. <u>Intégrer un.e représentant.e de la Nature et des générations futures au Conseil d'Administration</u>	Erreur ! Signet non défini.
III. <u>Faire l'examen systématique de l'application du guide des bonnes pratiques dans chaque entreprise</u>	Erreur ! Signet non défini.

PARTIE 3 : Guide des bonnes pratiques pour porter la voix de l'environnement en entreprise

A. Des recommandations selon 3 approches

B. Faciliter l'expression et valoriser la voix de tout le personnel de l'entreprise sur l'environnement

- i. Système de management de l'environnement (SME)
- ii. Système de management sociétal (RSE),
 - 1) *Lella Responsable RSE*
 - 2) Le Comité de Pilotage RSE
- iii. Système d'expression de l'ensemble des salariés
 - 1) Systèmes internes facilitant la prise en compte des propositions du personnel
 - 2) Comité environnemental interne
 - 3) Expression des salariés hors systèmes mis en place en interne
 - 4) Sollicitation et expression facilitées des transféreurs
- iv. Système d'alerte interne
 - 1) Systèmes d'alerte via hiérarchie ou responsables HSE
 - 2) Fonction interne 'Médiateur/trice Environnement'

C. Accroître la prise en compte des enjeux de l'environnement par la gouvernance de l'entreprise dans le cadre de ses activités

- i. La gouvernance « externe »,
 - 1) Formation des membres des Conseils de gouvernance
 - 2) Constitution des Conseils de gouvernance
 - 3) Ordre du jour des Conseils de gouvernance
- ii. La gouvernance « interne »,
 - 1) Missions et Raison d'Être de l'entreprise
 - 2) Formation des membres des Comités de Direction Générale
 - 3) Rémunération des Dirigeants
 - 4) Allocation de la valeur ajoutée

D. Promouvoir et porter en interne l'expression et les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise sur l'environnement

- i. La création d'un Comité de Parties Prenantes
- ii. Le dialogue territorial et de proximité
- iii. Le support aux communautés locales sur l'environnement
- iv. La transmission des savoir et savoir-faire environnementaux
 - 1) Partage de savoir-faire dans le monde des entreprises
 - 2) Parrainage au sein du monde des entreprises, y compris dans la supply chain
 - 3) Partage de savoir et parrainage du monde de l'enseignement
- v. Le respect des réglementations
- vi. Le système d'alerte externe
- vii. Le reporting transparent de la performance environnementale
- viii. La monétarisation des externalités environnementales

CONCLUSION	59
Glossaire	60
Bibliographie	61
Annexe 1 : Entreprise et Parties Prenantes	63
Annexe 2 : Prise de conscience environnementale de la fin du XXème siècle	66
Annexe 3 : Rapport NOTAT-SENARD et loi PACTE	

INTRODUCTION

A la fin du mois d'avril 2019, le président français Emmanuel Macron annonçait son ambition de créer un Conseil de défense écologique, dont la première réunion eut lieu le 23 mai 2019, ainsi qu'un Conseil de participation citoyenne sur le climat. Le politique et le citoyen se retroussent les manches pour affronter l'urgence environnementale. Tous les signaux sont au rouge et appellent à une mobilisation générale. A leurs côtés se trouve un acteur déterminant dans le fonctionnement de notre société : l'entreprise, moteur de l'économie. En France, on compte plus de 3,5 millions d'entreprises dont 243 grandes entreprises, 5 200 entreprises de taille intermédiaire et 138 000 PME représentant plus de 12 millions de salariés (chiffres INSEE 2015).

Considérons l'entreprise au-delà de son rôle économique : la production de biens ou de services nécessite l'utilisation de ressources et conduit à des émissions dans l'environnement, mais elle conditionne également des comportements et permet l'émergence d'innovations. L'entreprise est donc partie intégrante des solutions face aux enjeux du futur et c'est un acteur incontournable du changement nécessaire. Pourtant, sa position reste encore ambivalente. Il faut parfois faire pencher la balance pour que les entreprises s'allient aux citoyens afin de redresser la situation écologique.

C'est dans ce contexte d'échéance(s) environnementale(s) pressante(s) et avec la conscience du pouvoir d'action et d'influence détenu par les entreprises qu'a été adoptée la loi « Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises » (loi PACTE), promulguée au Journal Officiel du 22 mai 2019. Cette loi vient confirmer et renforcer le rôle de l'entreprise dans les enjeux sociétaux actuels en modifiant sa définition dans le Code civil, ou Code napoléonien, datant de 1804, et qui spécifiait que la finalité de l'entreprise était interne et visait à la satisfaction de l'intérêt des associés : « la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun, dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter » (art. 1832 du Code civil). La loi PACTE crée une obligation de gestion de l'entreprise « dans l'intérêt social, en considération des enjeux sociaux et environnementaux » (art. 169). La finalité de l'entreprise s'élargit et s'externalise, sa responsabilité est engagée sur l'ensemble de la société.

C'est aussi dans ce contexte qu'a été créé le Groupe de Travail « Quelle voix pour l'environnement dans l'entreprise ? » à La Fabrique Ecologique. En effet, au sein de l'entreprise, les enjeux

sociaux sont exprimés, portés et défendus par des entités humaines comme les syndicats, les associations de riverains et par la représentation des salariés dans la gouvernance de l'entreprise (renforcée d'ailleurs par l'article 184 de la loi PACTE concernant les administrateurs salariés).

Mais vient alors se poser la question suivante : qui est légitime pour exprimer, porter et défendre les enjeux environnementaux dans l'entreprise ?

Autrement dit : qui fait entendre la voix de l'environnement ?

Comment renforcer celle-ci et s'assurer qu'elle soit effectivement entendue et écoutée ?

Quels sont les enjeux défendus et de quelle(s) façon(s) peuvent-ils être intégrés à la prise de décision dans l'entreprise, y compris au niveau de sa gouvernance ?

Le Groupe de Travail, constitué de professionnels du monde économique, associatif, syndical et juridique, s'est penché sur ces questions dans le contexte français.

Afin d'enrichir le regard et d'articuler des points de vue variés et complémentaires, les membres du Groupe sont aussi allés à la rencontre d'autres acteurs de l'entreprise, de la société civile et de la recherche.

La fertilisation croisée des idées récoltées a permis d'aboutir à des recommandations englobantes et systémiques, sous forme de trois recommandations majeures et de bonnes pratiques destinées aux entreprises, adaptables en tout ou partie à toute entreprise quelles que soient sa taille, son activité et sa culture, et dans l'optique de favoriser des rétroactions positives et catalytiques.

Le résultat final de ce travail se veut aussi bien à portée opérationnelle pour les dirigeants et les décideurs (publics, politiques, économiques) qu'à portée éducative et enrichissante pour quiconque s'intéresse au sujet. Pour être efficace, le changement doit être pluriel, partagé et structurel.

Cette note se divise en trois parties.

La première partie revient sur les relations historiques complexes et conflictuelles entre les entreprises et l'environnement, et s'attarde sur les relations actuelles en décrivant la potentielle ambivalence de l'entreprise.

La deuxième partie formule trois recommandations fortes et concrètes de La Fabrique Écologique pour porter la voix de l'environnement dans l'entreprise.

La troisième et dernière partie consiste en un guide des bonnes pratiques, issu des travaux du Groupe de Travail et des interviews d'experts, applicables selon les types d'entreprises.

Ces Bonnes pratiques sont regroupées selon 3 axes.

Partie I.

**ARTICULER ENTREPRISE
ET ENVIRONNEMENT**

I. LE PRISME HISTORIQUE : LA LENTE IMBRICATION ENTRE ENTREPRISE ET ENVIRONNEMENT

L'histoire de l'intégration des enjeux environnementaux dans le fonctionnement de l'entreprise ne suit pas le cours d'un long fleuve tranquille. Elle s'est construite, et se construit toujours par des allers-venues, souvent conflictuelles, entre des acteurs issus des sphères économiques, politiques, médiatiques, scientifiques et citoyennes.

A. De l'usage à l'alerte

Lorsque sonne le glas des Trente Glorieuses, le monde économique doit brutalement affronter les remous de la vague d'abondance productiviste et consumériste sur lequel il avait surfé. Les chocs pétroliers annoncent un retour drastique à la réalité des limites planétaires. L'épuisement des ressources naturelles et l'augmentation inquiétante des pollutions se faisant évident, on se tourne vers celles qui ont été identifiées comme les principales coupables : les entreprises, notamment du secteur industriel/manufacture.

Ce n'est pas que l'impact environnemental du système économique ait été méconnu jusque-là. D'après Beaurain et Longuépée (2011), il existait une forme d'équilibre entre le profit et le niveau de vie générés par l'entreprise, et les conséquences environnementales de son activité. Ce « compromis environnemental » permettait aux entreprises (du secteur industriel principalement) d'exercer leur activité sans frein. Tant que l'économie allait bon train, un tel statu quo ne laissait pas place à la remise en cause du comportement des entreprises ni à questionner leur responsabilité environnementale. Les chocs pétroliers ont mis fin à ce fragile équilibre.

En parallèle, l'alerte est lancée par des scientifiques. En 1962 déjà, la biologiste marine Rachel Carson publie son livre *Le printemps silencieux* qui décrit les effets terribles de certains pesticides sur toute la chaîne des êtres vivants et appelle les citoyens à exiger des explications, de la transparence et de l'*accountability* de la part des pouvoirs (publics et privés) dont les décisions ont des impacts à très grande échelle. D'autres ouvrages suivront tels que le rapport de l'économiste Meadows « Les limites à la croissance » en 1972, le livre *Small is beautiful* du scientifique Schumacher en 1973 et le livre *L'utopie ou la mort* par l'agronome René Dumont en 1975. Tous alertent sur l'usage et l'exploitation marchande qui sont faits de l'environnement, tous pressent à un changement de paradigme.

À la même époque, des scandales environnementaux éclatent et mobilisent notamment des ONG. Par exemple, lors du naufrage de l'Amoco Cádiz au large des côtes de la Bretagne en 1978, l'association environnementaliste Les Amis de la Terre fait pression sur Shell pour qu'elle dédommage les communautés

locales. Les ONG ont un fort pouvoir d'alerte (dénonciation, plaidoyer, boycott) et elles contribuent de façon cruciale à la pression mise sur les entreprises.

Avec la globalisation et l'internationalisation des médias et l'augmentation de la vitesse de circulation des informations, la vigilance est de mise pour les entreprises car les scientifiques, les citoyens et les ONG veillent et sont prêts à sonner l'alarme.

B. Négociations et conflictualités

Suite au rapport *Notre avenir à tous* dirigé par Mme Brundtland dans le cadre des travaux de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement en 1987, les piliers structurants et interconnectés du développement durable sont donnés : le social, l'environnemental et l'économique. Les entreprises se trouvent à la croisée de ces axes et en font un sujet opérationnel et un projet managérial. Cela nécessite la mise en place d'indicateurs prenant en compte toute l'hétérogénéité du « capital naturel » et qui puissent être intégrés aux indicateurs (économiques et sociaux) pour attester de la performance globale de l'entreprise. L'entreprise passe ainsi au crible d'une évaluation non seulement économique, mais aussi sociale et environnementale. Cela est symptomatique d'une mise à niveau avec les attentes de l'époque et de cette évaluation dépend sa pérennité. Deux comportements ont été observés face à ces nouvelles exigences : l'effet tampon, quand l'entreprise s'efforce de rentrer dans les cases ; et l'effet levier, quand l'entreprise se saisit des enjeux soulevés et s'y attaque de façon proactive (Victoria, 2018).

Lors du quatrième Sommet de la Terre à Johannesburg en 2002, les Nations Unies et les entreprises privées se rencontrent pour la première fois autour de la table internationale pour discuter de ces problématiques. On y reconnaît le rôle important des entreprises dans les enjeux environnementaux et on y développe également l'idée des partenariats publics-privés pour avancer dans ces luttes. Différents dispositifs internationaux naissent à la suite de ces concertations afin d'aiguiller et d'évaluer le changement. La Global Reporting Initiative (1997), par exemple, est une organisation non-gouvernementale internationale qui a édité une série de normes non contraignantes recouvrant tous les domaines du développement durable et sert de référence pour le *reporting* volontaire des organisations, mais surtout constitue la base pour un langage commun sur ces enjeux pour tous les acteurs. En 2000, le Pacte Mondial (Global Compact) lancé par l'ONU est un engagement volontaire des organisations - à but lucratif ou non - sur 10 principes de responsabilité sociétale relatifs aux droits de l'homme, à l'environnement, au travail, et à la lutte contre la corruption. Dans le domaine de l'environnement, les 3 principes concernés sont : l'application du principe de précaution ; la prise d'initiatives et le développement de bonnes pratiques environnementales ; la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Également à l'initiative des Nations Unies, en 2015, les 8 Objectifs du Millénaire pour le Développement sont remplacés par les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) qui circonscrivent les champs d'action prioritaires et cherchent à mobiliser l'ensemble des acteurs de la société. Le schéma ci-dessous propose ainsi un réordonnement des ODD du point de vue de l'entreprise en fonction de l'incidence de chacun sur l'environnement :

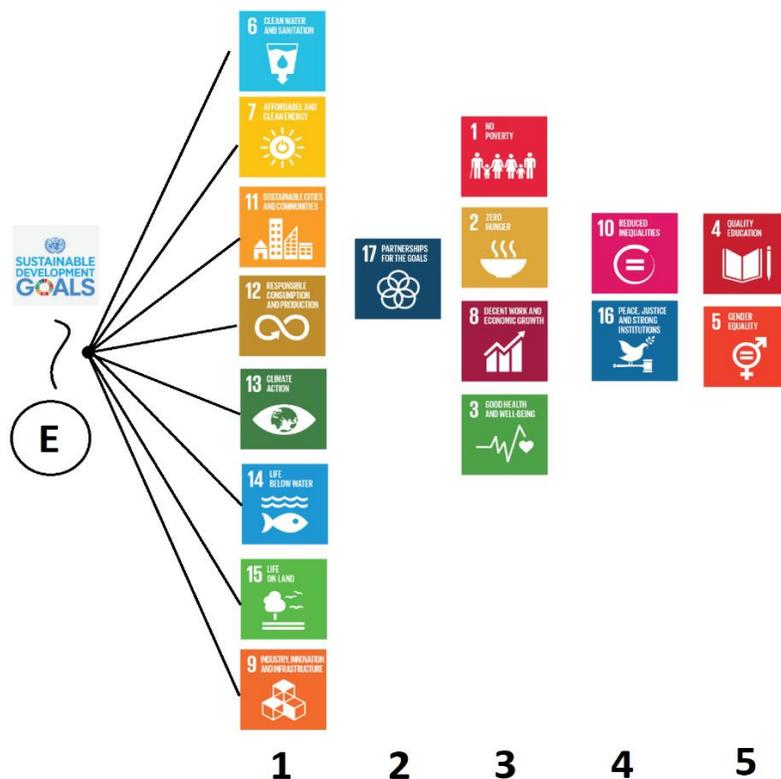


Figure 11 – Niveau décroissant d'incidence avec pour facteur d'entrée l'entreprise, conjuguée par rapport aux enjeux environnementaux selon Mathilde Craker

Cette stratégie mondiale a des limites : les conférences et dispositifs internationaux affichent des discours louables, mais peinent à se concrétiser sur le terrain. Ils se heurtent principalement au lobbying industriel et aux inerties gouvernementales. L'esprit de compétitivité imprégnant le monde des affaires pousse les entreprises à ne pas renoncer à des avantages concurrentiels, notamment le bas-coût. L'affaire du Dieselgate est devenu un cas d'école : de 2009 à 2015, l'entreprise Volkswagen « triche » lors des tests d'homologation pour l'émission de certains gaz nocifs et vend plus de 11 millions de véhicules. C'est l'agence américaine de protection de l'environnement qui découvre le subterfuge et y met fin.

Bien qu'une éthique environnementale mondiale soit en train de se dessiner (mais rien n'est jamais acquis, comme on peut le voir avec l'élection récente de plusieurs présidents climatosceptiques), le non-droit à l'ingérence fait que c'est à la charge des Etats (ou communauté d'états, comme l'Union Européenne)

de transformer les principes directeurs de la protection de l'environnement qui sont toujours de type *soft law* en *hard law* en les inscrivant dans leurs lois internes pour qu'ils deviennent contraignants. À partir de là, des mécanismes de surveillance et de veille réellement efficaces doivent suivre. De même, c'est à la charge des entreprises de mettre en place des pratiques et des chartes en interne et de s'assurer de leur bonne mise en place.

C. Vers une entreprise à la responsabilité citoyenne ?

Une nouvelle gouvernance de l'entreprise s'impose alors pour que celle-ci, puisque nous sommes à un tournant de notre société, reste légale, légitime, et concurrentielle. Il lui faut aller au-delà du simple objectif de la réalisation d'un « profit », et embrasser également un rôle citoyen en assumant des responsabilités sociales et environnementales dans la perspective du développement durable. Le concept englobant le mieux (à ce jour) ces enjeux est celui Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). La RSE s'intègre aux pratiques managériales, et devient un outil d'évaluation des entreprises, et même une exigence réglementaire dans certains cas. Les précurseurs de la RSE insistent sur le fait qu'un management positif des impacts environnementaux (et sociaux) entraîne des économies voire des bénéfices à long terme pour l'entreprise. Pour prendre un exemple drastique, une entreprise vendant des articles en cuir véritable a tout intérêt à protéger ce qui lui permet d'obtenir sa matière première (buffle, crocodile, vache etc), sinon elle ferait faillite et perdrait sa capacité de production. Aussi, les entreprises ont à s'adapter pour rester pertinentes sur les marchés économiques et financiers qui évoluent et dont elles dépendent : l'offre doit s'accorder à la forte demande sociétale en responsabilité environnementale.

Afin d'établir des bases communes, l'Organisation Internationale de Normalisation, avec la participation de représentants d'entreprises, crée la norme ISO 26000 en 2010, venant formaliser le concept de RSE. Cette norme veut permettre aux organisations d'établir le périmètre de leur responsabilité sociétale (de la gouvernance de l'organisation à son impact sur le développement local en passant par les droits de l'homme et la responsabilité environnementale, donc envers toutes les parties prenantes) et de proposer des lignes directrices et des actions pour répondre aux enjeux relevés. Néanmoins, cette norme n'est en réalité pas à vocation contraignante mais sert plutôt de guide : elle n'est pas certifiante, même si des organismes d'évaluation ont intégré les principes ISO 26000 à leurs outils.

Ces outils formalisés et la montée des exigences quant aux résultats environnementaux de l'entreprise occasionnent la création de bureaux d'études et d'agences de notation RSE. Cette évaluation peut être déterminante pour l'entreprise : si elle a un score bas, elle pourrait perdre en clients, en investisseurs, et en réputation. Par exemple, certains détenteurs du capital financier pratiquent

l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et tiennent compte de critères environnementaux, sociaux, et de gouvernance (critères ESG) pour choisir les entreprises dans lesquelles ils orienteront leurs capitaux. Ce reporting participe également de l'exigence de transparence.

Accompagnant ces évaluations, des certifications et labels environnementaux fleurissent. Ils contribuent à donner de la visibilité aux entreprises les plus performantes sur le thème de l'environnement. Pour en citer quelques uns :

En France, le label Engagé RSE est une certification délivrée par l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) qui consiste en une évaluation externe basée sur des référentiels internationaux (ISO 26000, GRI, SD 21000).

Le label Lucie, lui, est donné par un comité d'experts et de consultants RSE bénévoles qui accompagnent les entreprises (formation, outils d'auto-évaluation) et vérifient que l'entreprise respecte bien ses engagements une fois qu'elle a été notée sur la base de l'ISO 26000.

Au niveau mondial, le label B Corp est reconnu comme une certification exigeante car elle évalue minutieusement et en profondeur l'intégralité des performances environnementales et sociales des entreprises et requiert la modification légale des statuts de l'entreprise pour l'obtention du label. Par exemple en France, pour une Société anonyme, l'obtention du label B Corp exige la modification suivante à l'objet de l'entreprise : « Avoir un impact sociétal et environnemental positif et significatif, dans le cadre de ses activités commerciales et opérationnelles ».



Figure 12 – Certifications environnementales

En France, outre des lois de protection de l'environnement récentes telles que la loi du 8 août 2016 « pour la reconquête de la biodiversité, de la nature, et des paysages » exigeant des études d'impact multipartites et la mise en place de la séquence « éviter, réduire, compenser », le gouvernement français inscrit aussi dans le droit les exigences sociétales sur la responsabilité des entreprises. En 2001, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (loi NRE) impose aux entreprises françaises cotées d'intégrer un

volet développement durable dans leur rapport annuel. Renforçant cette loi, en avril 2012, un décret d'application de l'article 225 de la loi Grenelle 2 exige des entreprises de plus de 500 salariés un reporting extra-financier ou RSE rigoureux et validé par des organismes tiers indépendants. Ce reporting est remplacé depuis 2018 par une Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) suite au nouveau décret d'août 2017. Ces lois institutionnalisent la notion de responsabilité et de transparence.

En 2017, le gouvernement français inscrit également dans le droit le « devoir de vigilance » des entreprises donneuses d'ordre. Cette loi vient étendre la responsabilité des entreprises : elles ont l'obligation de s'assurer que chacune de leurs opérations, ainsi que celles des fournisseurs et sous-traitants avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, répondent bien à ces exigences sociétales en établissant un plan de vigilance incluant *a minima* une cartographie des risques environnementaux et sociaux et des mesures de prévention de ces risques.

Enfin, en 2019, la loi PACTE fait intégrer ces enjeux directement dans l'objet de l'entreprise. En bref, ce qui était extra-financier et une externalité l'est de moins en moins.

Les entreprises doivent donc se « verdir »... Mais ce terme appelle à la méfiance. Distinguons différents types de verdissement : le greenwashing ou écologie de façade (voir la note de la Fabrique écologique n°17), le verdissement philanthropique, et le verdissement structurel.

Le greenwashing consiste à exagérer voire falsifier les propriétés environnementalement positives d'un service ou d'un produit proposé par une aventure. Il s'agit de communication pure qui ne sert qu'à jouer un effet cosmétique pour l'entreprise.

Certaines entreprises cherchent à compenser leurs impacts environnementaux par du mécénat écologique, c'est-à-dire en finançant des projets menés ailleurs et par d'autres organismes (ONG) qui ont une valeur environnementale. Pour apaiser certains conflits avec des parties prenantes du type groupes de pression actifs, les entreprises établiront des partenariats avec ces groupes, ou financeront des projets. Cette attitude d'entreprise est certes philanthropique (Renouard et Bommier, 2018), mais ne relève pas d'un changement profond interne à la gouvernance.

De façon plus proactive, les entreprises peuvent aussi développer de réelles collaborations avec des ONG et associations locales qui, par leur œil critique, leur connaissance des enjeux locaux, aident les entreprises à réduire effectivement leurs externalités négatives et à mettre en place des actions positives pour l'environnement sur leurs sites et directement en lien avec leur activité. Cette attitude d'entreprise n'est plus alors philanthropique mais citoyenne et responsable. C'est un verdissement structurel venant modifier le mode de gouvernance et l'activité de l'entreprise.

Pour en finir avec ce bref état des lieux : l'environnement est donc un sujet qui est arrivé bien tard dans les préoccupations de l'entreprise et c'est principalement la conflictualité entre différents intérêts et acteurs qui l'y a fait entrer. L'entreprise et la société se conditionnent et se façonnent mutuellement, nous le voyons, soulignant la nécessité pour cette dernière d'assumer toutes les responsabilités – sociales, économiques, environnementales, donc citoyennes – qui lui incombent de fait et d'urgence.

II. LE PRISME OPERATIONNEL : UNE POSTURE AMBIVALENTE

A. Circonscrire notre sujet

Pour cette note, nous nous restreindrons aux entreprises de plus de 50 salariés, c'est-à-dire que nous excluons de notre raisonnement les TPE, les petites PME et les micro-entreprises, tout en nous adressant à tous les secteurs du paysage entrepreneurial Français (voir en annexe I une description de la réalité de l'entreprise). Cela représente 12 millions de salariés, soit environ 80% de la masse salariale française et représentant un peu plus des 2/3 de la valeur ajoutée (INSEE 2015).

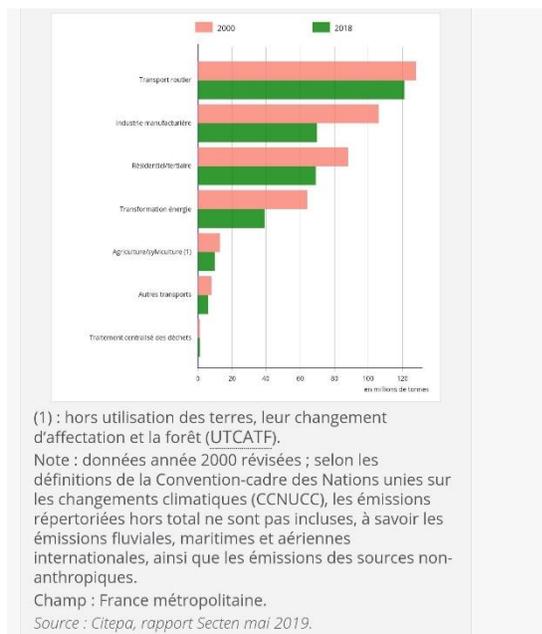


Figure 1bis – Emissions de co2 par secteur d'activité, comparaison des années 2000 et 2018

Les parties prenantes ou *stakeholders* de l'entreprise sont « **ceux qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise** » (Freeman, 1984). Ces acteurs, internes ou externes à l'entreprise, sont porteurs d'enjeux (*stakes*) et viennent peser dans l'exercice de la gouvernance. En interne, les parties prenantes à considérer sont : les dirigeants et les salariés ou collaborateurs (force de travail de l'entreprise). En externe, la liste est plus diverse et les parties prenantes incluent notamment : les clients, les fournisseurs, les actionnaires (propriétaires des parts de l'entreprise), les financeurs, la

collectivité et les riverains, les associations et ONG (militantes ou non) et les pouvoirs publics (l'Etat). Cette liste ne vise pas à être exhaustive, et il est important de noter que les catégories de parties prenantes ne sont pas hermétiques et peuvent se recouper (par exemple, il existe des salariés actionnaires, ou des salariés administrateurs, etc.). L'entreprise est ainsi intégrée à un écosystème et, pour sa pérennité, doit contribuer à l'équilibre de celui-ci.

L'entreprise participe également d'un écosystème naturel en agissant sur et en dépendant de l'environnement. Cette dernière notion peut être complexe, couvrant de multiples aspects, limitant de ce fait sa prise en compte efficace et effective. Il est important de faire la distinction entre deux échelles environnementales : l'échelle locale ou territorialisée, à laquelle les éléments environnementaux sont généralement appréciables visiblement ; et l'échelle globale ou mondialisée, pour laquelle les éléments environnementaux sont souvent peu visibles, voire lointains dans l'espace ou dans le temps, difficiles à appréhender.

A l'échelle locale, il s'agit des ressources naturelles du territoire où est implantée l'entreprise : de la biodiversité, du sol, des ressources en eau et du paysage. L'état de ces ressources tend à être perceptible directement, car elles sont tangibles et visibles par les hommes vivant dans ce milieu. Nous considérerons d'autre part les émissions dans l'air, dans l'eau, dans les sols et leur impact sur l'état du milieu naturel environnant.

L'environnement à l'échelle globale recouvre la quantité et l'état des ressources naturelles planétaires (forêt, eau, minerais, pétrole), le climat et ses mécanismes de régulation (gaz à effet de serre et usages du sol notamment). Cette échelle, à l'inverse du local, n'est pas perceptible immédiatement : elle ne sera rendue manifeste que par l'intermédiaire de mesures ou de suivis scientifiques sur le temps long (hors manifestations du type catastrophes naturelles, qui surviennent lorsque l'état de l'environnement global atteint un pic de crise qui impacte en local).

Le paysage entrepreneurial n'est pas uniforme : ainsi, toutes les entreprises ne sont pas au même niveau face à la crise écologique et certaines pourront s'adapter plus facilement que d'autres, tandis que d'autres se verront obligées d'en pâtir.

B. Ce que l'entreprise cause à l'environnement

Quel que soit son secteur d'activité, l'entreprise prélève sur l'environnement et y rejette des matières qui vont l'impacter. En effet, le seul fonctionnement quotidien implique généralement l'utilisation des bâtiments (chauffage, électricité), la consommation de fournitures (papiers, encres, produits de nettoyage) et le déplacement des salariés (voiture, essence, transports en commun) : cela nécessite des ressources naturelles (eau, matériaux de construction, etc.), consomme de l'énergie (électricité, pétrole), et produit

des déchets (consommables, détergents) et des émissions (CO2, NOx, particules des voitures des salariés, gaz fluorés de l'air conditionné, etc.).

Pour schématiser, sont communément distingués les « entrants » des « sortants » environnementaux en lien avec l'activité de l'entreprise : les entrants sont les ressources naturelles et matières premières qui entrent dans l'entreprise et sont utilisées dans le cadre de ses activités ; les sortants environnementaux sont « les déchets et les pollutions sous forme de rejets solides, liquides, gazeux ainsi que les autres nuisances telles qu'acoustiques, visuelles ou olfactives » (Cahiers du Développement Durable). Il est important de noter aussi que parmi les ressources naturelles, certaines ne sont pas renouvelables (comme les minerais et les énergies fossiles) tandis que d'autres sont renouvelables mais soumises à de fortes pressions anthropiques (par exemple les forêts, les ressources halieutiques ou hydriques). La Commission européenne effectue d'ailleurs un classement de la criticité des matières premières. Les terres et métaux rares sont les matières premières dont la criticité est la plus forte.

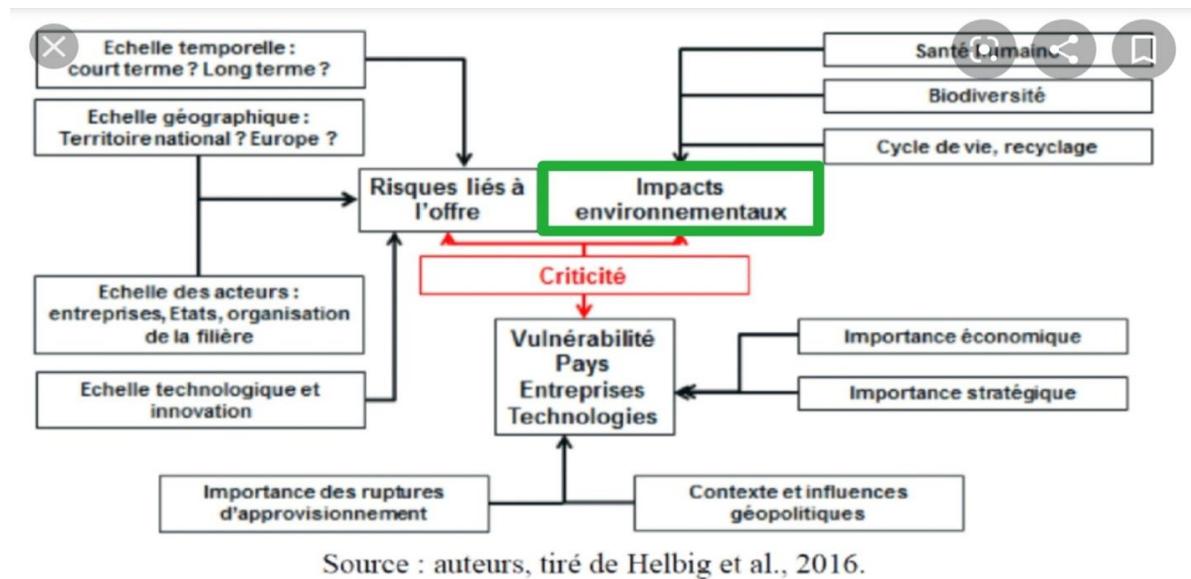


Figure 4bis – facteurs entrants en compte pour le calcul de la criticité des matières premières

Les entrants et les sortants impactent l'environnement aux deux échelles : par son activité quotidienne, l'entreprise modifie le paysage, utilise des ressources naturelles et perturbe la biodiversité en local ; à l'échelle mondiale, l'entreprise contribue à l'augmentation des GES, à la déplétion des matières premières et à l'épuisement progressif des ressources naturelles. Les Cahiers du Développement Durable illustrent cela de la façon suivante :

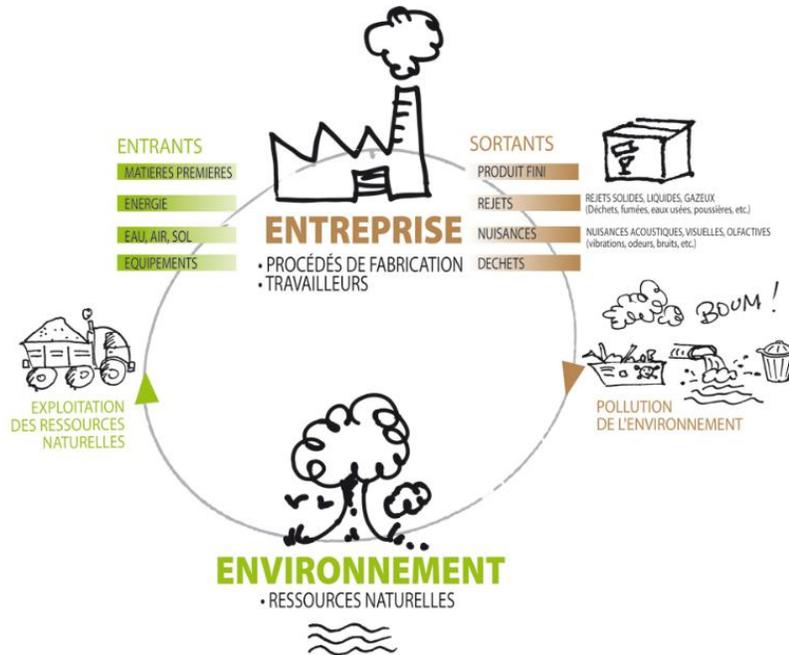


Figure 5 – Cycle entreprise-environnement © Les Cahiers du Développement Durable

Pour ajuster le calcul de la balance écologique de l'entreprise, il faut aussi factoriser le secteur d'activité de l'entreprise et comptabiliser l'intégralité de la chaîne productive (de l'approvisionnement à la consommation).

Le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 relatif à la déclaration de performance extra-financière requiert ainsi de la part des entreprises concernées « une description des principaux risques liés à l'activité de la société ... y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ». En effet, une entreprise a recours à des fournisseurs qui sont eux-mêmes inscrits dans le cycle d'entrants/sortants, et les produits finis pourront également avoir un impact environnemental une fois entre les mains des clients. Par exemple, les produits emballés occasionnent une production massive de déchets plastiques qui sont jetés à la suite d'un « usage unique » par les consommateurs. Selon des estimations publiées par exemple par Planetoscope, environ 1000 tonnes de plastique sont déversées dans l'océan par heure, dont 80% proviennent des continents et sont acheminées par les rivières.

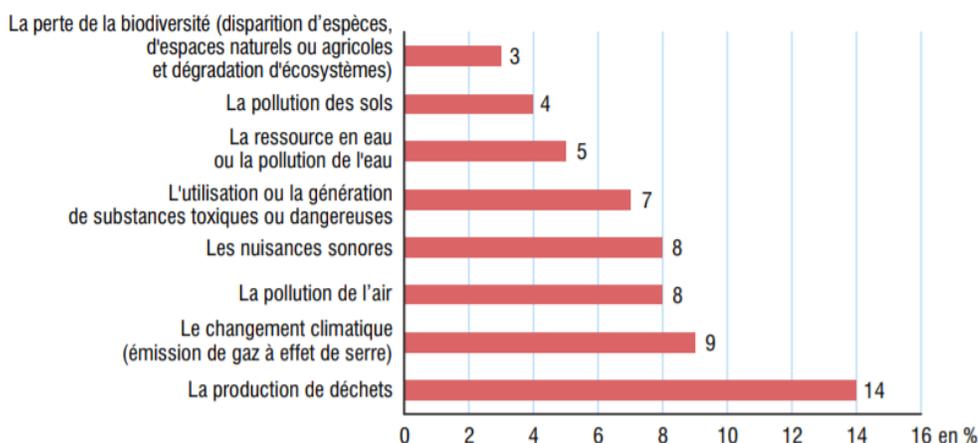
Par ailleurs, les ressources utilisées et les rejets ne sont pas les mêmes selon le secteur d'activité : le secteur des services a un impact moindre sur l'environnement que celui du secteur de l'industrie ou du transport. Notons toutefois que les secteurs d'activité sont tous interdépendants : une entreprise de commerce fait appel à une entreprise de transport qui elle-même exerce grâce à l'industrie.

Certains secteurs d'activité sont propices à des accidents environnementaux à impact majeur : certains exploitants industriels ont provoqué des catastrophes écologiques graves comme la marée noire de la plate-forme British Petroleum en 2010 au large de la Nouvelle-Orléans ou l'explosion de l'usine chimique d'AZF à Toulouse en 2001.

D'autres secteurs d'activité ont également un fort coût environnemental, bien que plus discret car réparti sur les différentes étapes de la production. Prenons l'exemple de l'industrie textile - 2^{ème} plus émettrice de GES après l'industrie de l'énergie - et de la fabrication d'un t-shirt en coton. Pour produire ce t-shirt, l'entreprise va s'approvisionner en coton potentiellement cultivé de façon peu respectueuse de l'environnement en utilisant des intrants agrochimiques, de l'eau, et en contribuant à l'artificialisation des sols. Pour être filé, le coton est traité à l'aide d'autres produits chimiques et d'eau. L'acheminement du coton aux unités de fabrication fait appel au transport, ce qui émet des GES, tout comme les machines de production qui causeront également des nuisances sonores. Une fois le t-shirt cousu, il sera emballé et encore une fois transporté jusqu'aux lieux de vente. Les magasins demandent de l'entretien, de l'électricité et le déplacement des salariés, ainsi que les bureaux pourvus d'ordinateurs et de fournitures. Enfin, le t-shirt vendu sera porté un temps avant de finir généralement jeté puis détruit par incinération, occasionnant à nouveau l'émission de GES et contribuant au gaspillage de toutes les ressources mobilisées pour sa fabrication. En résumé, en additionnant chacune des étapes de production, le coût énergétique et environnemental de ce t-shirt en coton est considérable.

Deux diagrammes montrent l'estimation par les entreprises françaises des différents enjeux environnementaux qui les concernent et leur implication estimée selon leur secteur d'activité.

1 Entreprises estimant que leur activité a un impact « fort » ou « très fort » sur ...

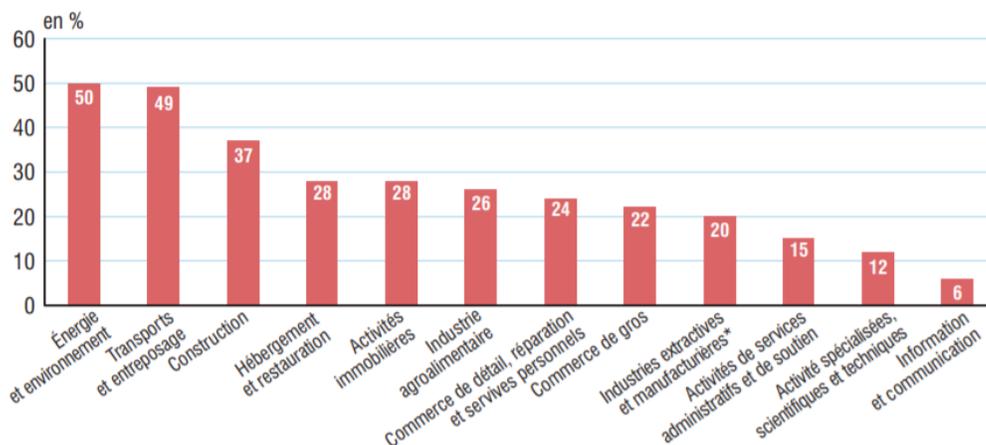


Lecture : 14 % des entreprises de 20 salariés ou plus estiment que leur activité a un impact « fort » ou « très fort » sur la production de déchets.

Champ : unités légales employant 20 salariés ou plus.

Source : Insee, enquête Entreprises et développement durable, 2016.

2 Entreprises estimant que leur activité a un impact « fort » ou « très fort » sur au moins un des huit items proposés par secteur d'activité



* Hors industrie agroalimentaire.

Lecture : 50 % des entreprises du secteur de l'énergie et de l'environnement estiment que leur activité a un impact « fort » ou « très fort » sur au moins un des huit items proposés.

Champ : unités légales employant 20 salariés ou plus.

Source : Insee, enquête Entreprises et développement durable, 2016.

Figure 6 – Estimation par les entreprises de leurs impacts environnementaux

La production de déchets arrive en tête de liste en termes de type d'impact, suivi par les émissions de GES. Nous retrouvons là les deux enjeux majeurs de l'économie circulaire et du changement climatique.

Au-delà de ces conséquences écologiques directes, les entreprises entretiennent également deux dynamiques structurelles néfastes à l'environnement.

D'abord, la course à la concurrence et à la compétitivité plaçant l'entreprise dans une logique de maximisation du profit – caractéristique du système d'économie libérale - se fait aux dépens de l'environnement : on veut produire beaucoup et vite, pour pas cher. L'argument de perte de compétitivité (augmentation des coûts notamment), et donc de non-pérennité de l'entreprise, peut être utilisé pour justifier des pratiques environnementales peu recommandées. La non-valorisation des coûts énergétiques et environnementaux, le fait qu'ils soient considérés comme des « externalités négatives » et qu'ils soient « extra »-financiers sont autant de verrous à la bonne prise en compte de l'environnement dans la gouvernance de l'entreprise.

Il existe en outre une « capacité de régénération des organisations ». Le système d'économie libérale à grande vitesse qui caractérise le 21^{ème} siècle a une forte capacité à internaliser et à absorber les critiques qui lui sont faites (Boltanski & Chiapello (1999), cités par Bommier & Renouard (2018)). Cette agilité et cette plasticité même du système fait qu'il est difficile d'en sortir. Plus concrètement, la recherche de création de valeur financière est telle que, même si elle est accusée d'être néfaste pour l'environnement, certains acteurs du monde économique se saisissent de cette critique, la transforment en levier et « marchandisent » le soi-disant capital naturel (patrimonialisation, greenwashing, montée en puissance des produits bio, etc.).

Le tableau n'est pas tout noir. De nombreuses entreprises ont non seulement diagnostiqué et analysé leurs impacts sur l'environnement, mais ont mis en place des systèmes de management de leur performance environnementale, développé des actions pour minimiser ces impacts, en mesurent les effets et affichent des objectifs ambitieux de réduction. Des analyses ont montré que les entreprises s'améliorent au fil des années, tout en disposant encore de fortes marges de progrès. À titre d'exemple, l'analyse réalisée par le Médiateur des Entreprises avec la société Ecovadis sur 6 années d'observation de 2012 à 2018 et portant sur un échantillon total de plus de 50 000 évaluations RSE d'entreprises OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques : principalement des entreprises de pays avec une économie de marché développée et un système de gouvernement démocratique) et BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud : aux économies plus récemment développées) démontre cette progression sur le volet environnement ainsi que le très bon positionnement des sociétés françaises.

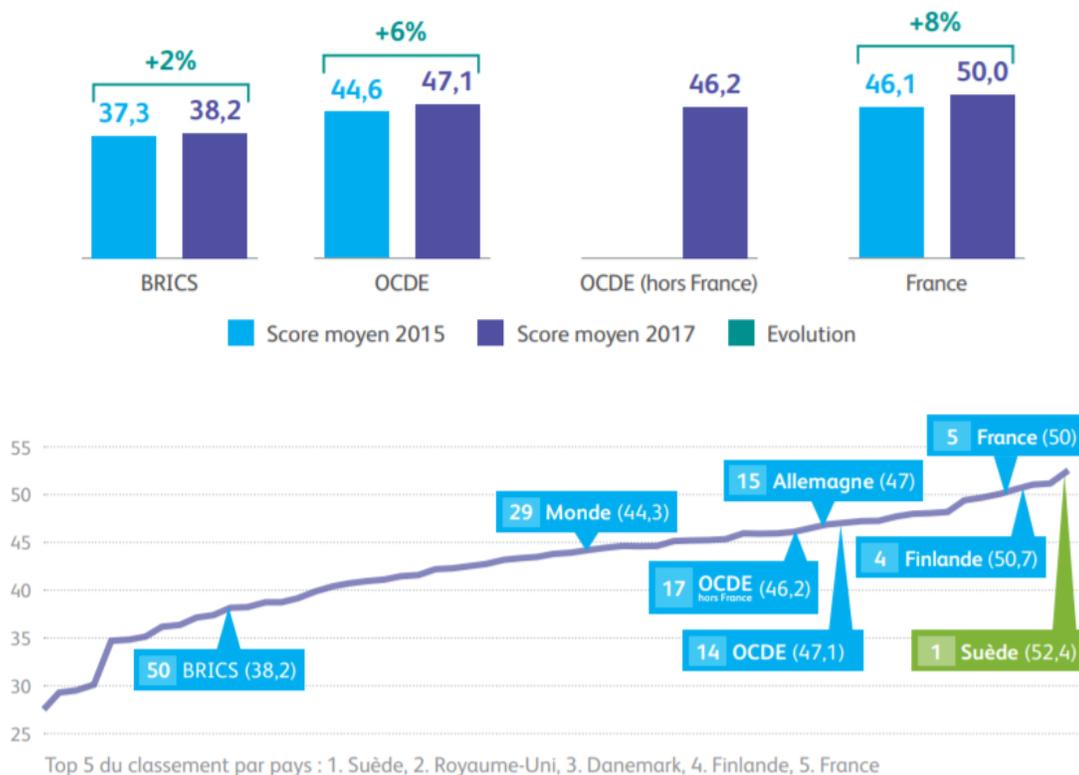


Figure 7 – Scores environnementaux moyens par bloc géographique et leur classement
© Ecovadis/Le Médiateur des entreprises

C. Ce que l'entreprise peut apporter en contexte de crise écologique

-Niveau financier :

Notre société évolue dans un système où la valeur d'échange principale est l'argent. L'entreprise permet justement la création de valeur financière : en payant des impôts, en donnant de l'activité à ses fournisseurs et en employant des personnes, l'entreprise met à disposition de l'argent à d'autres acteurs (les pouvoirs publics, les individus). D'ailleurs, la transition écologique a un coût estimé de plus de 90 000 milliards de dollars Us à un niveau mondial, sur les 15 années à venir (rapport 2016 du think tank New Climate Economy). Ce n'est pas l'argent public qui pourra financer l'intégralité de ces coûts, et le concours des entreprises sera donc plus que nécessaire.

-Niveau technique :

Parallèlement, par sa force de production et d'innovation, l'entreprise crée et met à disposition des ressources technologiques et des moyens qui sont utiles et nécessaires pour que l'homme entretienne, restaure et préserve son environnement. En combinant ses apports financiers, technologiques, et de

moyens, l'entreprise peut donc avoir un impact positif sur l'environnement. Elle permet, par exemple, la restauration de paysage, le traitement de l'eau, de l'air et le recyclage. Elle innove aussi, comme dans le secteur énergétique avec la mise à disposition d'énergies nouvelles, de moyens de stockage et des techniques d'efficacité énergétique ou dans le secteur de la construction avec l'utilisation de matériaux différents, y compris d'isolation et impactant moins l'environnement. Elle contribue à la réduction de la consommation d'énergie, par exemple en développant des matériaux allégeant le poids de nos moyens de transport.

-Niveau stratégique et prospectif :

L'entreprise peut avoir des comportements positifs non seulement dans sa production, mais aussi dans son fonctionnement interne : on le voit notamment grâce aux changements des modalités de travail comme avec le télétravail (29% des salariés en 2018 ont fait du télétravail – contractualisé ou non, soit plus 4 points par rapport à 2017, d'après une enquête de Malakoff Mederic) qui permet de réduire l'empreinte énergétique, le développement de plans de mobilité en liaison avec les déplacements des salariés, l'installation de tri dans les bureaux, et/ou grâce à la souscription à des fournisseurs d'électricité « verte » par exemple. Au-delà de l'intérêt environnemental, ces stratégies permettent également de faire preuve d'exemplarité à l'heure où l'impératif est à la décarbonation de l'économie et à la transition écologique, et de « verdir » sa réputation, ce qui a généralement des retombées économiques positives pour l'entreprise. L'inquiétude environnementale actuelle a créé une niche économique importante et vient booster la recherche et l'innovation dans le domaine. Considérer l'environnement comme une source d'opportunités encourage les entreprises à se saisir des enjeux. On voit donc des entreprises mettre au point des technologies de pointe visant par exemple à capturer le CO2 atmosphérique et/ou financer la recherche pour trouver des sources d'énergies alternatives aux fossiles, et également étudier l'impact du changement climatique sur leurs activités.

Soulignons également que la prise en compte sérieuse de l'environnement par une entreprise pourra avoir un effet ricochet sur l'intégralité de la chaîne : si l'entreprise est dotée d'une gouvernance aux exigences environnementales strictes, elle en viendra à exiger la même chose chez ses fournisseurs, et pourra inspirer un comportement écologiquement responsable à ses clients (éco-efficience).

Par ailleurs, en marge des contributions environnementales internes au système économique dominant, des alternatives à ce paradigme économique ont émergé en intégrant directement le respect de l'environnement dans leurs prémices de fonctionnement. L'économie sociale et solidaire, l'économie

du partage, l'écologie industrielle, l'économie des fonctionnalités, l'économie circulaire sont des exemples de ces alternatives, de ces nouveaux modèles économiques.

Définitions :

- **Écologie industrielle et territoriale** : créer un dialogue entre l'entreprise et la collectivité où elle est implantée afin de dresser le constat des ressources utilisées et des flux existants dans le but d'optimiser et d'aboutir à une stratégie intégrée réduisant les déperditions ou les abus.

- **Économie de la fonctionnalité** : commercialiser l'usage d'un bien ou d'un service et non pas le bien lui-même.

- **Économie sociale et solidaire** : se baser sur les principes de solidarité, d'équité et d'utilité sociale pour le fonctionnement des entreprises et du système économique

- **Économie du partage ou collaborative** : se fonder sur les échanges et la collaboration entre les individus avec la mise en commun de biens, de services, de lieux, d'outils, etc.

- **Économie frugale** : ou « faire mieux avec moins », pour une économie de l'ingéniosité et une économie de moyens (voir Radjou, N., Prabhu, J., & Ahuja, S., 2012)

- **Économie circulaire** : « produire des biens et des services de manière durable, en limitant la consommation et les gaspillages de ressources (matières premières, eau, énergie) ainsi que la production des déchets » (définition du Ministère de la Transition Écologique et Solidaire)

Dans le modèle d'économie circulaire, non linéaire, qui veut rendre environnementalement cohérent notre usage des ressources naturelles en diminuant les déchets et le gaspillage et en augmentant la réutilisation et l'impact positif des produits finis, les entreprises ne sont pas considérées comme des maillons isolés mais comme des éléments formant partie d'un tout dynamique. En effet, la vision de l'économie circulaire est systémique et intégrée, car elle tire son modèle du fonctionnement des écosystèmes naturels. Pour les entreprises de l'économie circulaire, on observe alors un ancrage renforcé au sein de leur territoire et une réappropriation de toute la chaîne de production-consommation. L'ADEME représente les principes de l'économie circulaire dans le diagramme suivant :

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

3 domaines, 7 piliers

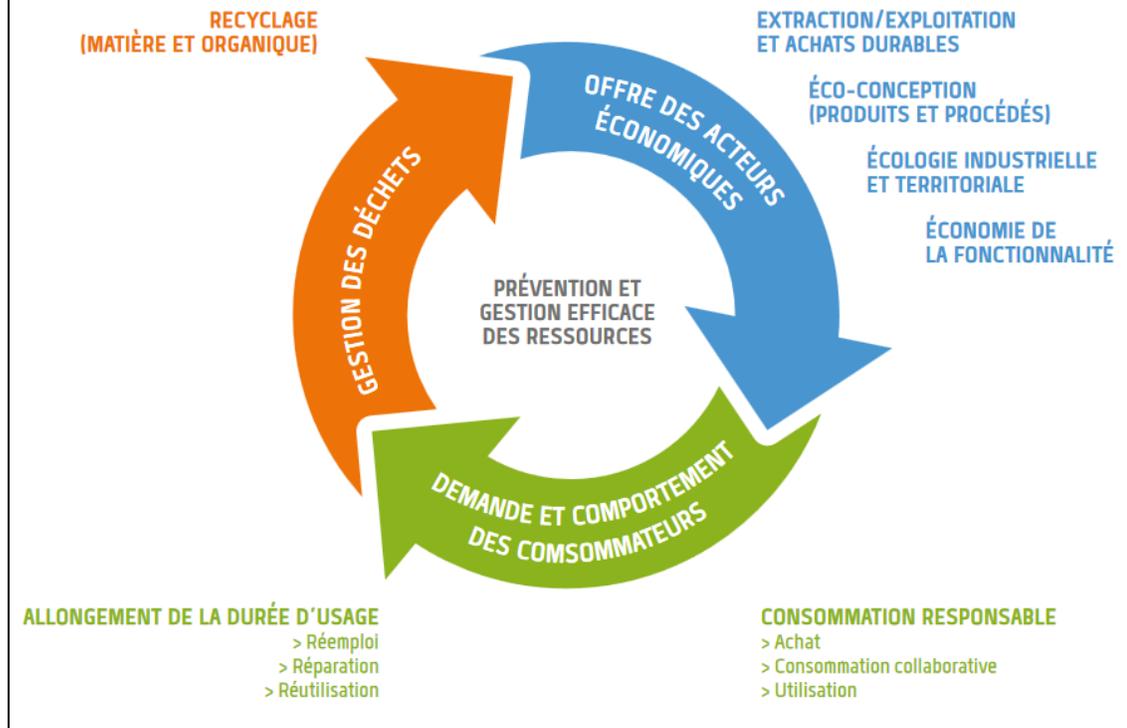


Figure 8 – Les principes de l'économie circulaire © ADEME

Les entreprises intégrant ces nouveaux modèles économiques innovent en contribuant selon leurs moyens à la transformation de la société et en proposant des solutions opérationnelles pour montrer la possibilité d'imaginer d'autres valeurs d'échange que l'argent et d'autres objectifs que le profit, qui garantissent la viabilité et la pérennité conjointe des entreprises et de l'environnement. Le schéma du *business as usual* est rendu caduque par ces précurseurs d'une économie vertueuse et non destructrice de l'environnement.

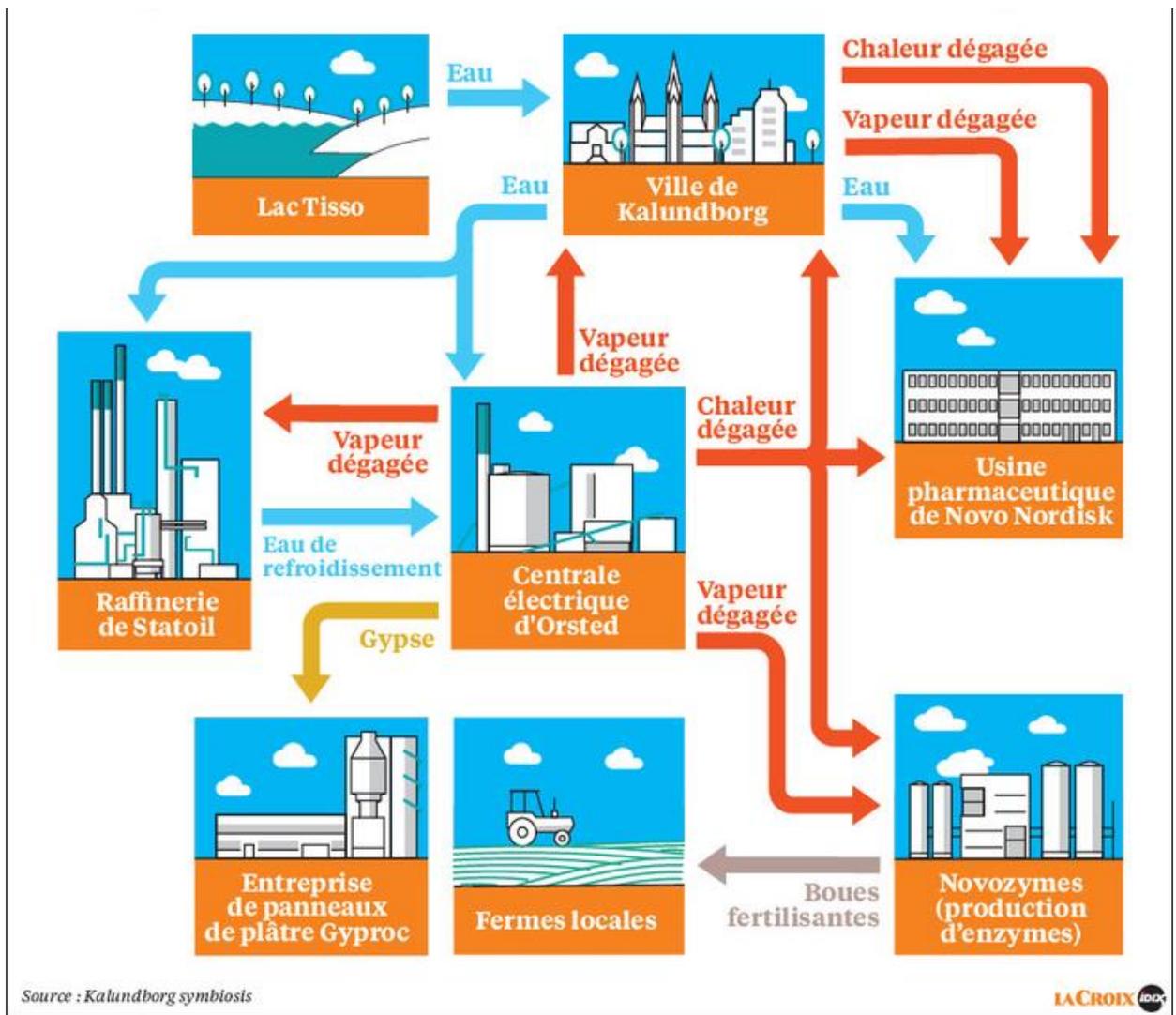


Figure 9 – La symbiose industrielle de Kalundborg

La richesse du tissu entrepreneurial permet ainsi d'y trouver des entreprises qui offrent des solutions aux enjeux environnementaux, que ce soit dans la compensation d'impacts négatifs préexistants ou dans l'innovation des pratiques, des techniques, des matériaux ou encore des systèmes logistiques, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle mondiale.

Cette première partie de la note visait à articuler les deux notions d'entreprise et d'environnement. Nous voyons bien que l'entreprise est **ambivalente** face aux enjeux du siècle : en grande partie la cause, en grande partie la solution.

L'environnement est une partie prenante de l'entreprise, c'est un *stake* tout en étant un *stake without holders*. A ce titre, la problématique posée au début de notre énoncé prend toute son ampleur et sa complexité : *when a stake has no holders, who voices the stakes ?* Comment l'environnement peut-il faire entendre sa voix au sein de l'entreprise ?

**Partie II – TROIS
PROPOSITIONS FORTES
POUR PORTER LA VOIX
DE L'ENVIRONNEMENT
DANS LES ENTREPRISES**

Nous considérons qu'il est nécessaire d'étoffer la prise en compte de l'environnement dans la composante interne de la gouvernance de l'entreprise : « *Les causes environnementales ont vocation à être discutées à tous les échelons de prise de décision dans l'entreprise : du CA jusqu'aux sites* » affirme Natacha Seguin.

Pour ce faire, nous proposons de renforcer et encourager la voix de l'environnement selon 3 axes :

Faciliter l'expression et valoriser la voix de tout le personnel de l'entreprise sur l'environnement,

Accroître la prise en compte des enjeux de l'environnement par la gouvernance de l'entreprise dans le cadre de ses activités,

Promouvoir et porter en interne l'expression et les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise sur l'environnement.

Le salarié est engagé moralement par l'activité de l'entreprise dans lequel il travaille : avant d'être employé, il est aussi citoyen et peut avoir à cœur la protection de la planète. Toutefois, Philippe Portier constate chez les salariés « *une faible appétence pour la RSE, celle-ci étant souvent vécue comme un processus complexe et très formalisé se rajoutant au reste* ». Il faut inverser cette tendance en développant davantage le rôle actif, et non passif, des salariés dans la protection des intérêts environnementaux.

Les instances de gouvernance de l'entreprise sont très souvent insuffisamment ouvertes aux enjeux de l'environnement pour l'entreprise. Le Conseil d'Administration devrait inclure systématiquement les risques extra-financiers, dont l'environnement, dans ses travaux et ceux de ses Comités.

Les parties prenantes externes, les partenaires de la chaîne de valeur, les représentants de la société civile, les acteurs territoriaux peuvent tous contribuer à la réduction des externalités négatives des activités de l'entreprise et au développement de ses impacts positifs et solutions aux enjeux environnementaux.

Ces trois approches *bottom-up*, *top-down* et ouverture sur l'externe, combinées, visent à lever les freins à l'action et les doutes quant à la rentabilité future de l'entreprise, tout en améliorant l'acceptabilité et la performance globale de l'entreprise.

L'équation est simple : dans un monde où toute entreprise agira en considération de l'environnement, l'excuse de la perte de performance économique face à la concurrence perdra sa validité ; dans l'autre cas de figure extrême où aucune entreprise ne considère les aspects environnementaux dans sa stratégie, alors les conséquences écologiques seront désastreuses et laisseront les entreprises incapables de réagir et de s'en remettre car elles ne se seront pas préparées aux conséquences des multiples enjeux environnementaux.

La voix de l'environnement doit imprégner la gouvernance, le fonctionnement opérationnel et la culture de toute entreprise.

La première partie de cette note a mis en évidence les interactions entre les entreprises et l'environnement.

Comme nous venons de l'exposer il est nécessaire d'étoffer la prise en compte de l'environnement dans l'entreprise et ceci peut se faire en faisant porter la voix de l'environnement par 3 types de parties prenantes, les salariés de l'entreprise, sa gouvernance et ses parties prenantes externes.

Dans cette deuxième partie de la note, nous allons maintenant exposer trois recommandations fortes et concrètes allant dans ce sens.

Toutes ont pour but de favoriser les relations entre les trois aspects opérationnel, gestionnaire et extérieur, afin de faire de l'environnement un élément clé de la gouvernance des entreprises. Ce projet induit l'engagement de toutes les parties (*holders*) dans la mise en œuvre, l'évaluation et le dépassement des enjeux (*stakes*). Cela implique un changement profond dans la manière de considérer les modalités d'action, en sortant du tout compétitif, afin que l'entreprise puisse devenir un acteur à part entière de la transition écologique.

Pour cela, il ne s'agit pas seulement de tenir compte de l'usage des ressources ou de limiter l'impact d'entreprises polluantes, en internalisant, par exemple, les externalités jusque-là considérées comme négatives, mais aussi de reconnaître, de valoriser, de partager les initiatives individuelles et collectives comme autant de bonnes pratiques visant à devenir la norme.

Les trois propositions concrètes ci-après reposent sur trois orientations générales, correspondant au mode de fonctionnement des entreprises : opérationnel, gouvernance de l'entreprise et liens avec l'extérieur, et vise à favoriser les relations entre ces trois niveaux.

I. CREER DANS L'ENTREPRISE UNE FONCTION DE MEDIATEUR ENVIRONNEMENT

Les récentes controverses écologiques initiées par les lanceurs d'alerte, tout comme l'engagement individuel et collectif des personnes porteuses de changement, prouvent à quel point l'implication de toutes et de tous, des employés aux cadres, en passant par le conseil d'administration et la direction, compte pour une bonne marche vers la transition écologique. Il est donc indispensable de favoriser au mieux l'expression, la mise en œuvre et la valorisation de ces initiatives. Or, celles-ci s'inscrivent dans des logiques plus larges, notamment de nature hiérarchique.

Si la figure du responsable développement durable ou du responsable RSE permet déjà de concentrer les avancées matérielles et stratégiques d'une entreprise en termes d'environnement, il n'en demeure pas moins que sa position en haut de la hiérarchie des structures ne lui permet pas une connaissance systématique des mauvaises pratiques de l'entreprise ou à l'inverse des bonnes pratiques initiées par l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Dans ce contexte, il semble nécessaire que la fonction de référence en matière d'environnement se situe en terrain neutre, à la croisée des chemins entre les équipes, les gestionnaires et la représentation syndicale. Nous proposons, pour renforcer le portage de la voix de l'environnement et sécuriser le système d'alerte interne pour les employés, de créer la fonction de médiateur environnement au sein de l'entreprise. Celui-ci pourra intervenir au cas où le système managérial ne suffirait pas.

Il doit être reconnu pour son indépendance et sa capacité d'être un médiateur éthique et agissant en toute déontologie. Les employés ont un moyen pour le contacter (email, téléphone), et le médiateur est chargé de relayer les informations pertinentes aux organes de gouvernance, et de protéger la personne si les circonstances sont assez graves pour rentrer dans le schéma du lanceur d'alerte.

Cette fonction peut être portée par le médiateur éthique s'il en existe un dans l'entreprise.

La 1^{ère} recommandation du Groupe de travail est donc de créer dans l'entreprise une fonction de médiateur environnement

II. ASSURER LA PRESENCE D'UN.E REPRESENTANT.E DE LA NATURE ET DES GENERATIONS FUTURES AU CONSEIL DE GOUVERNANCE

S'il est un domaine où les avancées scientifiques et politiques sont rapides et complexes, c'est bien celui de l'environnement. Cette donnée implique une mise à jour continue des cadres et des administrateurs

de l'entreprise. Or, la plupart des entreprises ne sont pas spécialisées dans le domaine de l'environnement, et la formation des gestionnaires est encore aléatoire.

Il faut ouvrir les instances de gouvernance de l'entreprise à l'environnement et à la société civile, notamment dans le cas où personne n'a un niveau de compétence environnementale suffisamment élevé au sein de l'entreprise. Nous recommandons qu'une personne qualifiée extérieure soit intégrée à ces instances pour être garante de la bonne prise en compte de l'environnement dans les décisions. Cette personne pourrait être par exemple un(e) jeune chercheur(e) expert(e) en environnement. Elle assumerait le rôle de « Représentant de la Nature et des Générations Futures » et participerait au Conseil d'Administration.

« La présence de jeunes générations dans les organes de gouvernance peut contribuer à mieux intégrer dans la gouvernance de l'entreprise les enjeux environnementaux et des générations futures. » recommande Jean Jouzel. A Paris pour prendre un exemple extérieur au privé, la Mairie a créé son Conseil des générations futures : pourquoi ne pas imaginer un Collège des générations futures auprès des Grandes Entreprises ?

En sachant que l'environnement et le futur de la planète ne représenteront qu'une part des discussions des administrateurs parmi les enjeux stratégie, finance, risques, *« il faudrait que [ce Représentant] soit formé à la gestion de l'entreprise afin d'être en mesure d'intervenir lors du CA, de se positionner, et d'être écouté...L'idéal serait quelqu'un qui ait une expérience dans le privé »* précise Véronique Guisquet-Cordoliani. Si cette mission semble avant tout constituer un « droit de regard » extérieur sur l'administration d'une structure, on peut aisément imaginer qu'elle vienne très vite à représenter un véritable atout pour l'entreprise.

D'une part, parce que l'introduction d'une personne extérieure et de thématiques généralement étrangères aux préoccupations du Conseil d'Administration constitue un excellent moyen d'induire une réflexion collective sur la production de biens et services d'une structure mais aussi sur les valeurs qu'elle véhicule, et plus largement sur sa raison d'être, sur son business model, sur son rôle dans la société.

D'autre part, parce que ce droit de regard peut contribuer à fomentier le dialogue et apaiser les tensions autour de certains secteurs d'activités perçus comme ou étant particulièrement polluants ou gourmands en termes de ressources.

Enfin, parce qu'on peut imaginer que les résultats de ces réflexions collectives soient, dans certains cas, suffisamment intéressants pour être valorisés à l'extérieur de l'entreprise, auprès d'autres structures, contribuant ainsi de manière plus efficace à la transition écologique.

La 2^{ème} recommandation du Groupe de travail est donc d'intégrer un.e représentant.e de la Nature et des générations futures au Conseil d'Administration ou de Surveillance ou de Famille

III. APPLICATION DU GUIDE DES BONNES PRATIQUES DANS CHAQUE ENTREPRISE

Comme nous l'avons vu précédemment, l'entreprise se doit d'assumer son rôle d'acteur citoyen et politique. Dans ce cadre, les échanges avec l'ensemble de ses parties prenantes ne peuvent plus être cosmétiques, et doivent constituer un élément nécessaire à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Un Guide de bonnes pratiques pour porter la voix de l'environnement dans l'entreprise pourrait servir de base à l'établissement d'un ensemble de règles internes à l'entreprise à caractère sinon contraignant, du moins volontaire et partagé avec ses parties prenantes internes et externes.

Dans sa forme actuelle, le reporting selon la Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) n'est obligatoire que pour les entreprises de plus de 500 personnes de certains statuts.

Les entreprises non soumises à la DPEF sont néanmoins encouragées par leurs parties prenantes à communiquer sur leurs démarches RSE, ceci pouvant concerner toute entreprise de plus de 50 employés.

Pour la partie environnementale cette communication sur les actions mises en place en interne, dans le cadre de sa gouvernance et des relations avec ses parties prenantes externes pourrait être réalisée sur la base du guide de bonnes pratiques proposé dans la partie 3 de ce document.

Le déploiement de ces bonnes pratiques et leur reporting peut être supervisée par le médiateur ou la médiatrice environnement ainsi que par les autres représentants de l'environnement dans l'entreprise (y compris responsable DD/RSE).

Ce qui pourrait être vécu comme une contrainte représente en réalité un atout tant pour l'entreprise que pour la société dans son ensemble, pour le partage de valeur entre l'entreprise et son environnement.

Les entreprises n'appliqueront pas toutes ces bonnes pratiques. Elles les choisiront selon leurs activités, leurs tailles. Leurs mises en place seront progressives.

L'application et l'évaluation systématiques et annuelles des bonnes pratiques permettra entre autres de planifier la stratégie environnementale, notamment le budget alloué à l'environnement en fonction des dépenses effectuées et de la réussite des objectifs.

En outre, cette évaluation générale à toutes les structures représenterait une base solide pour l'analyse et la comparaison des bonnes pratiques entre différentes entreprises, et génèrerait un effet d'entraînement au sein du monde des entreprises de toutes tailles.

La 3^{ème} recommandation du Groupe de travail est donc de faire l'examen systématique de l'application du guide des bonnes pratiques dans chaque entreprise et de communiquer sur ce sujet.

Partie III – GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR PORTER LA VOIX DE L'ENVIRONNEMENT EN ENTREPRISE

*When a stake has no holders, who voices the stakes?
Porter la Voix de l'Environnement dans l'entreprise et sa gouvernance ?
Qui est légitime pour cela, pourquoi, et comment ?*

1) DES BONNES PRATIQUES SELON TROIS APPROCHES

Dans cette Partie 3, pour répondre à ces questions, nous utiliserons les 3 prismes liés aux principaux groupes de parties prenantes de l'entreprise exposés en partie 2.

Les bonnes pratiques issues des réflexions du Groupe de Travail de la Fabrique Écologique et des suggestions des experts interviewés peuvent être transposées en tout ou partie selon leur taille à des entreprises de type Moyennes Entreprises de 50 employés ou plus, Entreprises de Taille Intermédiaire ou Grandes Entreprises. Nous avons exclu de notre champ de réflexion les Petites Entreprises de moins de 50 employés et Microentreprises.

Cette Partie 3 est donc articulée autour des 3 axes déjà évoqués :

- i. Faciliter l'expression et valoriser la voix de tout le personnel de l'entreprise sur l'environnement
- ii. Accroître la prise en compte des enjeux de l'environnement par la gouvernance de l'entreprise dans le cadre de ses activités
- iii. Promouvoir et porter en interne l'expression et les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise sur l'environnement

25 suggestions de bonnes pratiques, d'actions, de mécanismes à développer par les entreprises pour une meilleure prise en compte des enjeux de l'environnement, sont listées afin d'optimiser la performance globale de l'entreprise, de s'assurer que sa création de valeur est partagée entre l'entreprise, ses parties prenantes et notre environnement.

2) FACILITER L'EXPRESSION ET VALORISER LA VOIX DE TOUT LE PERSONNEL DE L'ENTREPRISE SUR L'ENVIRONNEMENT

En interne, nous pouvons distinguer 4 systèmes complémentaires pour traiter les enjeux environnementaux :

un système de management de l'environnement,

un système de management sociétal,

un système d'expression des salariés et

un système d'alerte interne, ce dernier n'entrant en action que dans la mesure où les 3 précédents n'ont pas permis d'éviter des « dérives » environnementales.

i. Système de management de l'environnement (SME)

La fonction environnement est généralement traitée dans une entreprise au sein du triptyque HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement).

Le Système de Management de l'Environnement (SME) peut être indépendant de celui d'Hygiène/Sécurité mais peut aussi être intelligemment géré en commun dans un Système de Management Intégré.

L'importance du SME dépendra bien sûr de la taille de l'entreprise. Ses objectifs sont, dans une approche d'amélioration continue :

- de quantifier et de limiter les impacts négatifs liés à l'activité normale de l'entreprise, au niveau de chaque établissement et au niveau consolidé ; et
- de détecter et de maîtriser les impacts anormaux/accidentels sur l'environnement, au niveau de chaque établissement et au niveau consolidé.

Ce système de management doit comporter 5 étapes :

- a) **Analyse des contextes interne et externe** : en interne, le contexte est lié aux activités et à l'importance des ressources et impacts environnementaux de l'entreprise ; en externe, le contexte est identifié par un échange et une écoute des parties prenantes (aussi appelées parties intéressées). Cette analyse doit permettre une priorisation des enjeux selon l'importance et la probabilité d'occurrence des risques, des externalités négatives ainsi que leur niveau de maîtrise par l'entreprise et par une analyse des opportunités, des impacts positifs de l'activité et des produits sur l'environnement.
- b) **Leadership et responsabilités** : la direction s'engage et convainc l'entreprise et ses salariés du sérieux des enjeux environnementaux et des objectifs environnementaux globaux à atteindre par l'activité. Une charte environnementale est affichée en interne et en externe, et contribue au développement d'une conscience collective des enjeux. Les responsabilités de chacun pour l'atteinte de ces objectifs sont définies : la direction est responsable de l'HSE en central, la direction de site est responsable de l'HSE du site, les managers intermédiaires sont responsables de la sensibilisation, la maîtrise et la circulation régulière des informations dans les 2 sens.
- c) **Déclinaison opérationnelle** : c'est la mise en place des actions pour maîtriser les risques identifiés. Un tableau de bord d'indicateurs pertinents permet le suivi des actions à tous les

niveaux de l'entreprise. Les objectifs sont affichés et notamment quantifiés par les indicateurs clés de performance correspondant aux enjeux les plus importants. La définition d'objectifs environnementaux chiffrés sur des indicateurs compris de tous, impliquant tous les sites et filiales, et leur déclinaison de l'entreprise à chaque entité est une condition nécessaire pour entraîner l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans l'amélioration de la performance environnementale de l'entreprise. Cette étape de déclinaison opérationnelle demande également une préparation aux situations d'urgence.

- d) **Allocation des ressources** : pour atteindre les objectifs fixés, des ressources financières et humaines doivent être mobilisées. L'ensemble du personnel et des partenaires sont sensibilisés sur les enjeux et objectifs environnementaux de l'entreprise. La formation pour le développement des compétences est adressée.
- e) **Évaluation et amélioration continue** : la réalisation d'estimations, de mesures et d'audits est nécessaire à la bonne maîtrise des impacts et au maintien de celle-ci. Au cours du temps, au moins annuellement, sont réalisées des Revues de Direction du SME et définies de nouvelles actions. Les résultats du SME sont communiqués à l'ensemble du personnel. Les actions sur le terrain et des équipes sont mises en valeur, y compris des actions à l'initiative des salariés sur des thèmes non majeurs pour l'entreprise mais néanmoins vertueux (par exemple, des actions positives pour la biodiversité ou en lien avec la communauté locale). Cette communication sert de base à l'échange et à la valorisation des bonnes pratiques.

Ce système a une efficacité environnementale très opérationnelle, et vient conditionner les pratiques de l'entreprise pour en réduire les impacts négatifs sur l'environnement.

Il peut s'appuyer sur un système normatif comme l'ISO 14001 ou un Référentiel Sectoriel comme le Responsible Care ® de l'Industrie Chimique, qui font l'objet d'audits par des Vérificateurs Externes accrédités par le Comité Français d'Accréditation.

Pour les entreprises de taille moyenne dont les impacts environnementaux sont limités ou qui ne disposent pas des ressources nécessaires, un SME selon ces 5 étapes peut être en place sans passer par le processus normatif mais en s'assurant d'impliquer les acteurs concernés au sein de l'entreprise.

La Bonne Pratique N°1 est donc : renforcer le Système de Management de l'Environnement dans l'entreprise en impliquant tous les acteurs concernés

ii. Système de management sociétal (RSE)

Ce système va plus loin que le SME et permet d'inscrire l'entreprise dans un cadre dépassant la réalisation isolée de son activité, au bénéfice d'une responsabilité plus large envers le bien-être de la société dans son ensemble. L'importance du système de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) varie en fonction de la taille de l'entreprise. Deux acteurs portent ce système au sein de l'entreprise : le/la responsable développement durable, et le comité de pilotage de la RSE.

- 1) **Le/la responsable développement durable ou responsable RSE** : c'est une fonction nécessaire pour la mise en place d'un système de management RSE intégrant les aspects environnementaux. Dans une entreprise de type PME industrielle, voire ETI, la fonction de Responsable RSE peut être assurée par exemple par le/la Directeur/trice HSE. Sous la direction du/de la responsable développement durable sont réalisés :
 - a. L'analyse de matérialité des enjeux RSE de l'entreprise incluant les enjeux environnementaux (voir exemple plus loin) ;
 - b. L'engagement de la direction et la charte décrivant l'Ambition RSE, la politique RSE incluant les enjeux environnementaux ;
 - c. La promotion d'actions et de bonnes pratiques y compris sur des sujets environnementaux qui ne sont pas nécessairement portés par les responsables HSE (comme l'analyse du cycle de vie, l'économie circulaire, la biodiversité, le gaspillage alimentaire...) ;
 - d. L'intégration des aspects environnementaux dans la politique d'achat, dans les plans de vigilance et la promotion de cette politique dans les différents services achats ;
 - e. L'intégration des aspects environnementaux y compris à moyen-long terme dans les investissements, dans le développement des produits, voire dans le business model de l'entreprise.

- 2) **Le comité de pilotage de la RSE** : il est présidé a priori par le/la responsable RSE dans les plus petites entreprises, ou par un membre du comité exécutif dans les grandes entreprises. Ce comité rassemble toutes les fonctions présentes au sein de l'entreprise afin de garantir un fonctionnement et une circulation d'informations en mode transversal. La présence du/de la responsable HSE y est obligatoire. Le comité de pilotage RSE traite des sujets environnement selon toutes ses composantes (émissions, consommations de ressources, Chaîne d'approvisionnement, innovation, produits et services, suivi des actions et des indicateurs, sensibilisation et communication...).

Dans les grandes entreprises, il peut d'ailleurs être découpé en sous-comités par thématiques : Social, Droits de l'Homme, Environnement, etc.

Le comité a pour rôle de piloter, sous la responsabilité du/de la responsable RSE, une **analyse de la matérialité** des enjeux environnementaux permettant de dégager les enjeux majeurs, non seulement en termes d'impact mais aussi de contribution positive et d'assurer le suivi des actions par quelques indicateurs partagés par tous. C'est ainsi que l'entreprise développera sa performance globale, c'est à dire économique et environnementale.

Cette priorisation des enjeux et leur partage au sein de l'entreprise sont encore plus importants pour les entreprises où les moyens humains et financiers sont limités.

Le résultat de cette analyse de matérialité peut être représenté graphiquement par une matrice de matérialité (voir exemple ci-après).

Elle est établie à partir d'une analyse interne (signaux internes) et d'une interrogation des parties prenantes externes (signaux externes) dont la forme dépendra de la taille de l'entreprise.

Y sont ordonnés les différents enjeux selon leur importance pour l'entreprise et pour les parties prenantes. Les sujets environnementaux y apparaissent spécifiquement

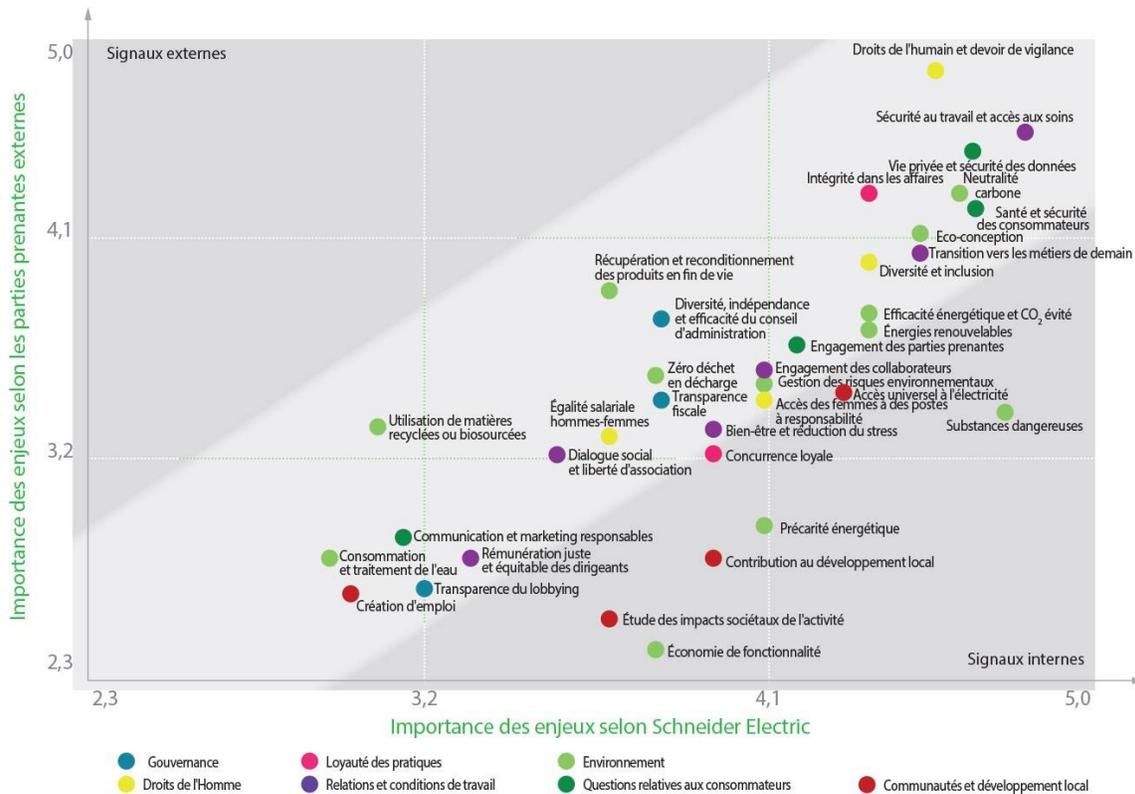


Figure 13 – Analyse de matérialité © Schneider Electric

Ce système de management de RSE permet d'analyser et de s'interroger plus en profondeur sur les impacts de l'entreprise et les attentes de ses parties prenantes tout en opérationnalisant le rôle de l'entreprise dans la société. Son inconvénient principal est qu'il nécessite des moyens humains et financiers, engagement que toutes les entreprises ne sont pas dans la capacité ou n'ont pas l'envie de prendre. Néanmoins, toute entreprise peut réaliser une telle analyse de matérialité de ses enjeux en l'adaptant selon sa taille et ses moyens ;

Pour Hélène Valade, « une analyse de la matérialité des enjeux environnementaux permettra aux ETI et PME de dégager les enjeux majeurs, non seulement en termes d'impact mais aussi de contribution positive, régénération ... et d'assurer le suivi des actions par quelques indicateurs partagés par tous. »

Pour qu'il ne soit pas reproché à certaines entreprises que ce système reste « trop cosmétique », les enjeux prioritaires dégagés par ce processus et la conformité affichée doivent impérativement refléter dans leurs pratiques opérationnelles, en impliquant toutes les fonctions internes de l'entreprise.

La Bonne Pratique N°2 est donc : renforcer le Système de Management de la RSE dans ses aspects environnementaux en associant les différentes fonctions de l'entreprise à son pilotage

iii. Système d'expression de l'ensemble des salariés :

Comment étoffer la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'entreprise :

« Les causes environnementales ont vocation à être discutées à tous les échelons de prise de décision dans l'entreprise : du Conseil d'Administration jusqu'aux sites » affirme Natacha Seguin.

Le salarié est engagé moralement par l'activité de l'entreprise dans lequel il travaille : avant d'être employé, il est aussi citoyen et a à cœur la protection de la planète.

Néanmoins, Philippe Portier constate chez les salariés « une faible appétence pour la RSE, celle-ci étant souvent vécue comme un processus complexe et très formalisé se rajoutant au reste ».

Il faut inverser cette tendance en développant davantage le rôle actif, et non passif, des salariés dans la protection des intérêts environnementaux, partie intégrante de la RSE.

Pour ce faire, nous estimons nécessaire de renforcer, encourager et valoriser la voix de l'environnement portée par les salariés, qu'ils puissent défendre activement les intérêts environnementaux dans les décisions de l'entreprise, notamment par le biais des 4 propositions suivantes.

1) Systèmes internes facilitant la prise en compte de propositions du personnel

Pour asseoir et conserver cette dynamique, il faut que l'entreprise valorise les engagements des salariés dans un esprit d'intérêt collectif et de co-construction.

Hélène Valade suggère que « des actions telles que « appel à idées » ou « trophées environnement » sont une façon de faire émerger et valoriser des actions pour l'environnement ».

En retour, les bonnes pratiques proposées par les salariés doivent faire l'objet de communication interne et de duplication lorsqu'elles se révèlent créatrices de valeur pour l'environnement.

De tels systèmes permettent non seulement d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise quelle que soit sa taille, mais aussi de valoriser les actions de chacun et la fierté de chacun de participer à la minimisation des externalités négatives de l'entreprise mais aussi contribuer au développement de solutions aux enjeux environnementaux de notre planète.

Pour renforcer la voix de l'environnement dans l'entreprise et le partage entre tous des aspects positifs liés à sa prise en compte, ainsi que le met en exergue Hélène Valade,

« il est important pour des entreprises de taille moyenne d'insister sur le caractère contributif de l'entreprise. Une telle entreprise peut par exemple être tout à la fois consommatrice de ressources et permettre de réduire la consommation de ressources par ses actions, par ses produits/services. »

La Bonne Pratique N°3 est donc : développer les systèmes internes facilitant la prise en compte de propositions du personnel

2) Comité Environnemental interne

Un Comité consacré à l'environnement dans l'entreprise est le moyen de contribuer à la prise en compte des enjeux environnementaux dans une enceinte dédiée et représentative des différents activités et fonctions de l'entreprise.

Jean Jouzel explique : « au niveau national, le Conseil Économique et Social a vu étendre sa fonction d'assemblée consultative à l'environnement en devenant le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE). Par analogie dans l'entreprise, le CSE (regroupant les anciennes IRP) pourrait traiter certains sujets environnementaux non pas de type opérationnel, mais ayant des impacts potentiels majeurs sur l'activité économique de l'entreprise ou bien sur la sécurité et la santé du personnel et/ou des parties prenantes externes. »

Les instances représentatives du personnel ont un rôle fort à jouer dans la gouvernance du fait qu'elles centralisent et défendent les revendications des employés. Il est donc souhaitable d'associer ces instances aux réflexions internes sur les enjeux environnementaux et de développer leur volet de compétence environnementale, afin d'être dans une démarche de co-construction et d'éviter les situations d'obstruction telles qu'elles pourraient apparaître sur certains sites.

Elsa Régent explique : « Environnement et syndicat ne s'opposent pas. Par le biais du dialogue social, des consultations du CSE, il est indispensable de faire du sujet de l'impact environnemental de l'entreprise un sujet de négociation ».

Dans tous les cas, pour mener à bien cette mission de représentation syndicale de l'environnement, l'entreprise s'assure de financer une formation sur l'environnement aux membres de ces instances.

Une dernière interrogation subsiste : comment faire quand les intérêts sociaux et environnementaux divergent ?

Natacha Seguin est ferme là-dessus : « *Sur ce point, le maître-mot est « anticipation ». Pour éviter les situations conflictuelles, l'écologie devrait faire partie des discussions sur les orientations stratégiques de l'entreprise, sur la politique travail-emploi et formation* ».

Elle note d'ailleurs que « *la question des transitions sociales en lien avec les transitions écologiques est insuffisamment anticipée et traitée dans les entreprises* ».

Une participation transversale et un projet co-construit avec tous les acteurs internes à l'entreprise est ainsi nécessaire.

La Bonne Pratique N°4 est donc : créer un comité consultatif de l'environnement au sein de l'entreprise, ou d'étendre les prérogatives du Comité Social et Économique existant aux questions environnementales.

3) Expression des salariés hors systèmes mis en place en interne

Les salariés sont une partie prenante interne et donc particulièrement influente sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise. L'activisme salarial et la force du plaidoyer *bottom-up* des salariés ont déjà montré leur importance et leur efficacité par le passé pour des problématiques sociales.

Aujourd'hui, ce sont des problématiques environnementales dont le salariat peut s'emparer, et un tel « activisme » environnemental a déjà pu voir germer des fruits.

Ainsi, le 10 avril 2019, le PDG du géant américain Amazon reçoit une lettre ouverte signée nominativement par plus de 6000 salariés, l'enjoignant à adopter les résolutions pro-climatiques proposées par les salariés-actionnaires en début d'année.

Les salariés insistent qu'Amazon détient des ressources suffisantes pour mettre en place une stratégie amenant l'entreprise à la neutralité carbone.

En réponse à cette mobilisation, l'entreprise s'est déjà engagée dans une démarche de transparence de ses indicateurs environnementaux et dans une initiative de livraisons à zéro émission.

La Bonne Pratique N°5 est donc : écouter pleinement, avec bienveillance, l'expression des salariés sur l'environnement hors des systèmes mis en place en interne pour de telles remontées.

4) Sollicitation et expression facilitée des transféreurs

Dans cette optique de participation accrue du personnel à la maîtrise des enjeux environnementaux de l'entreprise, les notions de transféreurs et d'éco-salariés ont déjà fait surface dans les sciences managériales :

un transféreur est un salarié qui transpose ses pratiques écologiques domestiques au bureau pour les y implanter ; un éco-salarié, est un salarié qui adopte des conduites écoresponsables au bureau.

La Bonne Pratique N°6 est donc : encourager l'expression des transféreurs, des éco-salariés sur les sujets environnementaux concernant l'entreprise

iv. Systeme d'alerte interne :

Les systèmes décrits ci-avant d'échanges en interne sur l'impact environnemental de l'entreprise, tels que repris dans le tableau ci-après, sont pluriels et permettent le développement de multiples canaux d'échanges internes sur l'entreprise et l'environnement.

Il peut néanmoins être regretté que ces systèmes, même mis en place, ne soient pas toujours d'une efficacité totale et dépendent de la volonté réelle de l'entreprise de les mettre en œuvre efficacement.

Quoi ?	Qui ?	Comment ?	Risque ?
Système de management de l'environnement (SME + HSE)	La direction, les managers	Analyse, mise au point, déploiement et suivi d'une politique environnementale, d'indicateurs, de bonnes pratiques...	Strictement (majoritairement) opérationnel
Système de management sociétal RSE	Responsable Développement Durable, comité de pilotage RSE	Analyse de matérialité, va au-delà du SME en incluant l'ACV, économie circulaire, déchets, etc., politique d'achat	Forte nécessité de moyens humains et financiers
Système d'alerte interne – « lanceur d'alerte »	Tout un chacun	En faisant remonter des anomalies ou autres, loi Sapin II, etc.	Spontané et plutôt mauvais signe, mais nécessaire pour éviter le pire.

D'où l'utilité d'un système d'alerte interne sur l'environnement qui peut, comme son grand frère éthique, s'appuyer sur la hiérarchie ou une fonction de médiateur spécifique, comme décrit ci-après :

Nous estimons nécessaire dans toutes les entreprises de plus de 50 personnes de conforter et fiabiliser le processus de signalement des comportements au sein de l'entreprise qui ont ou pourraient avoir un impact négatif grave en terme environnemental.

I) Systèmes d'alerte via hiérarchie ou responsables HSE

En ligne avec l'organisation de l'entreprise, ce système d'alerte interne s'appuie sur le système managérial formel et passe notamment par la hiérarchie et/ou les responsables HSE. Il peut aussi permettre de faire remonter les signaux faibles (c'est-à-dire issus d'interprétations d'une information basée sur la perception de l'environnement) et donc de signaler des anomalies avant qu'un risque ne se réalise. Au sein de l'entreprise, les salariés sont au plus près de l'activité de l'entreprise et peuvent donc servir de guetteurs environnementaux.

Il est de l'intérêt commun de tous au sein de l'entreprise de favoriser ces remontées internes en dehors des relations opérationnelles au jour le jour, pas uniquement sur les incidents sérieux, mais aussi sur les presque incidents dont les conséquences auraient pu être importantes et sur les mauvaises pratiques susceptibles d'entraîner des impacts environnementaux majeurs.

Lorsque la situation est plus grave qu'une anomalie, et qu'elle consiste en « un crime ou un délit, une violation grave et manifeste d'un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France (...) de la loi ou du règlement, ou une menace ou un préjudice grave pour l'intérêt général », s'applique alors la loi Sapin II, promulguée en 2016. L'article 8 de son Chapitre II, institutionnalise depuis janvier 2018 la nécessité de mettre en place une procédure appropriée de recueil des signalements émis par les membres de leur personnel ou par des collaborateurs extérieurs et occasionnels pour les personnes morales de droit public ou de droit privé d'au moins 50 salariés.

Ce système ne nécessite que peu voire pas de moyens. Mais il ne se met en place qu'en réaction aux risques, et est spontané sans anticipation à l'inverse des SME et SMRSE qui analysent, planifient, agissent, vérifient et améliorent (Plan, Do, Check, Act).

La mise en place de systèmes d'alerte internes est nécessaire, mais est-elle suffisante ?

Ainsi que l'exprime Sylvain Boucherand : « le système d'alerte interne est prévu par la loi. La question porte sur sa mise en place **et** son utilisation effective. ».

La Bonne Pratique N°7 est donc : non seulement s'assurer de la mise en place du système d'alerte interne mais aussi s'assurer de l'utilisation effective du système d'alerte interne et en piloter régulièrement le fonctionnement.

2) Fonction interne ‘Médiateur/trice Environnement’

Cette proposition est développée précédemment comme première recommandation de la partie 2.

La Bonne Pratique N°8 est donc : étudier la création d’une fonction interne ‘Médiateur/trice Environnement’.

3) Sensibiliser et former la gouvernance de l’entreprise aux enjeux de l’environnement dans le cadre des activités de l’entreprise

Dans la gouvernance de l’entreprise, nous pouvons distinguer 2 niveaux pour traiter les enjeux environnementaux que nous appellerons :

- La gouvernance « externe », par le Conseil d’Administration, le Conseil de Surveillance, le Conseil de Famille incluant son Président ;
- La gouvernance « interne », par le Comité Exécutif, le Comité de Direction de l’Entreprise incluant son Directeur Général.

i. La gouvernance « externe »

1) Formation des membres des Conseils de gouvernance

« Les administrateurs, même s’ils ont des compétences spécifiques liées à leur carrière, devraient être tous polyvalents pour pouvoir s’exprimer sur tous les enjeux stratégiques pour l’entreprise », nous rappelle Didier Roux.

Dans tous les cas, pour Sylvain Boucherand, pour Hélène Valade et pour Didier Roux, l’entreprise devrait tout d’abord faire former ses administrateurs à la thématique environnementale, et aux enjeux de l’environnement pour l’entreprise.

Ainsi sera favorisée la prise en compte de l’environnement par les Conseils d’Administration, de Surveillance ou de Famille.

La Bonne Pratique N°9 est donc : former les membres des Conseils de gouvernance aux problématiques environnementales, aux impacts de l’Entreprise sur l’environnement et à son adaptation aux changements environnementaux, y compris climatiques.

Une autre piste à creuser par l'État est liée à la formation des futurs administrateurs. L'École Nationale d'Administration et bien d'autres Grandes Écoles, par lesquelles sont passés et passeront nombre d'administrateurs français des entreprises, ne semblent pas intégrer suffisamment les problématiques environnementales dans leurs cycles de formation.

Les regroupements de grandes écoles, les réflexions sur le remplacement de l'ENA par un autre type de formation sont l'opportunité de réellement intégrer ces problématiques environnementales dans les cursus de ces grandes écoles.

2) **Constitution des Conseils de gouvernance**

Cette proposition est développée précédemment comme seconde recommandation de la partie 2.

La Bonne Pratique N°10 est donc : intégrer un/e « Représentant/e de la Nature et des Générations Futures », personne qualifiée extérieure, au conseil de gouvernance pour être garante de la bonne prise en compte de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise.

3) **Ordre du jour des Conseils de gouvernance**

Former les administrateurs de l'entreprise est une condition nécessaire. Coopter un Représentant de la nature et des générations futures est un pas en avant supplémentaire. Mais ces conditions ne sont pas suffisantes.

Les sujets environnementaux doivent être traités effectivement en Conseil d'Administration, de Surveillance, de Famille, dans un créneau de temps suffisant.

Des échanges au sein de certains conseils d'administration sur les enjeux du climat dans le cadre de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosure (TCFD) ont pu montrer que des administrateurs de grandes entreprises se mobilisent déjà sur ces enjeux, et considèrent les changements majeurs que ces enjeux impliquent sur les activités de l'entreprise et pour ses parties prenantes (dont ses actionnaires).

La Bonne Pratique N°11 est donc : inclure systématiquement les sujets environnement dans les ordres du jour des Conseils de gouvernance et dans ceux des éventuels Comités des Risques/Éthique/RSE....

ii. La gouvernance « interne »

1) Missions et Raison d'Être de l'entreprise

La loi PACTE du 22 mai 2019 a introduit parmi les modifications du Code civil (voir Annexe 3) le fait que « la société est gérée dans son intérêt social et en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » et la « possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts »

Toutes les entreprises ne se doteront pas d'une raison d'être dans leur statut.

Mais elles ont néanmoins défini, ou peuvent néanmoins définir, leurs missions et dans ce cadre intégrer la prise en considération des enjeux environnementaux de leur activité.

La Bonne Pratique N°12 est donc : intégrer explicitement les enjeux environnementaux dans les missions ou dans l'éventuelle raison d'être de l'entreprise.

2) Formation des membres des Comités de Direction Générale

Afin de favoriser la prise en compte de l'environnement sur toute l'échelle de décision interne de l'entreprise, les directions générales doivent aussi disposer de connaissances sur les enjeux environnementaux de leur écosystème et de leur entreprise.

Si le dirigeant d'une société commerciale ou industrielle est peu sensible voire même réfractaire aux problématiques environnementales, il est fort probable que l'entreprise ne traitera pas ces enjeux avec le sérieux nécessaire.

« L'efficacité des projets [RSE] se mesure avant tout à l'implication des dirigeants car ils sont porteurs de l'exemplarité pour tous les collaborateurs », explique Pierre-Eric Randrianarisoa.

Véronique Guisquet-Cordoliani renchérit : *« il faut aussi insister pour que les critères ISR ESG soient pleinement intégrés à la stratégie globale des entreprises, et cela ne peut se faire qu'avec l'appui direct des directions générales ».*

La Bonne Pratique N°13 est donc : former les membres des organes exécutifs et décisionnels (Comités Exécutif ou de Direction) aux enjeux environnementaux.

3) Rémunération des Dirigeants

Pour les dirigeants de l'entreprise et les responsables dont les actions ont un impact sur l'environnement, pondérer leurs parts variables selon des objectifs environnementaux n'est pas sans impact sur leur façon de gouverner l'entreprise et marque l'importance attachée par l'entreprise à la maîtrise de ses enjeux environnementaux tant en interne que vis à vis de ses parties prenantes externes.

Dans une société française du secteur de l'immobilier une partie de la rémunération variable des dirigeants est ainsi indexée sur la performance environnementale de l'entreprise.

Ceci est aussi du ressort des actionnaires et administrateurs par leur vote de la rémunération des dirigeants, leur permettant de guider l'orientation de l'entreprise.

La Bonne Pratique N°14 est donc : lier systématiquement une partie de la rémunération des dirigeants à la performance environnementale de l'entreprise

4) Allocation de la valeur ajoutée

Pour aller plus loin sur le plan de la gouvernance financière, une part de la valeur ajoutée de l'entreprise allant aux actionnaires pourrait être réorientée vers l'Environnement.

En effet, dans la répartition des résultats des entreprises, Jean Jouzel nous dit : *« il est souvent relevé que la part revenant aux actionnaires s'est accrue aux dépens des salariés. Une part des bénéfices des entreprises allant aux actionnaires pourrait être réorientée vers l'environnement ».*

Une réattribution des résultats de l'entreprise vers l'environnement peut s'appuyer sur des mécanismes existants ou nouveaux : sur la Taxe générale sur les activités polluantes (TGAP déchets dont l'augmentation est prévue dans le cadre de la feuille de route sur l'économie circulaire) ; sur la contribution Climat-Énergie ou la mise en place d'une taxe carbone généralisée. Ceci est du domaine d'intervention de l'État.

Les entreprises peuvent aussi agir en ce sens de façon volontaire.

Elles peuvent accroître leurs investissements dans l'environnement aux dépens de l'optimisation de leur résultats financiers à court-terme et des dividendes ou revenus distribués aux actionnaires. Elles peuvent flécher, par exemple, une partie de leur valeur ajoutée sur des actions de compensations pour la biodiversité ; en appliquant volontairement le principe du pollueur payeur si elles sont responsables d'une pollution ; en créant un fonds environnement ; etc.

La Bonne Pratique N°15 est donc : revoir la part consacrée à l'environnement dans la répartition de la valeur ajoutée, des résultats de l'entreprise

5) Promouvoir et porter en interne l'expression et les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise sur l'environnement

« C'est du dialogue entre les différentes parties prenantes que chacune progressera dans une compréhension plus systémique des choses », dit Philippe Portier. Les actionnaires et notamment les grandes banques, assurances et fonds d'investissements, attendent des entreprises dans lesquelles elles investissent une politique responsable y compris dans le domaine de l'environnement.

Ce sujet est devenu une opportunité de partager au sein de l'entreprise l'importance attachée par les actionnaires de l'entreprise aux enjeux environnementaux, dont ceux liés au climat.

« Les Clients », comme l'explique Bertrand Desmier « peuvent aussi contribuer à porter la voix de l'environnement au sein de l'entreprise sur certains sujets par l'expression de leurs attentes, leurs questionnaires et audits, en direct ou par le biais d'agence de notation ou de société d'audits ».

L'advocacy environnemental porté par les groupes de pression actifs (ONG, associations) pousse également de façon conséquente la prise en compte des enjeux environnementaux dans la gouvernance de l'entreprise.

Cette forme de pression par les consommateurs et la société civile qui peut aussi aller jusqu'au boycott ou la remise en cause de certaines activités d'entreprises dans les cas les plus extrêmes constitue un effet *pull*.

Toutefois, ces échanges avec les parties prenantes n'aideront l'entreprise à intégrer la voix de l'environnement dans ses opérations que s'ils sont actés dans la gouvernance de l'entreprise et ne restent pas superficiels et discursifs.

Promouvoir et porter en interne l'expression et les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise sur l'environnement peut se décliner par exemple selon les 7 types de suggestions décrits ci-après.

i. La création d'un Comité de Parties Prenantes

L'entreprise se doit d'assumer son rôle d'acteur citoyen et politique. Dans ce cadre, les échanges avec les parties prenantes ne peuvent plus être cosmétiques, et doivent constituer un élément nécessaire à la bonne gouvernance de l'entreprise.

Un Comité de Parties Prenantes peut permettre à l'entreprise de s'appuyer sur des représentants de ses parties prenantes, de la société civile, pour intégrer la voix de l'environnement et la porter jusqu'à ses oreilles. Les membres en sont choisis pour être porteurs de réflexions constructives et représentatives d'enjeux réels.

« L'environnement, de par ses multiples implications au sein de l'entreprise, nécessite la constitution d'entités transverses. » rappelle Sylvain Boucherand.

Il poursuit : « La constitution de Comités de parties prenantes - s'ils devaient se développer - devient un vrai sujet pour certains types de représentants, et encore plus pour les PME/ETI. »

Le président de ce Comité peut rapporter au Comité Exécutif ou de Direction voire aussi au Conseil d'Administration/Conseil de Surveillance. Dans certaines Grandes Entreprises, compte tenu des enjeux environnementaux, un Comité/Conseil de l'Environnement peut être formé directement au sein du Conseil d'Administration pour traiter spécifiquement des sujets environnement. Ce Comité participerait donc activement à la gouvernance de l'entreprise et pourrait garantir que l'entreprise soit vertueuse.

Rappelons que la proposition n° 4 du Rapport Notat-Sénard indiquait que les entreprises « devraient être incitées à se doter de comités de parties prenantes ».

Pour aller plus loin les grandes entreprises pourraient s'inspirer de l'exemple de Paris. La Mairie de Paris a créé son Conseil des générations futures : pourquoi ne pas imaginer un Collège des générations futures auprès des Grandes Entreprises ?

La Bonne Pratique N°16 est donc : développer les Comités de Parties Prenantes en les adaptant à la taille et activité de chaque entreprise.

ii. Le dialogue territorial et de proximité

De la même façon que l'entreprise ne peut être considérée séparément de la société civile, elle ne peut pas non plus être détachée du ou des territoire(s) où elle est implantée.

Ce dialogue est réalisé sur les sujets environnementaux par les structures directement situées sur le territoire d'implantation de l'entreprise, par exemple les Commissions de Suivi des Sites (ex CLIC).

Toutefois, bien que riche et constructif, ce dialogue n'est pas toujours pratiqué. Il doit être développé.

Le dialogue avec ses parties prenantes peut aussi être instauré à l'initiative de l'entreprise par la mise en place d'une adresse e-mail locale connue ou de toute autre voie de communication ouverte au public (site internet ...) permettant l'envoi de questions, d'avis, de récriminations, de plaintes ou de propositions de riverains et d'élus.

Pour Sylvain Boucherand, « *l'approche territoriale est cruciale. Les échanges au niveau du territoire peuvent être organisés par les élus locaux, les administrations régionales, les agences publiques (ADEME, Agence Française pour la Biodiversité...), les Syndicats professionnels régionaux, des entreprises elles-mêmes* ».

Pour Bertrand Desmier « *les territoires peuvent, par des actions de mise en valeur en commun (biométhaniseurs, prairies fleuries...) soutenues par des mutualisations d'entreprises – qui ont un fort potentiel sur la préservation de la biodiversité et la diminution des émissions de GES –, contribuer tout autant que par le suivi des sites à risques dans les Commissions de suivi des sites* ».

La Bonne Pratique N°17 est donc : développer les échanges sur les grands enjeux environnementaux avec les acteurs des territoires et participer activement à l'écosystème local.

iii. Le support aux communautés locales sur l'environnement

L'entreprise peut aussi agir sur un plan plus philanthropique en participant au traitement de sujets environnementaux de ses communautés proches; enjeux dont l'entreprise n'est pas à l'origine. Cela contribuera à développer les liens avec les communautés proches de ses sites.

Des entreprises installées en bord de littoral ont par exemple participé à un nettoyage de plages. Une entreprise chimique avait ainsi mis en place dans un de ses sites une collecte mensuelle des déchets ménagers dangereux (peintures, solvants...) de ses voisins qu'elle faisait alors incinérer avec ses propres déchets dangereux non recyclables.

Ces actions sont l'occasion pour les salariés d'agir conjointement en tant que citoyen et en tant qu'employé et d'accroître la sensibilisation aux sujets environnementaux dans l'entreprise.

Par ces actions, une véritable éthique environnementale du salarié est déployée, et l'entreprise favorise et valorise en retour ce type d'engagements pour l'environnement de ses salariés. Ces derniers pourront être alors à la source et à l'initiative d'autres actions.

« Il faut créer des écosystèmes locaux et une identité environnementale, c'est-à-dire quelque chose qui est vécu et non juste reçu », résume Hélène Valade.

En participant à la construction et à la vie locale du territoire, les entreprises répondent activement à leur redevabilité territoriale.

La Bonne Pratique N°18 est donc : organiser des actions environnementales non liées aux impacts de l'entreprise avec les employés et des associations locales, autour des sites.

iv. La transmission des savoir et savoir-faire environnementaux

1) Partage de savoir-faire dans le monde des entreprises

Les entreprises de secteurs différents du monde économique qui ont mis en place de bonnes pratiques responsables en matière environnementale, y compris venant de l'étranger, ont tout intérêt à les partager entre elles. Ces échanges entre pairs peuvent être réalisés à différents niveaux dans les entreprises (Dirigeants, Responsables RSE, HSE centraux ou locaux...).

Pour les grandes entreprises, à l'image du World Business Council for Sustainable Development et du Medef ou d'associations telles que le C3D, Orée, l'ORSE, EPE ou telles que l'Alsape, il est avantageux pour les entreprises de mettre en commun des moyens et de capitaliser sur les expériences de chacune.

Les CCCI, le CJD et autres associations implantées localement sont aussi des lieux d'échanges sur l'environnement. Il est de la responsabilité des Directions Générales d'entreprises de s'assurer que les responsables concernés au sein de leurs entreprises disposent d'un temps dédié pour pouvoir participer à ces échanges

La Bonne Pratique N°19 est donc : renforcer les échanges de bonnes pratiques environnementales entre entreprises en assurant la disponibilité des équipes pour ces échanges nationaux et locaux.

2) Parrainage au sein du monde des entreprises, y.c. dans la supply chain

Les entreprises qui ont mis en place de bonnes pratiques responsables en matière environnementales ont un rôle à jouer pour partager leur savoir-faire avec les entreprises de leur secteur moins avancés, avec leurs partenaires commerciaux, dans le cadre de leur chaîne d'approvisionnement.

Devant la finitude des ressources environnementales, l'heure n'est plus à la compétition mais à la coopération : « *d'où l'intérêt de partage de ressources, de solutions telles qu'observatoires et lieux d'échanges entre entreprises (grandes pouvant aider les petites) pour alerter et aussi partager les pratiques (si elles ne sont pas des facteurs de différenciation...)* », souligne Sylvain Boucherand.

Les entreprises d'une certaine taille, entreprises avancées, qui ont les ressources pour développer des processus et bonnes pratiques environnementales ont un rôle à jouer pour les partager, les transmettre aux entreprises du même secteur d'activité n'ayant pas encore enclenché une démarche de transition. Ceci est pratiqué au sein de plusieurs fédérations professionnelles et peut être étendu y compris sur le territoire.

Les Grandes Entreprises peuvent faire bénéficier les ETI, PME de leur secteur d'activité, mais aussi leurs partenaires fournisseurs et sous-traitants, de leurs bonnes pratiques.

Au-delà des audits de leurs fournisseurs et sous-traitants qu'elles réalisent ou font réaliser, les grandes entreprises ont aussi la responsabilité de partager leur savoir-faire avec les partenaires de leur chaîne d'approvisionnement

La Bonne Pratique N°20 est donc : partager les bonnes pratiques environnementales avec les entreprises moins avancées et notamment dans la chaîne d'approvisionnement.

3) Partage de savoir et parrainage du monde de l'enseignement

L'enseignement en France se voit aujourd'hui reproché un traitement insuffisant des sujets environnementaux dans les cursus universitaires et les grandes écoles, alors qu'ils devraient être enseignés au même titre que les autres matières essentielles et transverses.

A titre d'exemple, le rapport du Shift Project publié en mars 2019 montre que l'offre d'enseignements concernant les enjeux climat-énergie est largement insuffisant avec seulement 11% des cursus qui abordent ces thèmes de façon obligatoire.

Il est urgent de pallier ce manque en inscrivant un enseignement obligatoire et transverse des enjeux environnementaux, d'autant qu'y sont formés les dirigeants et managers de demain.

Les entreprises sont-elles concernées ?

Les étudiants sont, en tant que personnes, pour la plupart fortement sensibilisés à la nécessité d'agir pour la planète (voir les marches du siècle pour le climat et la biodiversité, les grèves étudiantes pour le climat, le manifeste étudiant pour un réveil écologique etc.). Ils ont déjà une attitude proactive et dynamique pour sa protection.

Les managers d'entreprise ont une meilleure connaissance de la gestion, des possibilités d'une entreprise, des enjeux techniques et des outils à disposition, sans pour autant avoir le temps ou le recul de les mettre à profit différemment, au bénéfice de l'environnement en dehors de l'entreprise.

En ouvrant plus leurs portes aux universités et grandes écoles, en développant les échanges avec elles et en créant des groupes de travail entre étudiants et managers/dirigeants, les entreprises créeront une opportunité d'apprentissage mutuel et de formation.

Ce type de projet s'ancre bien dans une démarche RSE.

C'est une opportunité pour les entreprises de contribuer à la formation des jeunes étudiants et à bénéficier en retour de l'éclairage des étudiants sur leurs attentes pour le futur et de leurs créativité pour le bien de l'environnement et la création d'une valeur partagée.

Cela peut très bien être réalisé par de courtes interventions, éventuellement partagées entre entreprises de la même région, qui ne seront donc pas trop chronophages.

La Bonne Pratique N°21 est donc : participer plus fréquemment aux formations universitaires et mettre en place des projets environnementaux en partenariat avec des étudiants pour le bénéfice de tous.

v. Le respect des réglementations

Les entreprises, comme tous les acteurs de la société, se doivent de respecter lois et réglementations quelles que soient leurs tailles ou secteurs d'activité.

En France, le Code de l'Environnement, des lois comme celle de 2003 sur la Prévention des risques technologiques, ou des arrêtés préfectoraux octroyant des permis d'exploiter locaux, ou les déclarations GERE pour les installations classées imposent à l'entreprise une surveillance de ses impacts environnementaux. La loi intègre notamment les principes de développement durable « Prévenir, réduire, compenser » (PRC) avec l'obligation de réaliser des études d'impacts selon les cas, ou met en avant des stratégies inspirées de l'économie circulaire comme la stratégie des 4R (Réduire, Remplacer, Réutiliser, Recycler).

De plus, les grandes entreprises concernées par la loi sur le devoir de vigilance sont tenues de mettre en œuvre un plan de vigilance afin de prévenir les risques en matière d'environnement dans les sociétés

qu'elles contrôlent ainsi que chez les sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels elles entretiennent une relation commerciale établie

Les réglementations sont effectivement utiles pour encadrer les activités de l'entreprise. Pour autant, l'importance du corpus législatif et réglementaire environnemental français ne paraît pas toujours suffire. Ces réglementations ne sont pas toujours appliquées correctement.

Cela semble une évidence ; nul n'est censé ignorer la loi.

Mais ce n'est pas toujours le cas, notamment pour les entreprises de tailles restreintes qui n'ont pas les moyens des grandes entreprises pour assurer la veille nécessaire sur les multiples lois et règlements concernant les multiples aspects de l'environnement et leurs évolutions.

La Bonne Pratique N°22, notamment pour les Grandes Entreprises, est donc : contribuer à la bonne information réglementaire des adhérents des Organisations/Fédérations professionnelles, dans lesquelles elles peuvent jouer un rôle moteur.

vi. Le système d'alerte externe

Les mécanismes externes d'échanges sur l'impact environnemental de l'entreprise, tels que décrit dans le tableau ci-après, sont pluriels et permettent un encadrement assez complet de l'entreprise par toutes les parties prenantes.

Il peut néanmoins être regretté que ces mécanismes, même mis en place, ne soient pas toujours d'une efficacité totale et dépendent de la volonté réelle de l'entreprise de les mettre en œuvre efficacement.

Quoi ?	Qui ?	Comment ?	Risque ?
Échanges avec parties prenantes	Associations et ONG, riverains, clients, élus etc.	Consultations, rencontres, participations, effet <i>pull</i>	Peuvent être superficiels, voire cosmétiques
Dialogue de proximité	Directeur de site, acteurs du territoire (élus, PCTE, CCI, etc.)	Rencontres, adresse email, actions communes de mise en valeur	Pas toujours pratiqué
Reporting	L'entreprise, les consultants, agence de notation...les fonds d'investissement éthique	Évaluation des performances environnementales, veille, « transparence », test de matérialité	Scolaire, sans échange réel

Réglementations	L'état, la loi, conventions internationales, charte de l'environnement	Taxes, limitations, étude d'impact, etc. Code de l'environnement, devoir de vigilance ...	Application insuffisante du corpus existant, manque de contrôle
Système d'alerte externe	Pour toutes parties prenantes	Via adresse mail, accès site internet... mis en place par l'entreprise (indépendamment des systèmes tiers d'interpellation citoyenne)	En dernier recours, quand il est déjà presque trop tard, mais nécessaire pour éviter le pire.

D'où l'utilité, dans les cas où l'inacceptable est arrivé, du système d'alerte externe.

Ce système vient en complément du processus d'alerte interne.

Mais la loi Sapin II ne concerne que les lanceurs d'alerte qui procèdent à un signalement visant l'organisme qui les emploie ou auxquels ils apportent leur collaboration professionnelle.

Comme dans le cas de l'alerte interne, un lanceur d'alerte externe a bien sûr toujours la possibilité, si l'entreprise ne réagit pas, de solliciter d'autres voies pour communiquer.

Des systèmes tiers d'interpellation citoyenne, tels que par exemple *change.org* peuvent toujours être activés par des parties prenantes externes.

Mais un dispositif mis en place de façon volontaire et suivi par l'entreprise, par le biais de son site internet, facilitera le signalement par des tiers d'impacts ou pratiques négatives de l'entreprise sur le plan environnemental.

Tous y gagneront, la communauté potentiellement impactée, comme l'entreprise, grâce à une remontée plus rapide d'informations qui n'auraient pas circulé à temps au sein de l'entreprise.

Une telle communication, impliquant réponse de l'entreprise aux alertes, ne peut que contribuer à développer des relations confiantes et responsables entre entreprise et société civile.

Dans cet esprit, certaines entreprises ont aussi mis à la disposition de leurs prestataires et sous-traitant une adresse internet pour signaler les écarts par rapport aux pratiques éthiques définies par l'entreprise.

Un tel dispositif peut être utile pour les sujets environnementaux.

La Bonne Pratique N°23 est donc : mettre en place un système d'alerte externe sur les sujets environnementaux d'accès facile pour les parties prenantes externes, y compris de la chaîne de valeur

vii. Le reporting transparent de la performance environnementale

Toutes les entreprises ne sont pas tenues de faire une Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) dans le cadre de la réglementation française. Or ce mécanisme de reporting n'amène pas seulement les entreprises à rendre compte de leurs impacts environnementaux, mais aussi à donner un avis sur la conformité de la DPEF aux dispositions de la loi et sur la sincérité de informations publiées.

Ce mécanisme contribue à assurer pour les parties prenantes de l'entreprise une plus grande transparence et fiabilité des données RSE, y compris environnementales et contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, incluant sa performance environnementale.

Certaines entreprises non contraintes par la réglementation sur la DPEF, par exemple du fait de leur statut comme les SARL et SAS, se donnent un objectif volontaire de communication de leurs données environnementales les plus significatives en termes de politique/actions et performance/indicateurs.

Elles les rendent ainsi accessibles à ceux qui souhaitent en prendre connaissance, et développant la confiance de leurs parties prenantes dans la responsabilité de leur démarche.

En affichant en interne et en externe des objectifs quantifiés d'amélioration de leur empreinte environnementale à moyen terme, elles contribuent de plus, par un effet d'entraînement, à améliorer leur performance non seulement environnementale mais aussi économique.

Dans ce sens certaines entreprises pratiquent déjà un « integrated thinking » qui les amènent à publier dans le même « rapport intégré » leurs stratégies, données financières et extra-financières en les liant, en en assurant la cohérence.

La Bonne Pratique N°24, pour les entreprises non concernées par la réglementation, est donc : développer volontairement, progressivement un reporting intégré incluant celui sur les données extra-financières et notamment sur les enjeux majeurs et la performance en terme environnemental assortie d'objectifs quantitatifs ambitieux.

Les entreprises non contraintes par la réglementation, qui développent néanmoins un reporting portant sur leur performance extra-financière et sont les plus avancées dans ce domaine, peuvent de plus faire vérifier volontairement leurs données environnementales majeures (clés) par un organisme tiers indépendant.

viii. La monétarisation des externalités environnementales

Malgré des évolutions volontaires de certaines entreprises ou telles que celles portées par la loi PACTE, les enjeux financiers restent déterminants et constitue encore le principal langage parlé par de nombreuses entreprises avec leurs actionnaires.

La pression du court-termisme et les modes de calcul économique actuels conduisent à une mauvaise affectation des résultats de l'entreprise et signalent un besoin fort de reconsidérer la façon dont les paramètres environnementaux sont intégrés au calcul de valeur.

L'avancée des sciences a permis de définir plus précisément nombre de paramètres environnementaux et de pouvoir les mesurer : seuils minimaux de toxicité, innocuité ou dangerosité des produits, impact des pollutions, impact climatique des gaz à effet de serre, etc. La science rend quantifiable les impacts environnementaux.

Les économistes peuvent alors intégrer ces paramètres de manière plus exhaustive et offrir des modes de calcul plus proches de la réalité de l'activité de l'entreprise : la performance environnementale n'aurait jamais dû être soustraite de la performance économique car cette dernière dépend de la première, nous l'avons vu. L'environnement est autonome et *self-sufficient* tandis que le développement économique repose sur les ressources de la planète et est impacté par exemple par les événements liés au changement climatique.

La performance globale de l'entreprise est la conjonction de sa performance économique et de sa performance RSE, dont sa performance environnementale.

Grâce aux travaux de nombreux universitaires, économistes, l'immatériel commence à être financiarisable. Cette monétarisation de l'immatériel étendue aux coûts environnementaux permet la traduction en termes économiques de l'impact de l'entreprise. C'est cette traduction qui permet ensuite à l'entreprise de s'approprier, prioriser et opérationnaliser les enjeux.

Comme l'explique Etienne Maclouf : « *Une traduction des termes environnementaux en langage compréhensible par les entreprises permet d'intégrer ces enjeux dans les mécanismes existants* ».

Il fait néanmoins remarquer que : « *Pour que de nouvelles interactions émergent entre les entreprises, les hommes, et la nature, il faudrait une évolution significative des systèmes de références existants. Et nous n'avons pas encore trouvé de moyen efficace pour le faire* ».

Des initiatives dans ce sens ont déjà été testées.

Le marché réglementaire européen du carbone avec les crédits-carbone (ETS) vise à faire internaliser aux entreprises le coût de leurs émissions ; initiative aux résultats mitigés, compte tenu du prix carbone actuel.

Des entreprises « énergivores » intègrent un coût carbone beaucoup plus élevés à moyen-long terme dans leurs arbitrages et décisions d'investissements.

L'évaluation économique des « services écosystémiques » donne un coût à ce que la nature « procure » à l'humain et qui est considéré comme un bien commun à protéger (par exemple, le service de pollinisation a été estimée entre 2 et 5 milliards d'euros en France).

Des entreprises, dont la première dans le domaine du luxe, ont mis en place un compte d'exploitation environnemental.

Ainsi, donner un prix (qui soit pertinent selon l'activité et l'implantation de l'entreprise) à l'environnement et monétariser en interne des externalités environnementales négatives et positives permettrait à l'entreprise de progresser dans ses décisions d'investissements et de développement.

**La Bonne Pratique N°25 est donc : développer l'internalisation
(financiarisation/monétarisation) des impacts environnementaux dans les décisions
d'investissements et opérationnelles de l'entreprise**

Soulignons la nécessité de faire preuve de pédagogie dans tout ce qui a trait à l'approche financière : il est toujours préférable d'insister en interne sur les opportunités de création de valeur plutôt que sur les contraintes économiques liées à l'environnement.

CONCLUSION

Après avoir dessiné les grandes lignes de la nature et du fonctionnement de l'entreprise, qui peut prendre des formes multiples, nous avons montré ses interactions principales avec l'environnement. Celui-ci doit être compris à une échelle locale et à une échelle globale, selon lesquelles les enjeux environnementaux diffèrent. Nous avons vu que les activités de l'entreprise impactent fortement l'environnement, mais que l'entreprise peut également remédier à ses impacts non seulement par la compensation mais par l'innovation. Par ailleurs, l'entreprise, par son activité, peut également être porteuse de solutions pour le bien de notre environnement et de ses parties prenantes. Nous avons montré l'évolution historique de l'intégration des enjeux environnementaux à la gouvernance de l'entreprise : la prise de conscience de l'environnement a démarré à une échelle locale, avant de prendre des proportions globales amenant à la création de nombreux instruments stratégiques internationaux, qui se sont ensuite retranscrits dans le management de l'entreprise. Le monde économique a aussi constaté l'inévitabilité de l'urgence écologique et s'est également construit ses armes.

Les mécanismes actuels permettant d'intégrer la voix de l'environnement au fonctionnement de l'entreprise sont déjà nombreux et partent autant de la gouvernance interne qu'externe à l'entreprise. Cependant, ces mécanismes s'ancrent toujours dans un système économique visant à la création de profit, et peuvent s'avérer insuffisants.

C'est pourquoi le groupe de travail mis en place par La Fabrique Écologique sur « La voix de l'environnement dans l'entreprise » a proposé 3 recommandations majeures pour les entreprises:

Recommandation N°1 :

Créer la fonction de médiateur environnement

Recommandation N°2 :

Intégrer un.e représentant.e de la Nature et des générations futures au Conseil de Gouvernance

Recommandation N°3 :

Faire l'examen systématique de l'application du guide des bonnes pratiques et communiquer à ce sujet

Le Guide de Bonnes Pratiques liste lui-même 25 bonnes pratiques, suggestions d'actions, de mécanismes pour une meilleure prise en compte des enjeux de l'environnement.

Elles sont destinées aux entreprises afin d'optimiser leur performance globale, de s'assurer que leur création de valeur est partagée entre l'entreprise, ses parties prenantes et notre environnement.

Toutes les entreprises n'appliqueront pas toutes ces bonnes pratiques.

Nous espérons néanmoins qu'elles considèreront avec intérêt ce guide de bonnes pratiques, dont la liste figure en annexe 4, pour porter la voix de l'environnement dans l'entreprise.

Ces recommandations s'adressent à toutes les entreprises de plus de 50 employés. Elles peuvent aussi être prises en considération par les diverses Parties Prenantes dans l'expression de leurs attentes vis à vis des entreprises.

Ce rapport ne propose pas de solution unique, au contraire : c'est dans la convergence des efforts et la multiplicité des points de départ d'actions que des solutions adaptées à chaque contexte pourront naître et qu'un redressement positif et durable de la situation environnementale actuelle sera possible.

Certaines de ces recommandations ou bonnes pratiques sont déjà mises en œuvre par des entreprises. La diffusion de ces Bonnes Pratiques ne peut que favoriser la contribution de tous les acteurs économiques à une meilleure gestion de notre environnement.

L'entreprise, par définition, est créatrice de valeur qu'elle partage avec ses différentes parties prenantes telles que ses collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, et la société civile.

Glossaire

ACV : Analyse de Cycle de Vie, bilan environnemental notamment sur les aspects consommation de ressources et émissions dans le cycle de vie complet (du berceau à la tombe en économie linéaire ou du berceau au berceau en économie circulaire) sur le périmètre d'une activité, d'un service, d'un procédé, d'une unité de production, d'un produit ...

DD : Développement Durable défini dans le cadre du rapport Bro Bruntland de 1987 comme un développement qui satisfait les besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs

RSE : Responsabilité Sociétale d'Entreprise (couvrant par exemple les 7 questions centrales de l'ISO 26 000) décrivant la façon dont l'entreprise, compte-tenu de ses activités, sa taille, sa localisation, ses moyens ... contribue au développement durable (défini par exemple dans les Objectifs du Développement Durable adoptés en 2015 par 193 pays aux Nations Unies).

ODD : les 17 Objectifs du Développement Durable et leurs 169 cibles, ont été définis par les États Membres de l'ONU dans le cadre de l'agenda 2030. Ils couvrent des enjeux du développement durable tels que le climat, la biodiversité, l'énergie, l'eau mais aussi la pauvreté, l'égalité des genres, la prospérité économique ou encore la paix, l'agriculture, l'éducation, les partenariats ...

Parties Prenantes : entité ou personne sur laquelle les activités, les produits et services de l'organisation peuvent légitimement avoir un impact substantiel et dont les actions sont assez susceptibles d'influencer

la capacité de l'organisation à mettre en œuvre ses stratégie et à atteindre ses objectifs avec succès (définition de la Global Reporting Initiative).

Taille des entreprises : selon le décret 2008-1354 du 18 décembre 2008 (relié à la loi LME)

- 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 précédente

Bibliographie

Livres

Bommier, S., & Renouard, C. (2018) *L'entreprise comme commun, au-delà de la RSE*.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*.

Gomez, P-Y. (2018). *La gouvernance d'entreprise*.

Quairel, F., & Capron, M. (2007). *Responsabilité sociale d'entreprise*

Schumacher, E. F. (1973). *Small is Beautiful: A study of economics as if people mattered*.

Articles

Aggeri F. et Godard O. (2006). « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, 2006/4 n° 45, p. 6-19.

Albouy, M. (2018, 24 Octobre). « Loi PACTE : il faut que tout change pour que rien ne change ». *The Conversation*.

Aloisi de Larderel Jacqueline et al. (2006). « Des pratiques autonomes des entreprises aux systèmes de régulation à multiples parties prenantes », *Entreprises et histoire*, 2006/4 n° 45, p. 142-156.

Brisepierre, G. (2019, 19 février). « Qui sont les « transféreurs », ces praticiens de l'écologie au travail ? » *The Conversation*. [Consulté le 29/05/2019 sur <http://bit.ly/2NkbnkM>]

Cailhol, A. (2014, 2 mars). « L'économie frugale : « faire mieux avec moins » ». *Libération*. [Consulté le 29/05/2019 sur https://www.liberation.fr/futurs/2014/03/02/l-economie-frugale-faire-mieux-avec-moins_983974]

Collectif. (2018, 2 novembre). « Responsabiliser les entreprises sur leur impact sociétal. » *Le Monde*, p.7.

Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002), Beyond the business case for corporate sustainability. *Bus. Strat. Env.*, 11: 130-141.

Leseur A. (2006) « Le statut moral de l'entreprise, au fondement de son développement durable », *Entreprises et histoire*, 2006/4 n° 45, p. 39-53.

Martin, J. (2018, 5 Novembre). « Directeurs RSE, vendeurs de RSE ». *RSE Magazine*.

Ruellan, C. (2018, 2 novembre). « L'activisme actionnarial renouvelle la gouvernance des sociétés. » *Le Monde*, p. 7. **Ressources web**

<http://www.oree.org>

<http://les.cahiers-developpement-durable.be/>

<https://www.insee.fr/>

<https://www.novethic.fr/>

<https://www.arte.tv/>

<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/>

<https://www.ipbes.net/>

<https://www.ipcc.ch/>

« Les français face aux risques environnementaux » : <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/2018-10/ed128-eser2013-juillet2015.pdf> [consulté le 29.05.2019]

« Comparatif de la performance RSE des entreprises françaises avec celle des pays de l'OCDE et des BRICS » :

https://www.economie.gouv.fr/files/Etude_Conjointe_EcoVadis_Mediation_Entreprises_2017.pdf [consulté le 29.05.2019]

MOOC « ODD » par l'Université Virtuelle de l'Environnement et du Développement Durable. Sur : <https://www.uved.fr/fiche/resource/1649>

« Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat », rapport du Shift Project du 24 Mars 2019. Consultable sur <https://theshiftproject.org/>

Annexe I

Entreprise et Parties Prenantes

Au regard de la loi française, l'entreprise est qualifiée de « société » et constitue une *personne morale* juridiquement distincte de ses associés fondateurs. Une entreprise « constitue une unité organisationnelle de production [qui jouit] d'une certaine autonomie de décision » (décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008). Elle se doit d'adopter un statut juridique (par exemple : Société anonyme (SA), Société à responsabilité limitée (SARL), Société par actions simplifiées (SAS), etc.) qui la soumettra à un régime et à des règles de fonctionnement spécifiques. Une entreprise produit des biens ou des services et peut exercer dans les secteurs d'activité suivants : l'industrie, le commerce, les services, le transport, la finance et l'agriculture.

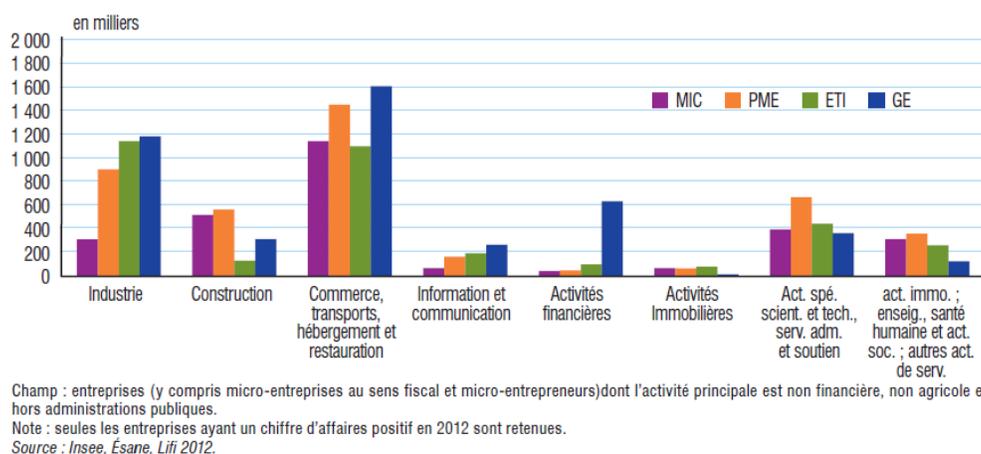
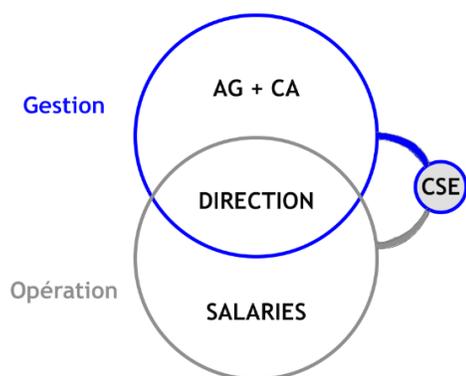


Figure 1 - Graphique des effectifs par secteur d'activité en France (à l'exclusion du secteur agricole) – cf. Glossaire en fin de note, entrée : « taille des entreprises »

Deux aspects complémentaires sont nécessaires et se conjuguent pour permettre à l'entreprise l'exercice de son activité : l'opérationnel (i) et la gestion (ii).

- g) L'aspect opérationnel correspond aux activités de transformation et de production de biens ou de services conduisant ensuite à la création de valeur économique pour l'entreprise. L'opérationnel est principalement à la charge des deux groupes d'acteurs suivants : la ou les directions (administrative, financière, technique, etc.) définiront la stratégie à adopter et les objectifs à atteindre, et les salariés (managers ou cadres, employés, ouvriers, techniciens), s'efforceront de réaliser le « cœur » d'activité.
- h) L'aspect gestionnaire recouvre l'orchestration et la surveillance des décisions quant à la stratégie de l'entreprise. Cet aspect est conduit par différents organes de gestion/gouvernance : le conseil d'administration (CA) et ses comités ou le directoire et le

conseil de surveillance (selon les cas), l'assemblée générale des actionnaires (AG), ainsi que le Comité Exécutif ou Comité de Direction. Intervient également à cet échelon l'instance principale de représentation du personnel : le Comité Social et Economique (CSE), qui représente les salariés au niveau exécutif et se fait leur porte-voix quant à la gestion de l'entreprise.



La combinaison des aspects opérationnels et gestionnaires permet de tendre vers une meilleure productivité et vers la durabilité de l'entreprise : générer suffisamment de profit (car l'entreprise est à but lucratif) afin de poursuivre son activité.

Figure 2 – Schéma interne de l'entreprise

Mais l'entreprise n'est pas un système fermé et isolé, au contraire : en plus d'être un moteur du monde économique, elle s'inscrit dans un contexte social, politique, juridique et sociétal qui vient aussi

conditionner ses agissements. Au-delà de la gestion purement opérationnelle de l'activité vient donc s'imposer la notion de gouvernance. D'après la définition de Gomez (2018), la gouvernance ou gouvernement de l'entreprise consiste en « **un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise** ».

Le terme de « responsabilité » conduit à introduire une autre notion cruciale : les parties prenantes ou *stakeholders* sont « **ceux qui peuvent affecter ou être affectés par les activités de l'entreprise** » (Freeman, 1984). Ces acteurs, internes ou externes à l'entreprise, sont porteurs d'enjeux (*stakes*) et viennent peser dans l'exercice de la gouvernance. En interne, les parties prenantes à considérer sont : les dirigeants et les salariés ou collaborateurs (force de travail de l'entreprise). En externe, la liste est plus diverse et les parties prenantes incluent notamment : les clients, les fournisseurs, les actionnaires (propriétaires des parts de l'entreprise), les financeurs, la collectivité et les riverains, les associations et ONG (militantes ou non) et les pouvoirs publics (l'état). Cette liste ne vise pas à être exhaustive, et il est important de noter que les catégories de parties prenantes ne sont pas hermétiques et peuvent se recouper (par exemple, il existe des salariés actionnaires, ou des salariés administrateurs, etc.). L'entreprise est ainsi intégrée à un écosystème et, pour sa pérennité, doit contribuer à l'équilibre de celui-ci.

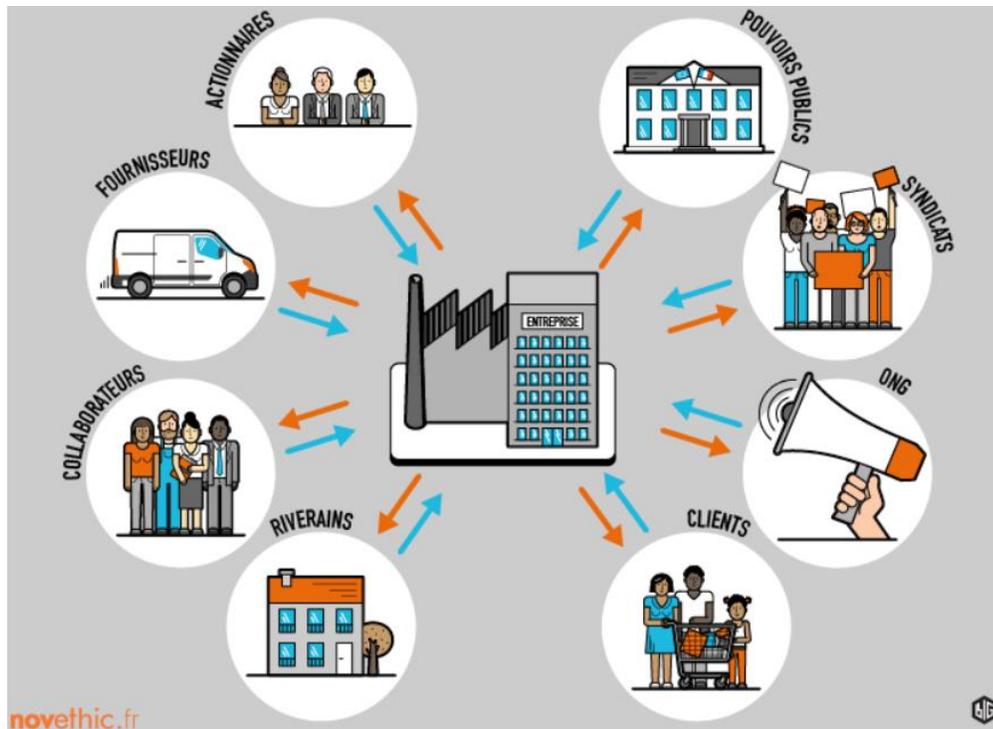


Figure 3 – L'entreprise et ses parties prenantes © Novethic

Annexe 2

La prise de conscience environnementale de la fin du XX^{ème} siècle

Lorsque sonne le glas des Trente Glorieuses, le monde économique doit brutalement affronter les remous de la vague d'abondance productiviste et consumériste sur lequel il avait surfé. Les chocs pétroliers annoncent un retour drastique (pour l'Occident) à la réalité des limites des ressources planétaires. En même temps, l'alerte est lancée par des scientifiques qui, sous l'aile de l'économiste Meadows, remettent le fameux rapport « Les limites à la croissance » au Club de Rome en 1972, et pointent du doigt l'épuisement des ressources naturelles et l'augmentation inquiétante des pollutions. Enfin, cette même année, le premier sommet des Nations Unies pour la Terre a lieu à Stockholm.

Ces événements forcent et manifestent l'entrée de la crise environnementale sur la scène mondiale. Mais ces préoccupations ont d'abord eu des racines locales. Au début de l'ère industrielle, ce sont les riverains et les propriétaires fonciers des environs immédiats des lieux d'activités industrielles des entreprises qui revendiquent la prise en compte de l'environnement. Leurs intérêts particuliers, concernant leur propriété et leur cadre de vie, sont bien sûr au cœur des enjeux mais ils manifestent déjà l'importance de la qualité environnementale : on ne veut pas que son territoire soit pollué, abîmé ou toxique ; on veut pouvoir y vivre, en respirer l'air et en boire l'eau.

En France, suite à ces préoccupations causées par un aménagement et une utilisation du territoire destructeurs de la nature (qui sont autant du fait de l'industrie privée que des travaux publics avec la construction de routes et l'intensification de l'urbanisation), deux lois consécutives sont adoptées en juillet 1976 :

- (iii) La loi n° 76-629 relative à la protection de la nature du 10 juillet 1976, adoptée notamment grâce au mouvement des associations de protection de l'environnement (devenue France Nature Environnement) élève la protection des espaces et des espèces naturels au rang d'intérêt général. Elle prévoit aussi la réalisation d'études d'impact (sur les paysages, l'air, l'eau, le sol, les milieux naturels, la faune et la flore) et elle officialise la fonction de partie prenante des associations.
- (iv) La loi n° 76-663 du 19 juillet 1976 relative aux installations classées pour la protection de l'environnement (« ICPE ») devient le socle du droit de l'environnement industriel, mis en place dans le sillage de l'ordonnance du préfet de Paris de 1806, du décret impérial de 1810 et de la loi de 1917 qui avait été adoptés suite aux dommages environnementaux et humains causés par l'explosion d'une fabrique de poudre en 1794. Cette loi vise à prévenir les risques que des exploitations (usines, carrières, ateliers, etc.) à caractère potentiellement dangereux pourraient

occasionner, en conditionnant leur installation par la délivrance d'une autorisation préalable à durée limitée répondant à une étude d'impact approfondie.

Ces lois illustrent qu'une mobilisation locale peut conduire à une prise au sérieux des enjeux environnementaux à une échelle géographique supérieure, en l'occurrence nationale.

A une échelle globale, la conscientisation est en plus due à une mobilisation croissante des scientifiques de tout bord (environnementalistes et écologistes surtout) et à la globalisation croissante de la communication. La science avance, et avec elle les moyens de mesurer le changement. Les médias s'internationalisent, et avec eux l'information qui peut être relayée et compilée mondialement.

Concernant la recherche, nous avons déjà cité le rapport Meadows. Un autre ouvrage important a aussi remis en question le tour que prenait l'économie mondiale : en 1973, le scientifique britannique Schumacher décrit dans *Small is Beautiful* l'incommensurabilité de ce qui est vulgairement considéré comme du capital naturel. Il interroge la façon dont les hommes utilisent ce capital naturel comme s'il était remplaçable et substituable par des ressources artificielles, une fausse idée alimentée notamment par le rôle central donné à la monnaie comme valeur d'échange. Il argumente que la nature est complémentaire du capital humain, qui ne pourrait nullement lui être équivalent. La course à la croissance est ici déjà remise en question, et les préoccupations concernant la finitude de la nature s'affirment.

En France en 1975, l'agronome René Dumont, dans son livre « L'utopie ou la mort », nous met en garde sur la raréfaction des ressources, le gaspillage des énergies fossiles et des minéraux, l'écart croissant de richesse entre pays du Nord et du Sud et propose dès cette époque de mettre en place d'un impôt mondial sur les matières premières.

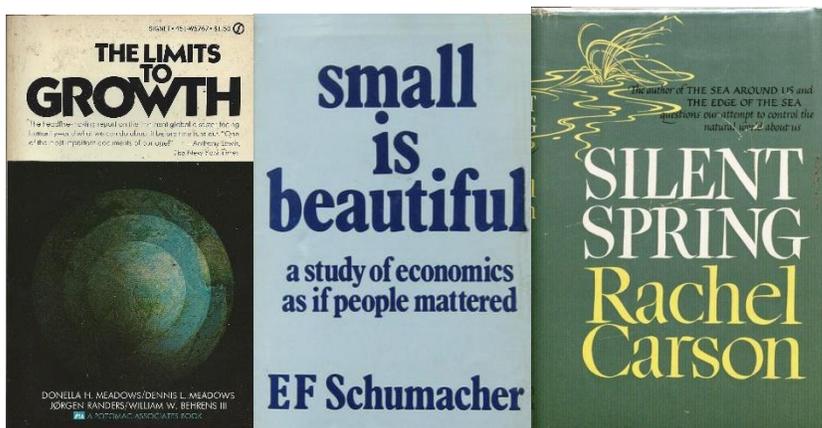


Figure 10 - Triptyque des essais fondateurs des mouvements environnementalistes, tout à droite Printemps Silencieux écrit en 1962 par la biologiste marine américaine Rachel Carson

Par ailleurs, les ONG et associations de protection de l'environnement s'appuient sur les médias internationaux pour leurs actions de dénonciation, de plaidoyer et de boycott. L'association Greenpeace, fondée en 1971 à Vancouver, est bien connue pour ses opérations coups de poing : en 1971, ils

embarquent sur un chalutier pour aller empêcher les essais nucléaires à Amchitka en Alaska, filment et racontent leur voyage *via* la radio. Bien qu'ils n'arrivent pas à destination, leur récit eut une ampleur telle grâce à la diffusion médiatique qu'il conduisit à l'arrêt des essais nucléaires atmosphériques par les États-Unis.

Ce sont donc les communautés locales, les groupes de pressions actifs, et quelques scientifiques audacieux qui ont porté en premier lieu la contestation par rapport aux usages abusifs de l'environnement et ont réussi à en inscrire quelque peu la protection dans les lois. Cette pression « par le bas », ainsi que l'écho qui en est fait par les médias, conduit progressivement à une conscientisation mondiale de ces enjeux.

Ce « réveil écologique » a des répercussions mondiales et vient s'intégrer à l'agenda international, d'autant que la globalisation conduit à une intensification croissante voire exponentielle de l'exploitation des ressources naturelles.

Comme mentionné précédemment, la Conférence de Stockholm en 1972 est le premier de ce qu'on appellera les Sommets de la Terre : les Nations Unies se rassemblent autour de la table pour discuter de la montée des enjeux environnementaux. Ce Sommet a pour principal résultat la création du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et consacre des notions telles que la prudence écologique et l'écodéveloppement. Ces notions sont le préambule à l'idée de développement durable, qui sera concrétisée en 1987 dans le rapport *Notre avenir à tous* dirigé par Mme Brundtland dans le cadre des travaux de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Ce rapport donne sa définition la plus communément acceptée aujourd'hui au développement durable : c'est « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de répondre aux leurs ». L'économique, le social, et l'environnemental sont les piliers structurants et interconnectés d'un tel développement. Un peu plus tard, en 1992, le troisième des Sommets de la Terre a lieu à Rio et donne naissance à l'Agenda 21, une liste d'objectifs sociaux et environnementaux pour le 21^{ème} siècle et à deux conventions qui poseront le cadre des deux chantiers environnementaux majeurs : la convention-cadre sur le changement climatique du 9 mai 1992, et la convention-cadre sur la diversité biologique du 5 juin 1992. La première donnera lieu en 1997 au Protocole de Kyoto visant à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et la seconde au protocole de Nagoya et aux objectifs d'Aichi en 2010 visant à une gestion plus harmonieuse des ressources biologiques.

Annexe 3

Rapport NOTAT-SEBARD et Loi PACTE

LE RAPPORT NOTAT-SENARD

En Janvier 2018 le Gouvernement commandait un rapport de propositions sur « Entreprise et intérêt général » à Nicole Notat (Présidente de l'agence de notation extra-financière Vigeo-Eiris) et Jean-Dominique Senard (Alors PDG de Michelin).

Le 9 Mars 2018, après 200 consultations, N.Notat et J-D Senard ont remis leur rapport au gouvernement.

1^{ère} de ses 14 recommandations, le rapport Notat-Senard proposait d'ajouter un alinéa à l'article 1833 du Code civil précisant que « *La société doit être gérée dans son intérêt propre, en considérant les **enjeux sociaux et environnementaux** de son activité.* ». »

2^{ème} recommandation, le rapport Notat-Senard proposait d'introduire la notion de raison d'être dans le Code de Commerce en précisant dans son article L225-35 que « *Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société en référence à la **raison d'être** de l'entreprise, et veille à leur mise en œuvre, conformément à l'article 1833 du Code civil* ».

Et en ajoutant que la raison d'être énonce « *ce qui est indispensable pour remplir l'objet de la société. Cet « objet social » étant devenu un inventaire technique, il est nécessaire de **ramasser en une formule** ce qui donne du sens, à l'objet collectif qu'est l'entreprise.* »

LA LOI PACTE

Le gouvernement s'est appuyé sur ce rapport et ses recommandations dans la rédaction du projet de loi PACTE. En particulier la loi PACTE du 22 mai 2019 a introduit les modifications du Code civil (et du Code de commerce) suivantes :

- 1^{er} étage : Enjeux sociaux et environnementaux

L' Article 1833 du Code civil qui stipulait que

« *toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés* » a été révisé par la loi PACTE pour introduire le fait que

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

- 2^{ème} étage : Raison d’Être

L’Article 1835 du Code civil, a été révisé par la loi PACTE pour introduire la « **possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d’une raison d’être dans leurs statuts** » en sachant que « 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. »

Cette modification des statuts de la société ouvre la voie au 3^{ème} étage de la fusée.

- 3^{ème} étage : Entreprise à Mission

La loi PACTE introduit dans le Code du commerce la possibilité de se doter d'un statut d'entreprise à mission.

« 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 1835 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...

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..., à l’assemblée chargée de l’approbation des comptes de la société. ...

4° L’exécution des objectifs sociaux et environnementaux ... fait l’objet d’une vérification par un organisme tiers indépendant... Cette vérification donne lieu à un avis joint au rapport ...

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 ... »

Annexe 4

Liste des bonnes pratiques

Les 25 Bonnes Pratiques retenues par le groupe de travail selon les 3 axes liés aux parties prenantes 'Employés', 'Administrateurs et Direction Générale' et enfin 'Parties Prenantes Externes' sont listées ci-après.

- A. Faciliter l'expression et valoriser la voix de tout le personnel de l'entreprise sur l'environnement
 - 1. Renforcer le Système de Management de l'Environnement dans l'entreprise en impliquant tous les acteurs concernés
 - 2. Renforcer le Système de Management de la RSE dans ses aspects environnementaux en associant les différentes fonctions de l'entreprise à son pilotage
 - 3. Développer les systèmes internes facilitant la prise en compte de propositions du personnel
 - 4. Créer un comité consultatif de l'environnement au sein de l'entreprise, ou étendre les prérogatives du Comité Social et Économique existant aux questions environnementales
 - 5. Écouter pleinement, avec bienveillance, l'expression des salariés sur l'environnement hors des systèmes mis en place en interne
 - 6. Encourager l'expression des transféreurs, des éco-salariés sur les sujets environnementaux concernant l'entreprise
 - 7. S'assurer de l'utilisation effective du système d'alerte interne et en piloter régulièrement le fonctionnement
 - 8. Étudier la création d'une fonction interne 'Médiateur/trice Environnement'

- B. Accroître la prise en compte des enjeux de l'environnement par la gouvernance de l'entreprises dans le cadre de ses activités
 - 9. Former les membres des Conseils de gouvernance aux problématiques environnementales, aux impacts de l'Entreprise sur l'environnement et à son adaptation aux changements environnementaux, y compris climatiques.
 - 10. Intégrer un/e « Représentant/e de la Nature et des Générations Futures », au conseil de gouvernance pour être garante de la bonne prise en compte de l'environnement dans la stratégie de l'entreprise.
 - 11. Inclure systématiquement les sujets environnement dans les ordres du jour des Conseils de gouvernance et dans ceux des éventuels Comités des Risques/Éthique/RSE....

12. Intégrer explicitement les enjeux environnementaux dans les missions ou dans l'éventuelle raison d'être de l'entreprise.
13. Former les membres des organes exécutifs et décisionnels aux enjeux environnementaux.
14. Lier systématiquement une partie de la rémunération des dirigeants à la performance environnementale de l'entreprise.
15. Revoir la part consacrée à l'environnement dans la répartition de la valeur ajoutée, des résultats de l'entreprise.

C. Promouvoir et porter en interne l'expression et les attentes des parties prenantes externes de l'entreprise sur l'environnement

16. Développer les Comités de Parties Prenantes en les adaptant à la taille et activité de chaque entreprise.
17. Renforcer les échanges sur les grands enjeux environnementaux avec les acteurs des territoires et participer activement à l'écosystème local.
18. Organiser des actions environnementales non liées aux impacts de l'entreprise avec les employés et des associations locales, autour des sites.
19. Renforcer les échanges de bonnes pratiques environnementales entre entreprises en assurant la disponibilité des équipes pour ces échanges nationaux et locaux
20. Partager les bonnes pratiques environnementales avec les entreprises moins avancées et notamment dans la chaîne d'approvisionnement.
21. Participer plus fréquemment aux formations universitaires et mettre en place des projets environnementaux en partenariat avec des étudiants
22. Contribuer à la bonne information réglementaire des adhérents des Organisations/Fédérations professionnelles
23. Mettre en place un système d'alerte externe sur les sujets environnementaux d'accès facile pour les parties prenantes externes, y compris de la chaîne de valeur.
24. Développer volontairement, progressivement, un reporting intégré incluant celui sur les données extra-financières et notamment sur les enjeux majeurs et la performance en terme environnemental assortie d'objectifs quantitatifs ambitieux.
25. Développer l'internalisation (financiarisation/monétarisation) des impacts environnementaux dans les décisions d'investissements et opérationnelles de l'entreprise.