



— SCIENCES
— PO — LYON



Rapport de mission de la Public Factory

Gouvernance et récit collectif de la Plateforme RSE de France stratégie

Concevoir un récit commun et une doctrine pour la plateforme RSE afin de porter sa parole en tenant compte de la pluralité des parties prenantes

Plateforme RSE



Groupe PF n° 5 : BAUDARD Félix, LAINS Manon, LECLERC Capucine, LEFEBVRE Eleonore, MÉTÉREAU Solana, RAJAONSON Thierry, RAMET Mélys

Année 2024/2025

SOMMAIRE

Remerciements.....	p. 5
Liste des sigles utilisés.....	p. 6
Listes des graphiques.....	p. 8
Introduction.....	p. 9

PARTIE 1 : Appropriation et planification de l'année, phase de documentation, premiers entretiens..... p. 11

Chapitre 1. Prise de contact et lancement du projet..... p. 11

- I. S'approprier une commande ambiguë dans un cadre institutionnel complexe
 - A. *Une prise de contact délicate : vers une clarification et une sécurisation de la mission*
 - B. *Organisation interne de l'équipe et planification de l'année*

- II. Premiers enseignements : les contraintes de gouvernance de la plateforme
 - A. *La gouvernance : hétérogénéité des engagements et manque de moyens*
 - B. *Des tensions structurelles révélatrices de lignes de fractures thématiques*

Chapitre 2. Phase documentaire et construction de l'état de l'art..... p. 15

- I. Élaboration de l'état de l'art
 - A. *L'émergence de la RSE et ses critiques dans le monde académique américain*
 - B. *Le développement d'une littérature européenne sur la RSE*

- II. Benchmark, présentation du cadre législatif français et européen sur la RSE
 - A. *Réalisation d'un benchmark*
 - B. *Cadre légal en France et en Europe*

- III. Mise en Application

Chapitre 3. Premiers entretiens et adaptation de la commande..... p. 19

PARTIE 2 : La production des trois livrables..... p. 21

Chapitre 4. Première phase : les cartographies..... p. 21

Chapitre 5. Restitution intermédiaire et repositionnement..... p. 22

- I. La restitution du 15 janvier
 - A. *Une présentation trop complexe*
 - B. *Un repositionnement rapide et efficace*

- II. Nos nouvelles cartographies des parties prenantes
 - A. *Deux cartographies finales*
 - B. *Le bureau du 22 janvier*

Chapitre 6. Deuxième phase : les livrables finaux (Manon)..... p. 27

- I. Créer du commun et raconter l'histoire de la Plateforme : le récit collectif
 - A. *Construction du livrable avec peu de ressources*
 - B. *Un récit ludique et visuel comme vitrine de la plateforme RSE*

- II. Réactualiser le texte de référence : la doctrine
 - A. *Réécrire une doctrine dans un contexte de tensions*
 - B. *Construction des propositions d'amendement*

PARTIE 3 : Restitution finale et analyse réflexive sur la conduite du projet..... p. 32

Chapitre 7. Restitution finale et réception par le partenaire..... p. 32

- I. Présentation en bureau
 - A. *Difficultés*
 - B. *Retours*
 - C. *Ressentis*

- II. Assemblée plénière : Un point final
 - A. *Déroulement*
 - B. *Fin du projet*

Chapitre 8. Analyse réflexive sur la conduite du projet.....	p. 34
Conclusion.....	p. 37
Annexes.....	p. 38
Bibliographie.....	p.38
Guides d'entretien.....	p. 39
Visuels non retenus.....	p. 42
Comptes rendus d'entretien.....	p. 47

Remerciements

Dans le cadre de notre mission, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude envers Gérard Falquerho, notre enseignant encadrant, ainsi que Sabine Buis, commanditaire de notre mission, et Martine Huyon, responsable de la Public Factory.

Nous remercions également les membres de la Plateforme pour leur précieuse collaboration, notamment Mélodie Jannot, cheffe de projet au secrétariat permanent, Jean-Pierre Chanteau, notre référent scientifique, ainsi que Bettina Laville, vice-présidente de la Plateforme.

Nos remerciements s'adressent aussi à l'ensemble des membres qui ont accepté d'échanger avec nous : Guillaume De Bodard, président de la Plateforme, Ghislaine Hierso, Katia Martin Chenut, Geoffroy de Vienne, Alain Jounot, Jean-Pierre Alibert, Elsa Brachet et Pierre-Yves Chanu.

Enfin, nous tenons à remercier Manon Emptaz, ancienne stagiaire de la Plateforme, pour son aide précieuse dans la compréhension de son fonctionnement, ainsi que Benjamin Dubrion et Djebriil Yacine pour leur soutien dans la recherche documentaire sur la RSE.

Nous adressons également nos remerciements à Victoria Saleandro et Alexandre Javelle, stagiaires actuels de la Plateforme.

Liste des sigles utilisés

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
PRSE : Plateforme RSE
CPME : Confédération des Petites et Moyennes Entreprises
MEDEF : Mouvement des Entreprises de France
CESE : Conseil économique, social et environnemental
C3D : Collège des Directeurs du Développement Durable
ESS France : Economie Sociale et Solidaire
FIR : Forum pour l'investissement responsable
FO : Force ouvrière
CGT : Confédération Générale du Travail
CFTC : Confédération Française des Travailleurs Chrétiens
CFDT : Confédération Française Démocratique du Travail
CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
CNCDH : Commission Nationale Consultative des Droits de l'Homme
SHERPA : ONG de défense des droits humains
ODD : Objectifs de Développement Durable
ONU : Organisation des Nations Unies
PACTE : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises (loi)
NRE : Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (2001)
RNE : Responsabilité Numérique des Entreprises
RTE : Responsabilité Territoriale des Entreprises
RIODD : Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable
ORSE : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
OREE : Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entreprise
PME : Petites et Moyennes Entreprises
AN : Assemblée nationale
MASA : Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire
CGE : Conférence des Grandes Ecoles
CHEL[S] : Collège des Hautes Etudes Lyon Sciences
ISJPS : Institut des Sciences Juridique et Philosophique de la Sorbonne
ObsAR : Observation des Achats Responsables

MEFSIN : Ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique

MJ : Ministère de la Justice

MTECT : Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des Territoires

CCI France : Chambre de Commerce et d'Industrie

LDH : Ligue des Droits de l'Homme

TZCLD : Territoire Zéro Chômeur Longue Durée

ALLDC : Association Léo Lagrange pour la Défense des Consommateurs

MTSS : Ministère du Travail de la Santé et des Solidarités

CS3D : Corporate Sustainability Due Diligence Directive

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive

Liste des tableaux et graphiques

1. Consensus et dissensus entre pôles
2. La galaxie des visions de la RSE
3. ADN du récit collectif
4. Tableaux des propositions d'amendements à la Charte sur les principes de fonctionnement, de la plateforme
5. Tableau de synthèse des entretiens pour réaliser le récit collectif
6. Graphiques de récurrence des mots utilisés dans les rapports de la Plateforme en fonction des périodes d'activité

Dans le cadre de Sciences Po Lyon, notre groupe de projet composé de sept étudiants a participé à la Public Factory durant l'année universitaire 2024-2025. Pendant **sept mois**, nous avons mené une mission au profit de la **Plateforme RSE** de France Stratégie, une organisation collégiale unique dédiée aux enjeux autour de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. L'objectif de notre mission consistait à comprendre le fonctionnement et les visions très diverses de la RSE au sein de la Plateforme afin de créer du commun à travers un récit collectif et une doctrine : aider cette institution à clarifier son fonctionnement, à renforcer son identité collective et à construire un récit commun qui reflète sa trajectoire et ses ambitions.

Créée en 2013 et rattachée au Premier ministre, la Plateforme RSE réunit des acteurs venus d'horizons très différents : entreprises, syndicats, chercheurs, représentants de la société civile, et institutions publiques. Ensemble, ils débattent et produisent des recommandations sous forme d'avis sur auto-saisine ou saisine du gouvernement.. Le mode de fonctionnement de la Plateforme repose sur le dialogue et la recherche du consensus, tout en reconnaissant le droit à chacun d'exprimer ses désaccords. C'est ce mélange de diversité et de compromis qui en fait sa richesse, mais aussi sa complexité.

Nous avons été invités à intervenir dans ce cadre, à la fois stimulant et exigeant, afin d'apporter un regard extérieur et des outils issus de notre formation. Nous ne sommes pas venus apporter une expertise technique sur la RSE, mais plutôt contribuer à une réflexion sur la manière dont la Plateforme se définit et communique . Notre travail s'est concrétisé à travers **trois livrables**. Le premier est une **cartographie** des parties prenantes, permettant de visualiser les différents positionnements des membres. Ensuite, un **récit collectif**, raconte l'histoire de la Plateforme et rend lisible son identité pour lui permettre de communiquer en interne et en externe efficacement. rôle actuel. Enfin, et des **propositions d'amendements visent à adapter** le texte de référence, pour refléter les nouveaux enjeux de la RSE dans l'objectif de l'actualiser.

Très vite, une question centrale a guidé notre réflexion : **comment concevoir un récit commun et une doctrine pour la plateforme RSE afin de porter sa parole en tenant compte de la pluralité des parties prenantes ?** Derrière cette interrogation se cachent plusieurs défis : comprendre une commande initialement floue, faire émerger des idées communes dans une instance multi-acteurs, et proposer un récit commun.

Ce rapport est le fruit de cette aventure collective. Il raconte notre progression étape par étape, depuis les premiers échanges avec le partenaire jusqu'à la présentation de nos livrables finaux. Il retrace les moments de doute, les ajustements, les choix stratégiques que nous avons dû faire, et les enseignements que nous en avons tirés. Il suit pour cela **une structure chronologique en sept sous-parties**, chacune correspondant à une phase de la mission.

Il nous a semblé naturel d'adapter le plan à notre projet, qui s'est découpé en trois temps.

Une première phase d'appropriation regroupe les premiers enjeux du projet, la recherche documentaire et les premiers entretiens. Une deuxième partie rend compte de nos différents livrables et de leurs réceptions. Enfin, un troisième développement réflexif porte sur les retours du partenaire et les enseignements que nous tirons du projet.

PARTIE 1

Appropriation et planification de l'année, phase de documentation, premiers entretiens

Préalablement à notre mission, l'équipe du secrétariat permanent nous a transmis des documents relatifs au travail du cabinet de conseil Archipel & co¹, qui a été précédemment missionné par la Plateforme pour réfléchir à la mise en place d'une feuille de route stratégique pour les trois années à venir (2024-2026). Nous avons également reçu la Charte sur les principes² de fonctionnement, ainsi que des documents relatifs aux derniers colloques auxquels la Plateforme a participé. Ces éléments ont, notamment, été utiles pour réaliser notre note de cadrage et pour le récit collectif (deuxième livrable).

Cette première phase d'appropriation nous a conduits à questionner notre posture et notre mission au regard de notre statut d'étudiants. Le contexte institutionnel mouvant a également été un facteur déstabilisant. Ensuite, nous avons dû faire sens d'une littérature scientifique "éclatée"³ sur la RSE. Enfin, nous avons pu réaliser nos premiers entretiens.

Chapitre 1. Prise de contact et lancement du projet

I/ S'approprier une commande ambiguë dans un cadre institutionnel complexe

La première étape de notre mission a été marquée par une série de tâtonnements, révélateurs des spécificités de l'institution à laquelle nous allions être associés. La Plateforme RSE de France Stratégie, en tant qu'instance nationale de concertation, accueille une grande diversité d'acteurs, des équilibres politiques subtils, et un mode de fonctionnement où le consensus est recherché sans que les dissensus soient exclus. Nous avons, peu à peu, compris que notre rôle ne serait pas simplement d'exécuter une commande. Il nous fallait nous insérer dans un univers aux règles implicites, où chaque prise de parole et chaque initiative devaient être soigneusement pesées.

A. Une prise de contact délicate : vers une clarification de la mission

Notre première participation par visioconférence à une réunion du bureau, le 24 octobre 2024, censée marquer le lancement officiel du projet, a révélé sa complexité. Un cadrage initial existait, sous la forme d'une fiche projet rédigée par le secrétariat permanent, sous la direction de Sabine Buis. Bien que notre intervention ait été acceptée en bureau, notre fiche de mission n'a pas été diffusée ni discutée collectivement. La méconnaissance de notre intervention par plusieurs membres a provoqué une certaine réserve, voire une incompréhension. Si nous avons été autorisés à nous présenter brièvement, nous n'avons pas été conviés à assister à l'ensemble du premier bureau. Cet épisode, bien que déstabilisant, a

¹ Cf annexes

² Cf annexes

³ sic : Benjamin Dubrion

fait office d'indicateur : il nous fallait clarifier notre légitimité, comprendre le périmètre de notre mission, et ajuster notre posture à la sensibilité du contexte.

Les membres de la Plateforme craignaient de se retrouver indirectement impliqués dans notre démarche, inquiets quant à une prise de parole qui les engagerait dans un projet potentiellement préjudiciable. Ils appréhendaient également l'intervention d'un autre cabinet de conseil suite à leur récente expérience. Ce flou initial sur notre statut nous a contraints à adopter une posture intermédiaire à mi-chemin entre l'observateur et le contributeur. Cette posture a conditionné la suite de notre mission : il ne s'agissait pas d'imposer des outils ou des lectures, mais de proposer des pistes de structuration à partir de l'écoute des acteurs et du respect de leurs sensibilités.

À la suite de cet épisode, nous avons été invités à rédiger une lettre de mission destinée au bureau, définissant notre rôle, nos objectifs et notre méthode. Cette étape a été accompagnée de la signature d'un contrat de confidentialité, reflétant les interrogations de certains membres sur la sensibilité du sujet. L'élaboration de ce cadre formel, discuté puis validé lors de la réunion à du bureau du 29 novembre 2024, a constitué un passage nécessaire pour sécuriser notre positionnement auprès de la Plateforme. Elle a également contribué à faire émerger une question structurante pour notre travail : au nom de qui parlions-nous, et pour qui travaillions-nous vraiment ?

B. Organisation interne de l'équipe et planification de l'année

Ce contexte a également influencé l'**organisation interne** de notre groupe. Afin de fluidifier le fonctionnement quotidien, nous avons mis en place une rotation des rôles de secrétaire et de facilitateur dès le mois d'octobre. Nous nous sommes également réparti les entretiens pour éviter qu'ils ne représentent une charge de travail trop importante à l'approche de nos examens.

Cette division du travail, initialement souple, s'est finalement stabilisée en fonction des affinités et des compétences de chacun. Nous avons décidé que Solana serait chargée du contact avec les membres jusqu'à la fin du projet, afin qu'ils aient toujours la même interlocutrice. Elle était également chargée de l'ensemble des prises de rendez-vous. Cette dynamique de coordination nous a permis d'assurer une continuité dans les échanges, tout en maintenant une certaine cohérence. Il a été décidé que Félix réalise les réservations de salles à la Public Factory et des demandes de financement auprès du service comptabilité de l'IEP. Manon a endossé un rôle pivot de management dans les dernières phases du projet en faisant le lien entre les différents groupes de travail notamment via l'organisation du Trello et du Drive. Elle a aussi été chargée de réaliser les différentes présentations et les comptes-rendus. D'autres membres ont fait part au groupe de leurs expertises particulières : Mélys et son parcours juridique et de bonnes capacités analytiques, ou Thierry et ses différentes expériences dans la fonction publique. Eleonore a rédigé le guide d'entretien, relu et mis en forme nos comptes rendus . Capucine a su dynamiser le groupe dans les moments les plus

décisifs et faire preuve d'esprit de synthèse. Elle a également contribué à l'ensemble des prises de notes lors des entretiens et des différents bureaux.

Bien que certains soient plus à l'aise à l'oral que d'autres, nous avons décidé que tous puissent s'exprimer au bureau au moins une fois. Dans l'ensemble, chacun a pu révéler dans ce projet ses aptitudes et mettre à profit ses compétences.

Ce calendrier nous imposait de composer avec les délais propres à l'institution. Notre première session d'entretiens avec les membres de la Plateforme était fixée pour le 13 novembre 2024. La finalisation de notre note de cadrage était prévue le 20 novembre. Un point intermédiaire a pris place le 15 janvier 2025, avant une restitution intermédiaire devant le bureau le 22 janvier, et une présentation finale à l'assemblée plénière le 26 mars. Ainsi, nous avons bénéficié de la bienveillance de l'équipe de la Public Factory pour ajuster le calendrier académique à nos besoins.

Par ailleurs, lors de la présentation officielle de notre groupe lors du bureau du 29 novembre, deux référents nous ont été désignés. Jean-Pierre Chanteau, professeur d'économie à l'université et représentant du RIODD (collège des chercheurs/développeurs) a été choisi comme référent scientifique. Bettina Laville, vice-présidente chargée de la communication de la Plateforme et présidente du Comité 21, à quant à elle été notre référente institutionnelle. Tous deux ont joué un rôle important dans l'encadrement de notre travail, en nous accompagnant dans l'élaboration de nos productions et en jouant le rôle de relais avec le reste des membres.

II/ Premiers enseignements : les contraintes de gouvernance de la plateforme

Bien que conçue comme un espace de dialogue pluraliste sur la RSE, la plateforme s'avère traversée par des déséquilibres d'influence, créant des tensions internes. De la même manière, des questionnements persistent quant à son rôle institutionnel.

A. La gouvernance : hétérogénéité des engagements et manque de moyens

Une fois les bases méthodologiques posées et notre présence formalisée, la mission a progressivement basculé dans une phase plus substantielle.

Un premier constat est apparu avec force : la Plateforme RSE a été identifiée comme un espace où coexistent des niveaux d'engagement très hétérogènes. Cette hétérogénéité a structuré la manière dont les décisions sont prises. Certains membres se sont montrés très investis, moteurs dans les discussions, tandis que d'autres ont adopté une posture plus distante du fait de leur propre agenda et du caractère volontaire de l'engagement.

À cela s'est ajoutée une autre tension, plus diffuse mais omniprésente : le décalage entre les ambitions affichées de la plateforme et les moyens réels dont elle dispose.

L'expertise de ses membres est indéniable, tout comme la qualité des rapports produits. Mais faute d'une communication structurée et d'un appui administratif suffisant, ces ressources ont été sous-exploitées. Ce déficit de visibilité est perçu par plusieurs membres comme un frein majeur à l'impact de la plateforme, tant au niveau national qu'europpéen.

B. Des tensions structurelles révélatrices de lignes de fractures thématiques

Sur le plan du contenu, plusieurs lignes de fracture structurantes coexistent : le rapport à la norme (volontaire ou contraignante), la place du dissensus, la manière d'articuler RSE et territoires, ou encore le rôle de la société civile. Ces divergences ont influencé directement la manière dont les sujets ont été sélectionnés, traités, puis portés à l'extérieur. Elles complexifient le débat tout en permettant à la Plateforme d'exister en tant que laboratoire d'innovation.

Enfin, l'ambiguïté du lien entre la plateforme RSE et France Stratégie est source de malentendus. Si la plateforme a bénéficié de l'ancrage administratif de France Stratégie, cette proximité a brouillé son identité et a limité sa capacité à exister comme acteur autonome dans le débat public. Ce flou a rejailli sur les travaux, les prises de parole, et jusqu'aux arbitrages internes sur les projets à mener.

Ces premiers enseignements n'ont pas uniquement relevé l'organisation d'une institution complexe. Ils ont orienté très tôt notre mission : renforcer la communication interne et externe, repenser les formats de nos livrables pour une meilleure lisibilité, rendre compte des visions des pôles sur la RSE.

Chapitre 2. Phase documentaire et construction de l'état de l'art

I. Elaboration de l'état de l'art

En ce qui concerne l'état de l'art, nous étions en difficulté face à la masse d'ouvrages traitant de la question de la RSE. La RSE étant un objet thématique plus qu'une tradition doctrinale, la littérature sur le sujet est profondément fragmentée. Afin d'y voir plus clair, nous avons contacté monsieur Benjamin Dubrion, professeur d'économie à l'IEP, qui nous a fourni une première bibliographie. Celle-ci contenait majoritairement des ouvrages de synthèses. Elle nous a permis d'avoir une vision d'ensemble des différents courants autour de la RSE. Nous avons également bénéficié de l'aide de Yacine Djebili, ingénieur d'études à Sciences Po Lyon. Une fois les ouvrages identifiés, nous nous sommes répartis les différents textes. Plus tard, nous avons également reçu des textes de recherche d'un colloque du pôle chercheur de la plateforme.

A. L'émergence de la RSE et ses critiques dans le monde académique américain

Les premiers travaux sur la RSE émergent dans le monde académique anglo-saxon et surtout aux Etats-Unis. Bowen fait souvent figure de père fondateur de la RSE avec ses travaux dans les années 50. L'enjeu est alors de pallier certains problèmes sociaux via une RSE amendant un modèle de capitalisme irrégulé afin d'éviter la tentation communiste ; il écrit alors dans l'Amérique des années 50. Dans la lignée de ces travaux, se développe l'approche des parties prenantes ou 'stakeholders' introduite par R. Edward Freeman dont la postérité massive est partagée par-delà l'Atlantique. L'entreprise y est décrite comme dépendante vis-à-vis des tiers exprimant des revendications liées aux risques liés à l'activité économique. Selon Freeman, les parties prenantes, acteurs impactés par l'activité de l'entreprise - ses externalités - doivent être prises en compte lors de la définition de sa stratégie. Les actionnaires (shareholders) ont tout intérêt à suivre sa vision car en respectant les parties prenantes (stakeholders), l'entreprise augmente ses chances de faire du profit. Freeman a pensé la négociation avec des parties prenantes comme la meilleure manière de faire avancer l'activité économique.

A l'inverse, d'autres traditions de pensées ont exprimé des opinions hostiles vis-à-vis de la RSE ; c'est le cas notamment de certains auteurs marxistes ou de libéraux comme Milton Friedman qui considère que la RSE, en plus de compromettre l'efficacité des entreprises, constitue une tension démocratique du fait qu'elle confère la gestion de problèmes sociétaux à des dirigeants d'entreprises sans mandats représentatifs. Pour Friedman, les dirigeants de l'entreprise disposent d'un mandat des actionnaires et doivent diriger leurs politiques dans leurs intérêts. Ainsi, lorsque les dirigeants appliquent une politique de RSE sans l'accord des actionnaires, ils violent ce mandat. Dès lors un problème démocratique émerge car les dirigeants interviennent dans le domaine de la politique publique sans pour autant avoir été élus. Il en découlerait un décalage entre les attentes des parties prenantes sur la prise en compte de leurs intérêts et des entreprises que la réalité économique pousse à prendre en compte ces enjeux simplement pour accroître leurs profits.

Il n'empêche qu'un modèle américain de la RSE a pu émerger et que le concept a largement été pris en compte par des acteurs en faveur des marchés. L'approche par le volontariat des entreprises (S. Waddock, 2008) met l'accent sur les contraintes du marché qui s'exercent sur les entreprises et la nécessité qui en découle de concevoir la RSE comme une action volontaire. Cette approche est caractéristique du modèle américain ou modèle de la 'RSE explicite' là où le modèle européen de la 'RSE implicite' accorde davantage d'importance à l'Etat comme autorité encourageant les comportements socialement responsables (D. Matten et J. Moon 2008). L'idée d'une fracture transatlantique sur la RSE renvoie à deux visions différentes des politiques publiques - accent sur la liberté individuelle aux Etats-Unis d'Amérique face à la conception européenne d'un Etat-providence intervenant pour pallier les inégalités dans la société. Cette représentation mentale d'une fracture a longtemps confus les débats entre américains et européens (Donaldson, 2009). Or, la RSE explicite traduite en politiques publiques, tout comme un large pan de la recherche, est indéniablement un fait européen. Cet écart entre deux représentations d'une RSE explicite pratiquée en Europe face à une recherche assimilée à l'Amérique du Nord a pris le nom de "paradoxe transatlantique" sous la plume de Donaldson.

B. Le développement d'une littérature européenne sur la RSE

En Europe, Philippe de Woot fait partie des pionniers. Il invite à réfléchir au progrès technique en posant les questions de ses conséquences, et du rôle qu'il occupe dans la société. Du fait du progrès technique initié par les entreprises, des questions majeures sont sorties du débat démocratique. Il développe le concept de l'entreprise citoyenne qui aurait trois grandes caractéristiques. Premièrement, elle serait attentive à l'ensemble de la société en prenant en compte notamment les ONG. Elle serait également amenée à intervenir dans les discussions autour des enjeux de sociétés posés par ses progrès techniques et économiques. Enfin elle accepterait de participer à des formes de coopération ne relevant pas du marché en y apportant son savoir-faire et sa capacité à agir à grande échelle.

En agissant ainsi, les entreprises accepteraient une forme de responsabilité sociale élargie. D'autres traditions présentent la RSE comme une tentative de parvenir à une gouvernance globale via le contrôle des chaînes d'approvisionnement, là où les juridictions nationales peinent à asseoir leur souveraineté (Scherer and Pallazo, 2009). En France, une telle prise de conscience a eu lieu lors des événements tragiques qu'ont constitué l'effondrement du Rana Plaza, une manufacture où étaient impliqués les sous-traitants de nombreuses entreprises européennes. A l'inverse, certains présentent la RSE comme l'impératif pour les entreprises de remédier à leurs externalités (Salazar and Husted, 2009), voire comme une opportunité pour les entreprises d'engendrer des profits (Kurucz et al., 2009). Ces différentes approches académiques se traduisent en trois grandes attitudes vis-à-vis de la RSE (Crane et al, 2009): la tendance managériale, la régulation, ou les incitations visant à impliquer les entreprises dans la gouvernance sociale et environnementale.

Après la lecture et le fichage des textes, nous avons commencé à réfléchir à la façon de présenter les auteurs. Nous en avons discuté avec Jean-Pierre Chanteau, membre du RIODD et responsable scientifique de notre mission, qui a été d'une aide précieuse. Nous avons réalisé une cartographie de cette littérature en classant les auteurs étudiés selon 2 axes : la question de la gouvernance ("qui met en œuvre la RSE ?") d'une part ; et la question des priorités de la RSE, d'autre part. Une seconde cartographie distingue les auteurs selon leurs visions de l'intégration des parties prenantes.

II. Benchmark et présentation du cadre législatif français et européen sur la RSE

A. Réalisation d'un benchmark

Pour notre note de cadrage, nous avons également rédigé un benchmark comparant différentes initiatives en matière de RSE. Nous avons choisi l'initiative locale de la Plateforme RSE de Nantes, plusieurs autres initiatives dans d'autres pays (le Royaume-Uni, l'Allemagne, la Belgique), ainsi que les initiatives RSE au niveau européen. Pour l'Allemagne il s'agissait de la présentation de la commission Chrome composés de membres des corporations professionnelles, de représentants des salariés, de représentants de la bourse, de représentants des commissaires aux comptes et d'universitaires. Cette commission a rédigé le Code allemand de gouvernance d'entreprise qui s'est substitué aux codes existants. Dans le code il existe 3 types de texte la législation, des recommandations et des suggestions (cela à partir de standard reconnus soit nationalement soit internationalement) ce code étant révisé régulièrement. En ce qui concerne la Belgique, il s'agissait de développer le cadre de référence et le plan fédéral en matière de RSE établis au sein du groupe de travail sur la RSE rattaché à la Commission interdépartementale du développement durable. Au Royaume Uni, les politiques RSE ont été mises à l'honneur par la création d'un ministère dès le début des années 2000 attaché au caractère volontaire des politiques de RSE pour les entreprises. En ce qui concerne le niveau régional, nous avons présenté la plateforme RSE de Nantes métropole créée en 2010. Cette partie de la note de cadrage fut particulièrement chronophage car le bref texte de présentation qui y est intégré a demandé la lecture de nombreux textes pour comprendre les systèmes étrangers. La RSE est aussi un enjeu européen repris par la Commission européenne depuis le Conseil européen stratégie de Lisbonne en 2000 et le forum des parties prenantes de 2004. La commission voit la RSE comme un moyen de développer l'économie européenne en la rendant plus soutenable et innovante. La Commission a ainsi adopté une stratégie RSE en 2011.

B. Cadre légal en France et en Europe

Pour notre note de cadrage, nous avons également abordé le cadre légal autour de la RSE en France et au niveau européen. Le cadre français se développe à partir des années 2000 notamment avec la loi du 16 mai 2001 pour une nouvelle régulation économique qui oblige les grandes entreprises à éditer un rapport sur leurs politiques RSE. Elle est précisée par la loi Grenelle. La France a été pionnière en matière de devoir de vigilance en se dotant

d'une loi dès 2017. Elle oblige les entreprises à établir des plans de vigilance pour identifier et prévenir les atteintes graves envers les droits humains, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement II. Enfin, la loi Pacte de 2019, renforce fortement ce cadre. Elle crée la notion qualité de société à mission : une société se dotant dans ses statuts des objectifs sociaux et environnementaux dont la mise en œuvre est contrôlée par un organisme indépendant. La loi Pacte prévoit également, à l'article 1833 du code civil, que la société doit être gérée en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux.

Notre méthode a été la même pour tous les livrables, avec des ajustements d'un rendu à l'autre. Nous avons décidé d'opter pour des entretiens semi-directifs afin de récolter le point de vue des parties prenantes. Cette méthode présente deux avantages majeurs. Le premier est lié à la nature et à l'objectif des livrables - comment créer une cartographie, un récit et une doctrine commune sans partir de la vision des acteurs ? Le second avantage est de permettre une légitimation du projet par les membres de la plateforme : passer par des entretiens s'est avéré rassurant pour mes membres sur le fait que nous ne cherchions pas à imposer quoi que ce soit qui ne vient pas d'eux.

III. Mise en application

Cette analyse était une base essentielle pour la poursuite de notre travail. Nous avons établi notre guide d'entretien et orienté nos questions à la lumière de nos nouvelles connaissances.

Ces connaissances ont acquis leur réel intérêt lorsqu'elles ont été confrontées au terrain, entraînant une remise en question de notre part. Les questions originellement formulées dans notre guide d'entretien supposaient certains apports académiques conscientisés et une capacité à mettre en perspective les différents courants de la RSE. Bien que de nombreux membres de la plateforme possèdent un important savoir théorique sur la RSE, peu étaient familiers avec une approche universitaire du sujet. Il s'est avéré nécessaire de procéder à un nouveau travail de vulgarisation de nos questions, l'objectif but étant d'obtenir des réponses que nous pourrions ensuite analyser afin d'en extraire une vision de la RSE. Notre but était d'établir une typologie des acteurs en lien avec les courants de pensée identifiés. L'enjeu était dès lors d'opérer un usage analytique de la littérature. Il n'était pas possible de transcrire mécaniquement la littérature dans le réel. Néanmoins, elle nous a fourni les grilles d'analyse nécessaires pour positionner chaque vision. Nous avons vécu une seconde situation similaire lors de notre restitution. Après sa présentation devant Sabine Buis le 17/01, nous avons dû la réadapter afin de pouvoir présenter notre travail en Bureau le mercredi 22/01. Il a été reproché à notre travail de ne pas pouvoir être exploitable et d'être trop académique. Nous avons dû une nouvelle fois le réadapter afin de le rendre plus intéressant et compréhensible pour un passage en bureau.

Chapitre 3. Premiers entretiens et adaptation de la commande

Un guide d'entretien⁴ a été élaboré en vue de notre déplacement, le 13 novembre à Paris, à l'invitation de Sabine Buis. La base méthodique de ce guide est inspirée des enseignements en sociologie qui nous ont été dispensés en premier cycle (1ère et 2e année), en particulier le cours de méthodes des sciences sociales de deuxième année. Nous nous sommes inspirés de nos enquêtes de terrain précédentes pour rédiger un guide d'entretien semi-directif. Un certain nombre de questions ont été établies en amont et organisées thématiquement, mais une liberté est permise pendant l'entretien même. Il s'agit de cadrer sans trop contraindre, se laisser aussi guider là où veut nous mener l'enquête en fonction de thèmes proposés, sans perdre de vue la trame de l'entretien.

Sabine Buis nous a aussi permis de réaliser un premier entretien, sous format libre, avec sa stagiaire de janvier à juillet 2024, Manon Emptaz. Celle-ci nous a confirmé la nécessité d'agir avec beaucoup de diplomatie, tout en nous rassurant sur la disponibilité des membres du bureau.

De fait, les tensions liées au premier bureau du 24 octobre ont ralenti notre prise de contact avec les membres, et donc l'accès à notre terrain. Par conséquent, ce n'est que le 13 novembre que nous avons pu, pour la première fois, nous rendre à Paris pour y rencontrer l'exécutif de la Plateforme. Deux d'entre nous, Eléonore et Solana, ont interrogé le Président de la Plateforme et les 3 vice-président : Guillaume de Bodard ; Ghislaine Hierso, représentante de l'association les petits débrouillards (pôle société civile) ; Geoffroy de Vienne, représentant de la CFTC (pôle syndicat) ; et Bettina Laville, représentante du Comité 21 (pôle chercheur et développeurs). Nous avons aussi rencontré les membres du secrétariat permanent.

En dépit de nos craintes liées au premier contact, les entretiens avec le Président et les 3 vice-présidents se sont très bien déroulés. Chaque interview a duré environ une heure. Les membres ont été bienveillants et leurs réponses très enrichissantes. Nous avons ainsi pu obtenir des informations précieuses pour l'élaboration de notre premier livrable : la cartographie des parties prenantes. Ils nous ont fait part de leurs visions de la RSE, et de ce qu'ils ressentaient comme des forces et des défauts du fonctionnement de la plateforme.

Par la suite, lors du bureau du 29 novembre, Félix et Solana ont effectué en visioconférence une présentation de notre projet à partir de la lettre de mission. Les membres se sont montrés plutôt enthousiastes. Suite à la présentation de nos missions et leurs validations par le bureau, la secrétaire permanente nous a autorisé à poursuivre nos entretiens en élargissant le nombre de personnes sollicitées. L'objectif était d'interroger l'ensemble des membres de la Plateforme, mais face au manque de temps, Sabine Buis a établi une liste de membres à contacter prioritairement. Il s'agissait des présidents de pôles et des membres

⁴ Cf annexes

identifiés comme les plus influents par l'organisation qu'ils représentent et/ou leurs anciennetés au sein de la plateforme.

Du fait de l'emploi du temps chargé des membres, nous n'avons seulement réussi à rencontrer Kathia Martin-Chenut, représentante de la CNCDH (Pôle institutions publiques) ; Pierre-Yves Chanu, représentant de la CGT (pôle syndicat) ; Jean-Paul Alibert, représentant du MEDEF (pôle entreprises et du monde économique) ; et Jean-Pierre Chanteau, représentant du RIODD (pôle chercheur et développeur) avant la présentation de notre cartographie en bureau.

Ces entretiens se sont donc avérés décisifs pour orienter au mieux notre mission à la Plateforme.

Chapitre 4. Première phase : les cartographies

Après ces entretiens, nous avons décidé de nous atteler à la rédaction du livrable, en cherchant à identifier des axes permettant de typologiser les membres. La première étape consistait à définir les éléments structurants au sein de la Plateforme. Nous avons organisé ces idées sous forme de fleurs⁵ représentant les différents courants de pensées que nous avons identifiés après nos lectures et entretiens. Ce schéma était accompagné d'une cartographie de la littérature⁶. Ces premiers rendus ont été présentés à Monsieur Chanteau. Il nous a conseillé de garder l'idée d'un seul graphique pour la cartographie des parties prenantes et de la rendre plus lisible. Concernant celle sur la littérature, il a complété la bibliographie et validé les axes proposés.

Nous avons tenté de suivre ses conseils mais nous avons un contenu trop dense, ce qui nous a amené à scinder la cartographie des parties prenantes en deux, l'une représentant le consensus et dissensus au sein de la Plateforme et l'autre concernant la culture politique des membres. Ils prennent la forme de flèches graduées⁷.

Après une pause pour réviser nos examens, nous avons repris les modifications de notre livrable afin de le présenter lors de la restitution intermédiaire, le 15 janvier. Nos idées étant très nombreuses, nous avons démultiplié le nombre de cartographies dans un souci de clarté. A ce stade, le premier livrable comportait 2 cartographies de la littérature, et 4 cartographies des parties prenantes.

La première cartographie de la littérature classait les auteurs selon le mode de gouvernance. Elle répondait à la question de la mise en place de la RSE : selon qu'elle soit impulsée par les manager, les actionnaires, le chef d'entreprise, ou les parties prenantes. Elle abordait également la priorité des politiques de RSE, qu'il s'agisse d'une approche partenariale et participative, d'un outil de profitabilité et de responsabilisation des entreprises, d'un outil d'éthique et de régulation... La seconde cartographie proposait une classification des auteurs selon leurs degrés d'intégration des parties prenantes dans l'élaboration des politiques de RSE (les actionnaires, les managers, les parties prenantes internes, les parties prenantes étendues, une forme de gouvernance globale).

La cartographie sur le consensus et dissensus au sein de la plateforme présentait les sujets du plus consensuels au moins consensuels. Elle proposait aussi de classer les pôles attachés au consensus et ceux plus favorables à l'expression des dissensus. Enfin, les moyens d'actions⁸

⁵ annexes

⁶ annexes

⁷ annexes

⁸ annexes

privilégiés par les membres pour diffuser la RSE, la culture politique des membres⁹, et les courants de pensées de la RSE¹⁰ ont également été abordés à travers trois cartographies en forme de triangles.

Chapitre 5. Restitution intermédiaire et repositionnement

I/ Une restitution intermédiaire pour recentrer, clarifier et adapter notre rendu

A. Une présentation trop complexe

Notre restitution intermédiaire du 15 janvier, menée devant Martine Huyon, Sabine Buis et Gérald Falquerho, était une présentation de 30 minutes mêlant la cartographie de la littérature et les trois cartographies en triangles. Notre travail a suscité de nombreux retours critiques, à cause de la complexité excessive des schémas proposés. Ce que nous retenons de cette restitution intermédiaire : les éléments présentés, bien que denses et précis, se sont avérés difficilement lisibles et peu accessibles pour les participants.

Plusieurs points de vigilance ont été relevés notamment sur la cartographie de la littérature bien trop complexe. La légende des couleurs manquait de clarté et la structuration générale ne facilitait pas la lecture. Il a été rappelé qu'un certain degré de simplification pourrait être bénéfique afin d'ouvrir des discussions et de faire émerger des positionnements. Il fallait également travailler sur la lisibilité de l'information.

Concernant le schéma consensus et dissensus, plusieurs pistes d'amélioration se sont profilées. Il nous a été indiqué de reprendre les noms exacts des pôles ou de remplacer des termes flous comme « culture » par des notions plus précises comme “acceptation” ou “expression”. Il est également apparu nécessaire de réorganiser le schéma ; basculer la partie gauche à l'horizontale, et classer les éléments dans des grandes catégories (fond et forme). Globalement, les titres devaient être plus éloquents et plus en lien avec notre mission de départ afin de situer et retracer les valeurs et croyances des parties prenantes.

Ces nouvelles consignes soulevaient un défi majeur. Il fallait qu'on passe d'une présentation de 30 minutes à une de 10 minutes, pour le 22 janvier. Sachant que nos nouveaux documents devaient être envoyés 48 heures en amont, il nous restait seulement quatre jours pour simplifier et construire de nouvelles cartographies.

⁹ annexes

¹⁰ annexes

B. Un repositionnement rapide et efficace

Selon les retours reçus lors de la restitution intermédiaire, le 15 janvier, notre présentation ne permettait pas une représentation effective de la Plateforme. Notre rendu restait trop académique et scolaire. A l'approche du bureau du 22 janvier, nous devions donc prendre en compte ces remarques et rester fidèles à la richesse des échanges recueillis depuis septembre. Nous avons alors pris une décision radicale : tout reprendre depuis le début. Nous avons recentré notre approche sur les positionnements vis-à-vis de la RSE, sans chercher à intellectualiser, ni à expliciter les courants de pensée caractérisant les parties prenantes. Loin de motiver l'ensemble de nos réflexions, l'enjeu était ici de proposer un outil de dialogue clair, lisible, et perfectible. Nous avons accepté l'idée que le travail présenté serait le produit d'arbitrages non-exhaustifs.

Ce repositionnement a provoqué un véritable sursaut collectif. Face à l'urgence, nous avons adopté un mode de travail plus transversal. Chacun s'est impliqué dans tous les volets du rendu, sans cloisonnement. Nous avons accordé une attention particulière à la réactivité, à l'écoute et à l'harmonisation de nos échanges au sein du groupe. Ces discussions plus ouvertes, sincères et franches nous ont permis de progresser rapidement.

Le contenu a été simplifié en profondeur, sans pour autant être appauvri, ce qui constituait un enjeu majeur. La cartographie de la littérature a été laissée de côté à cause de sa complexité et son manque d'accessibilité. Elle nous a servi à comprendre les enjeux et les visions existantes de la RSE. Cet aspect a été essentiel puisqu'il nous a permis de comprendre d'où parlaient les parties prenantes et par quels courants ont-elles été influencées. En revanche, les membres ne conscientisent pas, ni ne formulent explicitement le fait d'appartenir à ces tendances. Leurs visions peuvent parfois correspondre à différentes mouvances intellectuelles. Ainsi, il nous a semblé peu pertinent de catégoriser les acteurs de la Plateforme dans une cartographie de la littérature.

Les trois schémas initiaux ont, quant à eux, été fusionnés dans une visualisation unique. Ils ont été pensés de manière synthétique, laissant apparaître uniquement les grandes lignes. Notre proposition a rendu compte de ce qui divise et rassemble à travers un visuel lisible. Un nouveau diaporama plus court et clair a été conçu ; ainsi qu'un nouveau discours de 10 minutes seulement. Il se recentrait sur l'essentiel dans un langage beaucoup moins technique.

II/ Nos nouvelles cartographies des parties prenantes

A. Deux cartographies finales

Deux nouvelles cartographies complémentaires l'une envers l'autre ont été conçues :

- **Cartographie 1 – La galaxie des visions de la RSE**

Pour la construire, nous nous sommes basés sur les trois schémas triangulaires et sur la cartographie de la littérature. Nous en avons dégagé plusieurs axes de manière à ce qu'ils représentent les différentes conceptions des membres de la Plateforme. Nous avons organisé ces visions autour de trois grandes questions.

D'où émerge la RSE ? Cette question traverse l'ensemble de la littérature à ce sujet : certains insistent sur le rôle central du dirigeant (comme Bowen¹¹), d'autres sur celui des managers (De Woot¹²), ou encore sur la place des parties prenantes externes (Freeman¹³). Enfin, une partie des travaux considère que la RSE relève surtout et avant tout de la régulation publique. Nous avons représenté ces aspects sous la forme de cinq planètes :

- Des chefs d'entreprises, dans une logique de responsabilité interne ;
- Des managers
- Des chercheurs qui réfléchissent à ces questions
- De la société civile et parties prenantes ;
- Des institutions publiques incarnant un rôle de régulation étatique.

Comment s'applique la RSE ? Ici, la distinction renvoie à l'opposition entre une RSE « explicite » (d'inspiration européenne, articulée autour de l'intervention publique) et une RSE « implicite » (d'inspiration États-Unienne, centrée sur le volontariat des entreprises).

- Par la régulation : obligations, normes, cadre législatif ;
- Par l'incitation : engagement volontaire et responsabilité morale.

Comment se diffuse la RSE ? Ce dernier axe est surtout ressorti pendant nos entretiens. Certains acteurs défendent une diffusion locale, par les territoires (logique bottom-up) ; tandis que d'autres s'appuient sur des cadres nationaux ou sectoriels plus structurés (top-down).

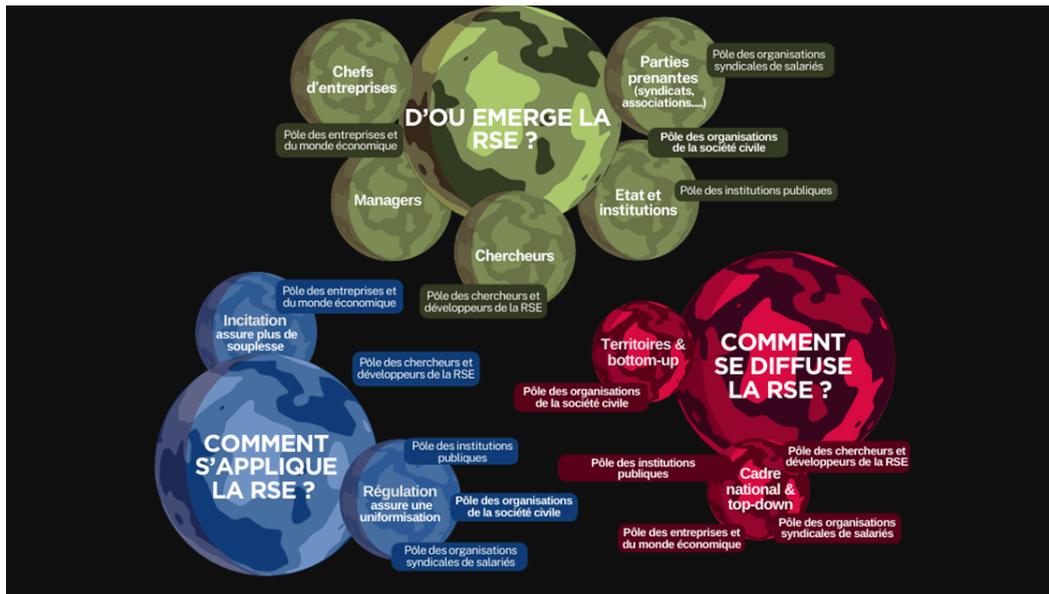
- Par des dynamiques locales et nouvelles (approche bottom-up) ;
- Par des cadres nationaux, plus structurés et descendants (top-down).

Ces trois axes sont représentés par des planètes, au sein d'une galaxie de positionnements. Cette typologie vise à rendre visibles les proximités, les tensions et les nuances, sans figer les rôles ou imposer des étiquettes.

11

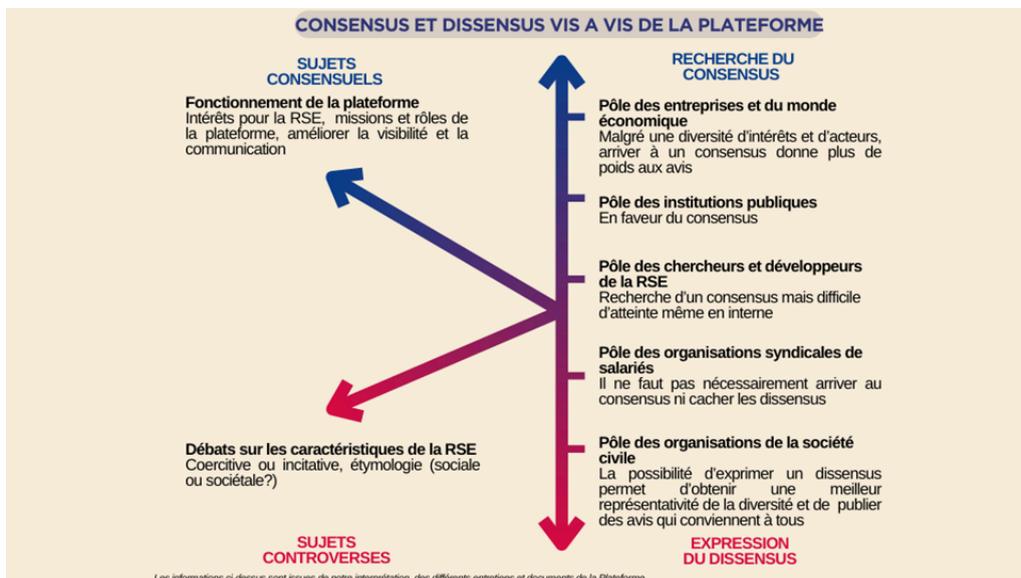
12

13



- Cartographie 2 – Consensus et dissensus entre pôles

Cette seconde cartographie vient compléter la première. Il s'agit ici de refléter les positions relatives entre pôles sur les différents sujets abordés en entretiens. Le schéma repose sur un axe de lecture consensus et dissensus. On trouve d'un côté, les points de convergence largement partagés par l'ensemble des membres. Par exemple, la reconnaissance d'un rôle structurant de la Plateforme, ou le besoin d'améliorer la communication entre pôles sont des thèmes consensuels. De l'autre côté, on peut voir des zones de divergence, notamment autour de la façon de faire de la RSE ou du rôle des territoires. Nous avons également remarqué que l'expression même du dissensus au sein de la Plateforme était vecteur de débats. Certains pôles privilégient le consensus. Il est un moyen de renforcer la légitimité collective ; puisque trouver un accord malgré une diversité d'intérêts et d'opinions témoigne d'une grande force. D'autres valorisent l'expression des désaccords comme condition d'une meilleure représentativité.



B. Une validation encourageante : un livrable apprécié qui renforce notre confiance

Le bureau du 22 janvier a été l'occasion de présenter et faire valider notre livrable qui a largement été apprécié ce qui nous a mis en confiance pour la suite de notre mission.

Étaient présents le président, les vice-présidents et plusieurs membres issus des différents pôles. Notre intervention, prévue en point 4 de l'ordre du jour, s'est déroulée dans un contexte particulier. Un désaccord important venait d'émerger entre les membres à propos d'un communiqué de presse sur la CSRD, illustrant la vivacité des débats internes à la Plateforme. Nous disposions de **10 minutes**, au cœur de ces deux heures d'échanges, pour exposer notre premier livrable : nos nouvelles cartographies.

La présentation a été bien accueillie. Plusieurs retours ont salué la qualité du travail de synthèse et la pertinence du positionnement. Sabine Buis a souligné que l'exercice était réussi relevant la clarté, la lisibilité et l'articulation de notre travail. Étant la seule membre de la Plateforme à avoir assisté aux deux présentations, elle a pu observer notre progression et reconnaître les efforts fournis. Présente lors de notre restitution intermédiaire, elle a particulièrement remarqué l'ampleur de notre travail de simplification et de synthétisation. Jean-Pierre Chanteau a salué notre capacité à nous approprier le sujet. Selon lui, notre présentation a été bien perçue car elle a offert un regard extérieur sur les dynamiques internes de la Plateforme, permettant "d'éviter l'entre-soi". Il a également noté que notre posture motivée, autant par l'envie d'éclairer la RSE, que par la volonté d'améliorer l'action publique, était particulièrement précieuse. Bettina Laville, quant à elle, nous a invités à rester vigilants. Nous ne devons pas perdre de vue le fond au profit d'un consensus à tout prix. Elle a rappelé que l'écrit et l'oral au sein de la Plateforme n'ont pas toujours la même portée, et que la nuance reste essentielle. Enfin, le président, Guillaume de Bodard, a mis en avant l'intérêt de nos rendus, qui permettent de prendre de la hauteur et de réfléchir aux racines des désaccords. C'est une discussion rarement engagée au sein de la Plateforme, mais essentielle. Il a souligné que le diagnostic posé pourrait nourrir les échanges à venir d'ici mars 2026.

La présentation a peut-être permis d'ouvrir un espace de discussion sur des sujets rarement abordés de manière explicite au sein de la Plateforme. Elle a été perçue non pas comme un jugement ou une évaluation figée, mais comme une proposition de relecture collective.

Chapitre 6. Deuxième phase : les livrables finaux

Après ce premier bureau concluant, nous étions confiants dans la réalisation des deux dernières commandes. Notre travail ayant fait ses preuves, il nous restait à combler les attentes du Secrétariat permanent en réalisant un visuel percutant et une synthèse créative capable de fédérer. Notre mission était de raconter l'histoire de la plateforme et de clarifier son identité afin de faciliter sa communication, aussi bien en interne qu'en externe, à travers un récit collectif. Notre dernier objectif consistait à proposer des modifications du texte de référence afin d'intégrer les nouveaux enjeux de la RSE et de le mettre à jour.

Pour mener à bien ces livrables avec des contraintes de temps, nous avons réparti le travail en deux groupes : Capucine, Eléonore, Manon et Thierry se sont consacrés au récit collectif, tandis que Solana, Mélys et Félix ont travaillé sur la doctrine. Lors de nos réunions hebdomadaires, nous faisons des retours sur nos avancées respectives pour obtenir l'approbation du groupe et garantir une contribution collective à l'ensemble des rendus. Manon était également chargée d'assurer la communication entre ces deux équipes via notamment la mise à jour du Trello et du Drive.

I. Créer du commun et raconter l'histoire de la Plateforme : le récit collectif

Pour construire le récit, il nous semblait essentiel d'identifier les points de consensus parmi les membres ainsi que les moments clés de l'histoire de la plateforme. Grâce à notre cartographie des « consensus et dissensus entre pôles » issue de nos premiers entretiens, nous avons déjà une meilleure compréhension des sujets discutés dans la Plateforme. Cependant, il nous manquait des éléments concrets et détaillés. C'est pourquoi nous avons conçu une nouvelle grille d'entretien afin de compléter nos réponses.

A. Construction du livrable avec des ressources limitées

Cette grille devait être concise, car elle s'adressait aux membres déjà interrogés et concernait les deux livrables. Une approche rapide et synthétique nous semblait la meilleure option pour ne pas trop solliciter les participants. Nous avons donc envoyé quatre questions ciblées, pour le récit (2 supplémentaires pour la doctrine) :

- Comment voyez-vous les évolutions de la plateforme depuis que vous en êtes membre ; et desquelles êtes-vous le / la plus satisfait(e) ?
- De quelle participation de la Plateforme êtes-vous le (la) plus fier(e) ? Une participation à une production scientifique, un rapport ou un avis publié sur des questions nationales ou internationales, peut-être ?
- Quels sont les obstacles les plus notables auxquels vous avez fait face au sein de la plateforme ? Est-ce que vous les avez surmontés, ou acceptés ? Si oui, comment ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir qui vous motivent pour la suite ?

Nous avons ainsi obtenu un nouvel entretien avec le président de la plateforme Guillaume De Bodard et Geoffroy De Vienne. De plus, nous avons échangé en visioconférence avec Alain Jounot (représentant de Filiance, pôle chercheurs et développeurs) et Elsa Brachet (représentante de la CFDT pôle syndicats). Malheureusement, nous avons reçu peu de réponses écrites à notre questionnaire envoyé par mail.

Nous avons donc dû nous baser principalement sur les premiers et les quatre nouveaux entretiens pour enrichir notre réflexion. Les réponses ont été classées dans un tableau afin d'identifier les points récurrents et transversaux. Ces éléments nous ont permis de dégager les thématiques essentielles à mettre en avant. Concernant les points positifs ont y trouve :

- Un laboratoire d'innovation : faisant référence aux avis parfois précurseurs de la plateforme ;
- Création de valeur durable : la RSE est un levier de performance et de développement plus durable et éthique ;
- Valorisation de l'image de marque du Made In France : certains membres se sont mobilisés afin de structurer une stratégie de communication qui mettent en avant les rapports et travaux de la plateforme ;
- La RSE comme engagement sincère : un travail rigoureux et solide qui donne confiance en la RSE ;
- Une gouvernance inclusive et multi acteurs ;

Ces points se sont construits à partir des freins rencontrés que nous avons relevés :

- Des visions très diverses de la RSE de la part des membres ;
- La RSE perçue comme une redevabilité économique ;
- Un manque de visibilité et de reconnaissance publique ;
- Un manque de confiance dans la crédibilité et l'efficacité de la RSE ;
- Des tensions internes sur la gouvernance et les équilibres d'influence ;

C'est à partir de ce contenu que nous avons commencé à concevoir le visuel de notre récit.

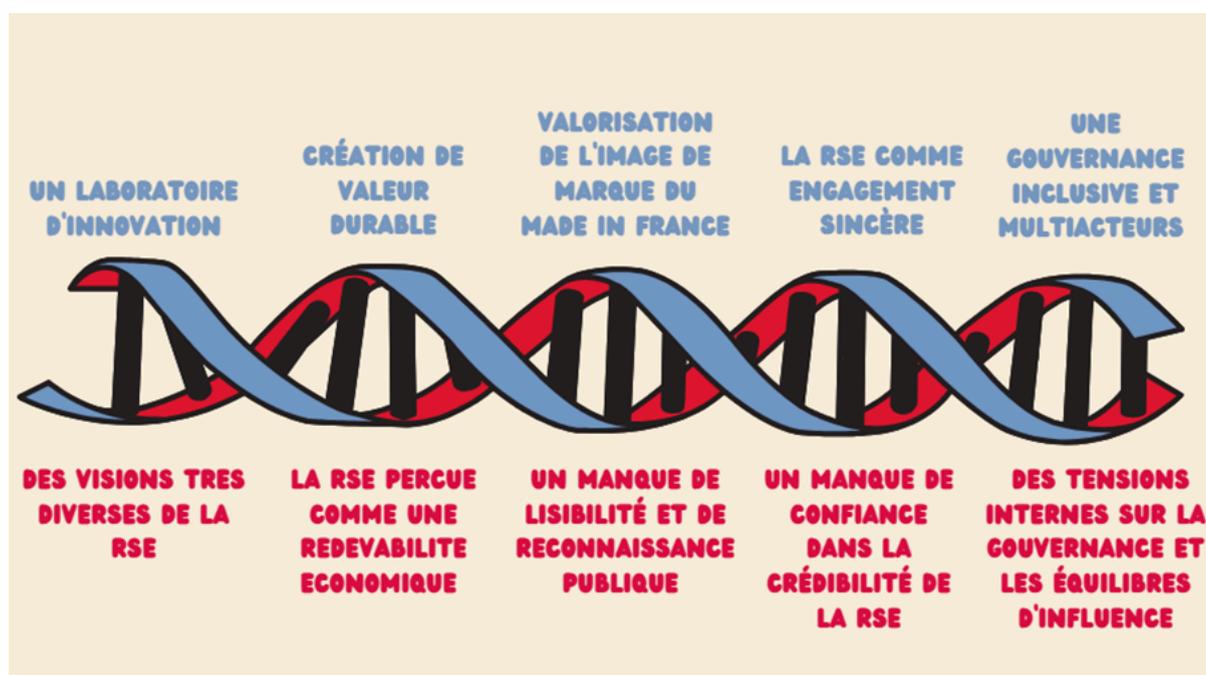
B. Un récit ludique et visuel comme vitrine de la Plateforme RSE

Il s'est avéré que notre mission n'appelait pas seulement à produire des livrables, mais aussi à réfléchir à la communication autour de l'histoire de la Plateforme. Le fond et la forme avaient donc une importance égale. Nous avons ainsi cherché à concevoir un visuel porteur de sens, voire interactif.

Après nous être renseignés sur le monomythe de Joseph Campbell et le concept du voyage du héros, l'idée d'une double hélice d'ADN a émergé assez naturellement au sein du groupe. Ce symbole faisait écho à l'identité profonde et unique de la plateforme, tout en traduisant notre message. Dans notre représentation, le fil bleu incarnait les réussites de la Plateforme RSE, tandis que le fil rouge illustrait les blocages et difficultés ayant freiné son action. L'entrelacement des deux reflétait ainsi l'idée que c'est la combinaison des succès et des obstacles qui permet à la RSE d'évoluer. Des exemples concrets, issus des avis marquants

de la plateforme relevés lors de nos entretiens, venaient illustrer nos propos. N'ayant pas de formation en design, la conception du visuel s'est avérée complexe. Nous avons sollicité un designer pour nous aider, mais faute de temps, nous avons finalement utilisé notre propre version réalisée sur Canva.

Pour raconter l'histoire de la Plateforme, nous avons ensuite rédigé un texte structuré en cinq grandes étapes, où chaque difficulté était suivie d'un élément positif, illustré par les productions de la plateforme, pour créer une dynamique engageante. Ce concept d'ADN a été présenté à Bettina Laville lors d'une visioconférence, au cours de laquelle elle nous a suggéré quelques ajustements, notamment dans le choix de certains termes, avant de valider notre rendu.



II. Réactualisation du texte de référence : la doctrine

A. Réécrire une doctrine dans un contexte de tensions

La révision du texte de référence de la Plateforme RSE s'est avérée être un exercice particulièrement complexe. Initialement, notre mission consistait en une réécriture complète de ce texte, mais cette perspective s'est rapidement heurtée à des réticences de la part de certains membres. Face à ces oppositions, le Secrétariat permanent a réorienté la commande vers un simple amendement du texte existant, bien que même cette proposition ne fasse pas consensus au sein de la Plateforme.

Lors d'une visioconférence avec Sabine Buis et Bettina Laville, nous avons évoqué l'ancienneté du texte de référence et le manque d'évolution significative depuis sa création en 2014. Ce dernier fait l'objet de critiques, tant de la part des membres de la Plateforme que d'autres organisations, qui refusent de rejoindre une structure incarnant une vision jugée vieille et dépassée de la RSE, décriée par certains comme une « RSE de papa ». Bettina Laville a donc insisté sur la nécessité d'actualiser ce texte, malgré les craintes de certains quant à l'ouverture de débats potentiellement conflictuels.

Pour amorcer cette actualisation, nous avons analysé le texte de référence en identifiant les thématiques absentes mais pourtant soulevées dans nos entretiens et nos recherches. Nous avons alors proposé plusieurs axes d'amendement à Sabine Buis, incluant notamment :

- Le numérique,
- Le devoir de vigilance,
- Les entreprises à mission et la loi Pacte,
- Le reporting extra-financier,
- La souveraineté et la compétitivité des entreprises européennes,
- La gouvernance

Cependant, Sabine Buis a exprimé des réserves quant à l'inclusion de certains de ces axes, soulignant que plusieurs sujets étaient loin de faire consensus, notamment en raison des tensions autour des directives européennes sur le reporting extra-financier. Le devoir de vigilance est également au cœur de débats liés à la transposition de la CSRD en droit français et à la directive omnibus en discussion. Elle nous a alors suggéré une approche plus pragmatique : nous appuyer sur des avis déjà validés par la Plateforme pour formuler nos propositions. En suivant cette méthode, nous avons identifié huit axes correspondant à des avis existants :

1. La responsabilité numérique des entreprises,
2. La responsabilité territoriale des entreprises,
3. L'impact et la gouvernance des entreprises,
4. L'Europe,
5. L'action publique,
6. Le devoir de vigilance,
7. Les labels,
8. L'actualisation du cadre législatif.

B. Construction des propositions d'amendement

Afin d'affiner notre travail, nous avons mené de nouveaux entretiens, en parallèle de ceux réalisés pour le récit. Deux questions fondamentales ont guidé nos échanges :

- Quels éléments du texte de référence devraient être actualisés ? Quels aspects de la RSE absents devraient être ajoutés ?
- Quelle est, selon vous, la fonction du texte de référence ?

Elsa Brachet a particulièrement soutenu l'intégration des notions de responsabilité territoriale et de dimension européenne. Alain Jounot a, quant à lui, insisté sur l'importance des labels sectoriels. En revanche, lors d'un entretien téléphonique avec le président de la Plateforme, Guillaume De Bodard, nous avons été confrontés à une opposition franche à toute modification du texte de référence. Cette réaction nous a surpris, d'autant plus que notre mission avait été validée en bureau en sa présence.

Face à cette difficulté, nous avons sollicité à nouveau Sabine Buis pour ajuster notre approche. Elle nous a rassurés sur la légitimité de notre démarche tout en nous conseillant d'être particulièrement prudents dans la rédaction. L'enjeu principal était de trouver un équilibre entre les différentes positions, afin d'assurer l'acceptabilité des amendements et d'éviter d'alimenter les tensions internes. Cette nécessité de prudence nous a conduits à retirer certains éléments jugés trop controversés. L'objectif était d'intégrer au maximum les diverses visions tout en garantissant la cohérence du texte.

Nos propositions ont ensuite été soumises à Jean-Pierre Chanteau, qui a validé nos choix et apporté son regard critique. Selon lui, certains axes, comme ceux sur les labels et le numérique, étaient largement consensuels, tandis que d'autres, notamment le devoir de vigilance, nécessitaient une formulation particulièrement précautionneuse.

Sur la base de ces retours, nous avons structuré nos propositions sous la forme d'un tableau¹⁴ à trois colonnes :

1. **Texte de référence actuel**
2. **Justifications des modifications**
3. **Proposition d'amendement.**

Enfin, Bettina Laville a procédé à une relecture de nos propositions afin d'en assurer la clarté, la pertinence et l'acceptabilité. Quelques ajustements ont été réalisés pour renforcer la pérennité du texte et garantir son adhésion par l'ensemble des membres de la Plateforme. La réécriture de cette doctrine a donc été un travail construit sur la base d'aller et retour, afin de produire et d'assumer des choix clairs, consensuels et actuels.

¹⁴ annexe

PARTIE 3

Restitution finale et analyse réflexive sur la conduite du projet

Chapitre 7. Restitution finale et réception par le partenaire

Notre restitution finale s'est déroulée en deux temps. Nous devions d'abord présenter le récit collectif et la doctrine en bureau afin d'obtenir leur validation avant la seconde étape : l'assemblée plénière. Pour cela, nous avons préparé une présentation de 15 minutes, durée qui nous avait alors été annoncée.

I/ Présentation en Bureau

A/ Difficultés

L'un de nos points d'inquiétude concernait la doctrine. Quelques jours auparavant, le président de la plateforme nous avait fait part de son refus catégorique de modifier le texte de référence. Malgré cela, après un échange avec Sabine Buis, nous avons décidé de poursuivre un travail de reformulation. Mme Buis nous a ensuite informés que ce projet avait déjà été discuté avec le président, qui avait finalement donné son accord.

Le 17 mars, à notre arrivée à la Plateforme, nous avons appris que notre temps de présentation serait réduit à 5 minutes au lieu des 15 initialement prévues. Nous avons donc eu une trentaine de minutes pour ajuster la présentation avant notre passage l'après-midi même. Bien que frustrés de devoir condenser plusieurs mois de travail en si peu de temps, nous comprenions ces impératifs résultant du peu de temps disponible lors des bureaux de la Plateforme. De plus, des discussions ont révélé que la question de la doctrine restait problématique. Nous avons décidé de maintenir nos propositions d'amendement, en insistant sur le fait que ce ne sont que des propositions inspirées d'avis préexistants. Dans le cas d'une hostilité persistante, nous avons envisagé de ne pas présenter ce livrable en assemblée plénière le 26 mars, et de présenter à la place un plan de communication sur les points centraux de la RSE qu'il aurait fallu rédiger entièrement une semaine. Enfin, avant le bureau nous avons une dernière présentation avec Bettina Laville pour proposer les ultimes corrections. Tous ces éléments ainsi que l'expérience d'une première prise de parole pour certains d'entre nous ont contribué à générer une certaine appréhension avant notre passage.

B/ Retours

Finalement, la présentation s'est très bien déroulée et nous avons reçu des retours très positifs. Le président de la plateforme a salué notre liberté de ton pour avoir proposé des amendements malgré ses réticences initiales. Notre travail a été jugé pertinent et a été validé par le bureau, nous permettant ainsi de le présenter devant l'assemblée générale le 26 mars. Il a également été évoqué la possibilité d'organiser un débat sur nos livrables lors d'un prochain bureau, plus particulièrement la cartographie sur les consensus et dissensus. Geoffroy de Vienne, Jean-Pierre Chanteau et Bettina Laville ont souligné notre compréhension des enjeux ainsi que notre travail continu.

C/ Ressentis

Le groupe est soulagé du bon déroulement du bureau et fier du travail accompli et des bons retours des membres de la Plateforme. L'absence de critiques ou propositions de modification était également une bonne nouvelle, cela faisait de cette présentation un bon entraînement avant l'assemblée plénière.

II/ L'assemblée plénière : le point final

A/ Déroulement

Le 26 mars dans la matinée, missionnés par les stagiaires responsables de la communication de la Plateforme, nous avons été amenés à réaliser des vidéos courtes de présentation de notre projet autour de 3 questions: "pourquoi la mission proposée par la Plateforme RSE dans le cadre de votre formation vous a-t-elle séduite ?", "comment percevez-vous la question du dissensus et du consensus au sein de la plateforme ?" et "que reprenez-vous de cette mission et quel(s) message(s) ?".

Ce déplacement nous a permis de présenter l'ensemble de nos livrables (cartographie, récit commun et doctrine) devant l'assemblée générale de la Plateforme. Cette présentation a été l'occasion pour tous les membres du groupe de s'exprimer devant une assemblée relativement nombreuse (52 membres en présentiel et de nombreux en visio), avec la présence du nouveau Haut Commissaire au Plan, Clément Beaune : ce fut une expérience précieuse. Une fois encore, l'accueil a été chaleureux, le Président et la responsable de notre projet Bettina Laville ont à nouveau salué le sérieux de notre travail. Clément Beaune a apprécié un travail très utile et nous a interrogé sur notre perception de la RSE en tant que jeunes étudiants. Il a également souligné un travail qui a permis une bonne synthèse du fonctionnement et des enjeux de la Plateforme.

Enfin, notre intervention a également été une opportunité pour la Plateforme de développer sa communication : nous avons été photographiés afin de la médiatiser sur le site, et la vidéo de communication effectuée le matin même a vocation à être publiée sur leur compte LinkedIn.

Cette dernière présentation marquait la fin de notre collaboration avec la Plateforme.

B/ Fin du projet

En dépit de la fin du projet, la plateforme nous a proposé de rester en contact dans un futur projet intitulé "jeunes et RSE" et nous a invités à participer à une réunion autour de ce projet le 18 avril. Nous avons également pu garder contact avec certains membres ayant des propositions de stage à nous faire.

Chapitre 8. Analyse réflexive sur la conduite du projet

À bien des égards, cette expérience a anticipé les formes que revêtent certaines missions de conseil, interprétation confirmée par la suite par des membres de la plateforme. A l'instar de nombreuses institutions, elle traverse actuellement un moment de questionnement sur son rôle et sa raison d'être. Travailler dans cet environnement particulier a été l'occasion d'acquérir, tant sur le plan pédagogique que professionnel, des savoirs-faire transversaux mobilisables dans nos différents projets professionnels. Notre équipe d'étudiants est marquée par diverses aspirations professionnelles : certains s'orientent vers la magistrature, d'autres vers les concours de la fonction publique, vers le conseil, ou encore les affaires publiques. Le caractère hétéroclite du collectif se démontre aussi par la diversité des parcours entrepris à l'IEP : affaires juridiques, action et gestion publique, et management. Chacun tire donc des enseignements différents de cette mission, que l'on se propose de compiler.

Il semble légitime d'analyser les contraintes de l'exercice afin de refléter la pluralité de nos réflexions. Nous avons classé ces contraintes en deux rubriques. Après une première partie portant sur la multipolarité de la plateforme (I) et les contraintes afférentes, une deuxième partie traitera des enjeux de réception de nos travaux dans la plateforme (II).

I/ Une institution multipolaire

Ainsi que développé dans la partie I, le fonctionnement de la Plateforme RSE est caractérisé par sa multipolarité. Parce que certaines parties prenantes étaient hostiles à notre mission, ou simplement car elles auraient souhaité être davantage consultées, elles ont formulé des réticences vis-à-vis de notre intervention. Il est essentiel de rappeler qu'au moment où commence notre intervention, Sabine Buis, la Secrétaire permanente de la plateforme, n'officialait que depuis un an. De même, la présidence de Guillaume de Bodard n'a commencé que depuis mars 2024. Ainsi, la Plateforme traverse une période de transition et de profondes transformations internes. Ce qui a interrogé la pertinence de notre intervention.

Ce contexte a expliqué la difficulté de certaines prises de contact avec les parties prenantes de la Plateforme. Notre travail a été retardé au départ par la rédaction d'une lettre de mission, et sa validation en bureau. Nous n'avons donc pu rencontrer certains membres qu'à partir du 13 novembre. Toutefois, du fait de leurs contraintes d'emploi du temps, nous n'avons pas tous pu les rencontrer. Pour les deux derniers livrables, par souci d'efficacité, nous avons préalablement envoyé un questionnaire par courriel, mais nous avons obtenu peu de réponses. Par ailleurs, toutes nos communications à destination des membres de la plateforme devaient être relues, en amont, par le secrétariat permanent, rallongeant ainsi les délais de réponse.

Ensuite, la variété des acteurs au sein de la Plateforme a conduit à des interprétations différenciées de notre mission. Cette hétérogénéité s'est traduite par des consignes changeantes, notamment sur le format et la durée de nos interventions en bureau. À plusieurs

reprises, nous avons été prévenus tardivement d'une réduction du temps alloué à notre présentation. Ces contraintes ont déclenché une mobilisation rapide du groupe, nous amenant à adapter en profondeur nos supports et notre discours, dans des délais souvent serrés. Bien qu'ils aient apporté leurs lots de difficulté, le groupe en garde des souvenirs positifs. Ils ont été l'occasion de développer nos compétences de travail en équipe, dans des circonstances semblables au monde professionnel.

En définitive, selon les interlocuteurs, les objectifs assignés, les modalités de présentation ou encore le degré d'implication attendu pouvaient différer sensiblement. Cette variabilité nous a obligés à faire preuve d'adaptabilité, en ajustant en continu notre posture et nos productions aux attentes, parfois implicites, des membres de la Plateforme. Tant pour le récit que pour la doctrine, nous avons dû naviguer, parfois en eaux troubles, entre les attentes du Secrétariat permanent, de la présidence, ainsi que des membres partageant des héritages différents.

II. Un contexte politique tumultueux

La multipolarité de la Plateforme n'a posé véritablement un problème que lorsqu'elle s'est trouvée traversée par des tensions politiques, internes ou externes. Ces épisodes ont accentué les incertitudes sur notre positionnement et complexifié nos marges de manœuvre. Dix ans après sa création, la Plateforme connaît, en effet, une période de redéfinition, marquée par des interrogations sur sa légitimité, ses missions et sa capacité à peser dans le débat public. Ces interrogations ont persisté, alors que de nombreuses parties prenantes du "Forum citoyen", notamment, ont récemment pris acte de l'inefficacité de la Plateforme, en la quittant. Le concept de RSE, lui-même, connaît de profondes transformations juridique et thématique, autant en France qu'à l'échelle globale. L'une des plus controversées est la transposition, dans le droit européen, des principes de reporting financier et de devoir de vigilance. Ce sujet a suscité de nombreux débats, en particulier, au sujet de la directive "Omnibus" de la Commission Européenne, qui vise à modifier le champ d'application des directives CS3D et CSRD. Dans ce contexte complexe, la Plateforme peine à s'accorder sur des modalités de communication partagées. Alors que les différents pôles sont en désaccord sur le sujet, certains membres nous ont confié leur appréhension qu'une modification du texte de référence, prévue dans la doctrine, vienne susciter des débats stériles au sein de la Plateforme, pouvant se solder par le départ de nouveaux membres.

Si nous avons pu le penser contraignant, ce contexte a en réalité grandement stimulé nos réflexions. Il nous fallait impérativement, pour proposer un rendu pertinent qui puisse être discuté dans la plateforme, procéder à un arbitrage entre la rigueur de notre travail et une certaine diplomatie politique. Cet impératif s'est particulièrement traduit dans la réalisation de la doctrine. Il nous a bien fallu comparer les attentes des parties prenantes dans la formulation de nos axes. Enfin, les reformulations devaient être traitées avec une grande attention afin qu'elles ne puissent offenser personne. On ne saurait savoir si ces modifications seront acceptées. Nous n'avons pas d'ailleurs d'attentes sur le sujet. Nous nous contentons de

nous réjouir qu'elles soient discutées. Nous avons cru comprendre que dans une institution comme la Plateforme RSE, le débat s'avère peut-être l'ultime preuve de reconnaissance.

Pour le récit, l'équipe a dû composer avec des réponses bien souvent inégales dans leurs contenus. Il nous a fallu apprendre à gérer le flou dans ces différents rendus, tant dans les attentes exprimées que dans le matériel que nous avons à disposition. En effet, les différents événements ou avis retenus par certaines parties prenantes ne s'appliquent pas nécessairement aux autres. Pour pallier au déficit de réponses reçues, nous avons dû opter pour un récit plus généraliste, s'inspirant par exemple des méthodes utilisées dans d'autres institutions. En réalité, ce mouvement a aussi transformé en profondeur ce que devait être le récit. Il l'a changé, d'un résumé impersonnel à une réelle démarche unificatrice.

En cela, cette expérience à la Plateforme RSE nous a légué de nombreux enseignements que nous comptons mettre à profit dans nos carrières futures. La mission qui nous a été confiée s'avère à bien des égards faire écho à d'autres missions de conseil en Affaires Publiques. Il s'agissait d'une mission complexe, bien souvent réinterprétée par la multipolarité de cette institution et le contexte politique latent. Cette observation a été l'occasion de réaliser que les institutions faisant appel à des missions de conseils ne sont que partiellement prêtes à recevoir leurs enseignements.

Cette mission a été l'occasion d'acquérir des savoir-faire et savoir-être applicables à nos différents projets professionnels.

Conclusion

Notre expérience au sein de la Plateforme RSE nous a fait découvrir l'univers de la RSE dans toute sa complexité. Non seulement ce cadre a été propice à la recherche et donc le gain de connaissances académiques, mais il a aussi nourri notre réflexion. En effet, nous avons eu le temps et la volonté de nous emparer de ce sujet, de l'investir, de laisser ces problématiques infuser. En cela, c'est une expérience unique dans notre parcours. Nous avons pu, pour la première fois, répondre à un cahier des charges complexe, appelant à une finesse dans son appropriation comme dans sa présentation.

Au-delà même des apports théoriques, la mission qui nous a été confiée nous a de surcroît offert un accès privilégié au cœur d'une instance de concertation d'envergure nationale. Cette chance rare nous a permis de comprendre son fonctionnement, d'observer les logiques de négociation et de constater l'importance de la prudence et du dialogue au sein de cette instance si particulière qu'est la Plateforme RSE.

Cette mission de près de sept mois nous a été particulièrement riche d'enseignement pour le travail en groupe, et ce dans la durée. Mais ces défis ont été révélés, et nous en ressortons grandis de cet enrichissement interpersonnel, ainsi qu'avec le sentiment du devoir accompli : une gratification sans équivalent.

BIBLIOGRAPHIE

- OND, Jean-Pascal, IGALENS Jacques, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, 14 octobre 2020.
- CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELÉE Françoise, *L'entreprise dans la société*, Paris, La Découverte. « Repères », 2015.
- NOGUÈS, Philippe, *Responsabilité sociale des entreprises : Concilier démocratie sociale, écologie et compétitivité*, Paris, Fondation Jean-Jaurès, 2013.
- FRIEDMAN, Milton, « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », *The New York Times*, 1970.
- SWATON, Sophie. « La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? ». *Revue de philosophie économique*, 2015/2 Vol. 16, 2015. p.3-40. shs.cairn.info/revue-de-philosophie-economique-2015-2-page-3?lang=fr.
- WADDOCK, Sandra, « The Development of Corporate Responsibility/Corporate Citizenship », 2012.
- MOON, Jeremy, VOGEL David, “Corporate Social Responsibility, Government, and Civil Society”, in Andrew Crane, and others (eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 2008; online edn, Oxford Academic, 2 Sept. 2009, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0013>.
- De Woot, P. (2001) . Chapitre 1. Les nouveaux défis du management. Dans Garant, M. et Scieur, P. (dir.), *Organisations et systèmes de formation*. (p. 77 -94). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.garan.2001.01.0077>.

PREMIER GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LE PREMIER LIVRABLE

Présentation

- *Qui nous sommes*
- *Les objectifs de notre mission*
- *Pourquoi cet entretien*

Bonjour [nom], nous nous appelons et nous voudrions tout d'abord vous remercier d'avoir accepté de vous entretenir avec nous. Ça va nous être très utile. Nous sommes des étudiants de Sciences Po Lyon et dans le cadre de notre master d'affaires publiques et du cours de gestion de projet de la Publique Factory, nous avons été missionnés par le secrétariat permanent de la plateforme RSE.

Notre mission consiste entre autres à cartographier la vision RSE des parties prenantes de la plateforme et de détailler leurs visions de la RSE afin de tenter de produire un récit commun et une doctrine.

Notre but lors de cet entretien, est de vous écouter et de comprendre votre point de vue sur la RSE. D'ailleurs, cet entretien est enregistré, si cela ne vous dérange pas, nous pouvons l'anonymiser si vous le souhaitez et nous vous enverrons notre compte-rendu pour que vous le validiez en amont.

Avant que l'on ne commence, est-ce que vous avez des questions ?

Questions

- *Quel est votre parcours ? Quand et pourquoi avez-vous rejoint la plateforme RSE ?*
- *Qu'est ce que la RSE pour vous ? Est ce que la vision de la RSE que vous portez est conforme à la vision de votre pôle (et des autres pôles) ? Comment arrivez-vous à pousser votre vision ?*
- *Quelle définition de la RSE donneriez-vous ? Avez-vous des lignes rouges concernant la définition de la RSE ou son évolution à venir ? Par quel(s) courant(s) de pensée, quel(s) auteur(s) êtes-vous influencé(s) dans votre approche de la RSE ?*
- *Quelles sont les perspectives d'avenir de la RSE, à votre avis ?*
- *Comment percevez-vous votre contribution/valeur ajoutée aux travaux de la Plateforme RSE ? Avez-vous identifié des freins et des leviers (les lignes rouges) à vos actions ?*
- *Quels sont les forces et les points de progrès de la Plateforme RSE ?*
- *Comment appréciez-vous le fonctionnement entre ses différentes parties prenantes internes ? Au regard de leurs contributions aux missions de la Plateforme RSE ?*
- *Selon vous, quelles sont les valeurs et les principes portés par la Plateforme RSE ?*

- *Existe-t-il un discours commun de la Plateforme sur la RSE ? Ce discours vous paraît-il compréhensible, lisible...par toutes les parties prenantes ? En quoi l'est-il ou ne l'est-il pas ?*
- *Quelle est votre vision de la RSE en France et en Europe ? Son évolution ces dernières années ?*
- *Que pensez-vous des plateformes RSE territoriales, comme celle de Nantes ? Pensez-vous qu'il faut en effet s'ancrer davantage à l'échelle locale ? Collaborez-vous avec ce type d'acteurs ? Comment vous vous distinguez (haut commissariat au plan, autres plateformes...)?*

DEUXIÈME GUIDE D'ENTRETIEN UTILISÉ POUR LES DEUX DERNIERS LIVRABLES

La doctrine

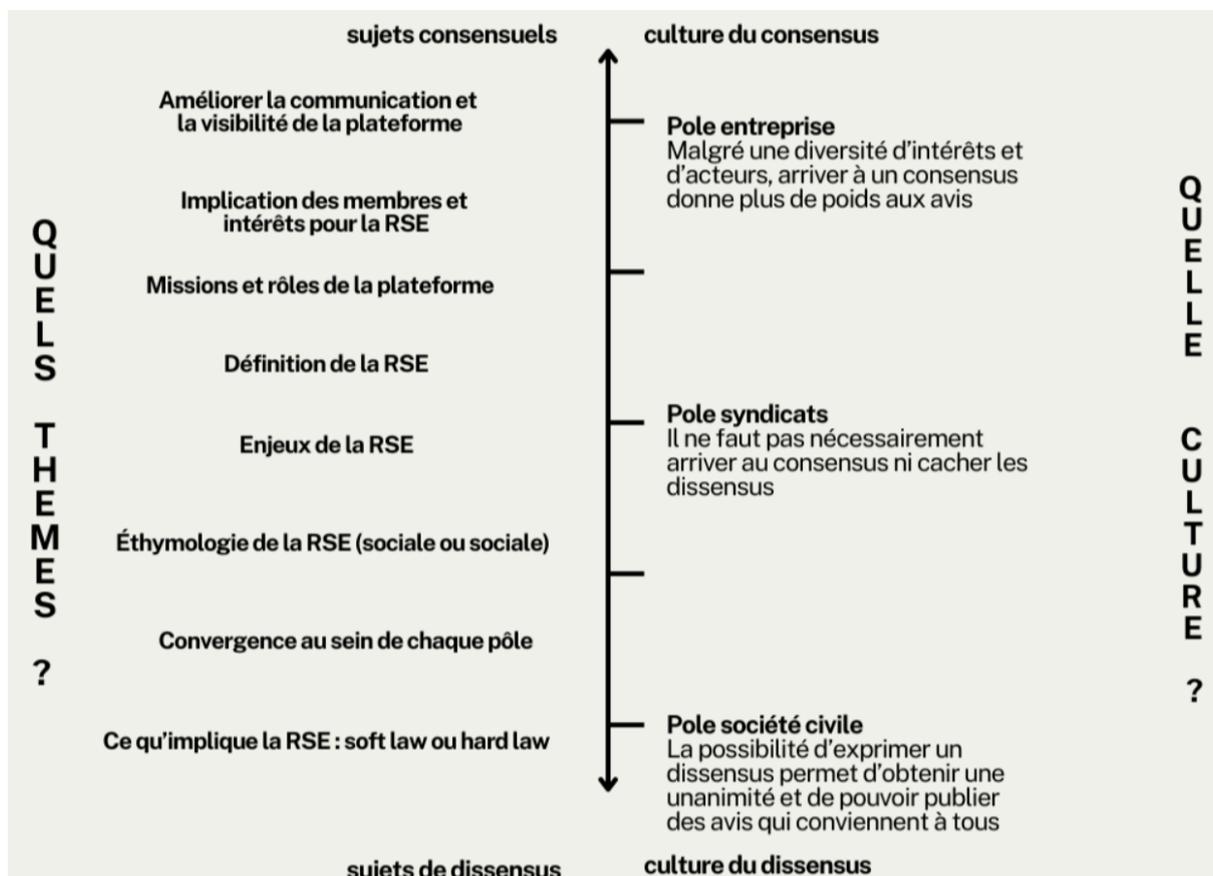
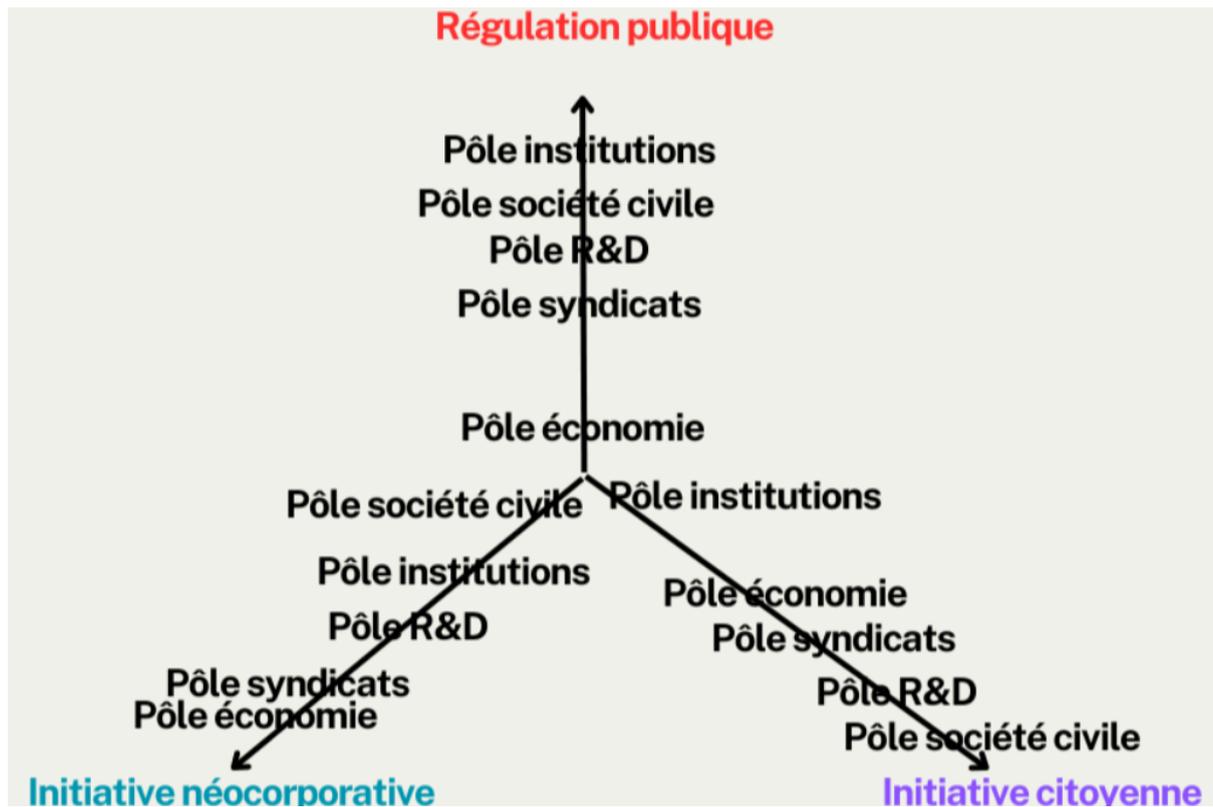
Nous travaillons sur le texte de référence, il nous est apparu que le texte faisait parfois état d'une vision ancienne de la RSE. Notre mission consiste à modifier ce texte en y intégrant les nouveaux enjeux de la RSE telle qu'ils émergent de nos entretiens

- Quels sont les éléments du texte de référence qui pourraient être actualisés ? Les éléments de la RSE absents qu'il faudrait ajouter ?
- Pour vous, quelle est la fonction du texte de référence ?

Le récit commun

- Comment voyez-vous les évolutions de la plateforme depuis que vous en êtes membre ; et desquelles êtes-vous le / la plus satisfait(e) ?
- De quelle participation de la Plateforme êtes-vous le (la) plus fier(e) ? Une participation à une production scientifique, un rapport ou un avis publié sur des questions nationales ou internationales, peut-être ?
- Vous souvenez-vous d'obstacles notables au sein de la Plateforme, ces dernières années ? Est-ce que vous les avez surmontés, ou acceptés ? Si oui, comment ?
- Quelles sont les perspectives d'avenir qui vous motivent pour la suite ? En particulier, quelles valeurs méritent pour vous de continuer d'être promues par la Plateforme ?

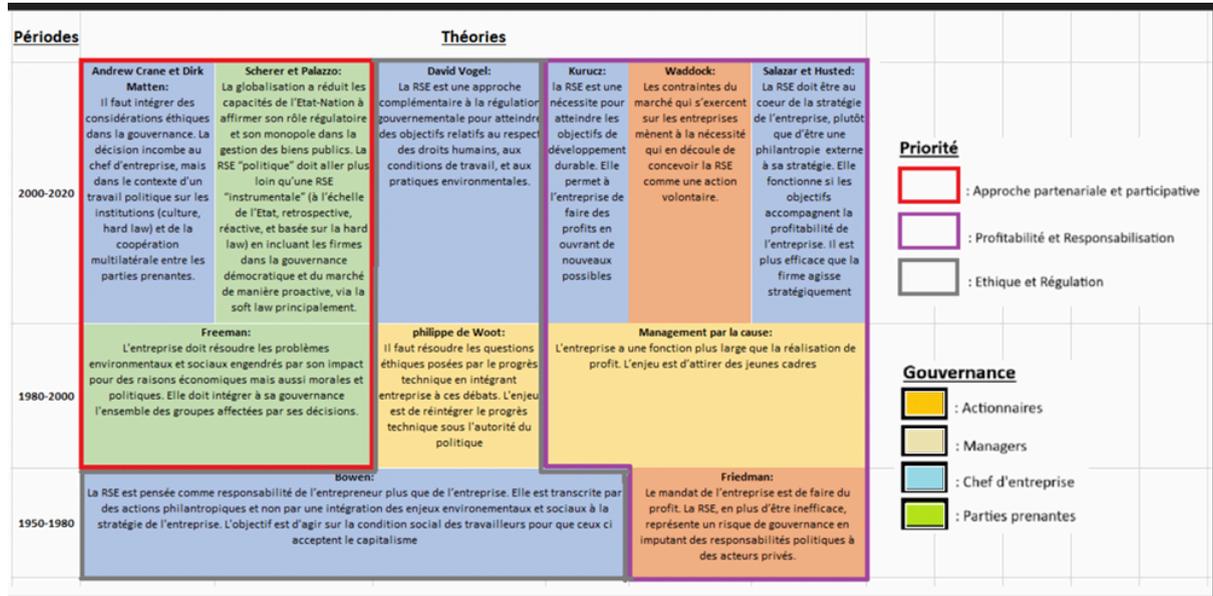
DEUXIÈME JET DE LA CARTOGRAPHIE



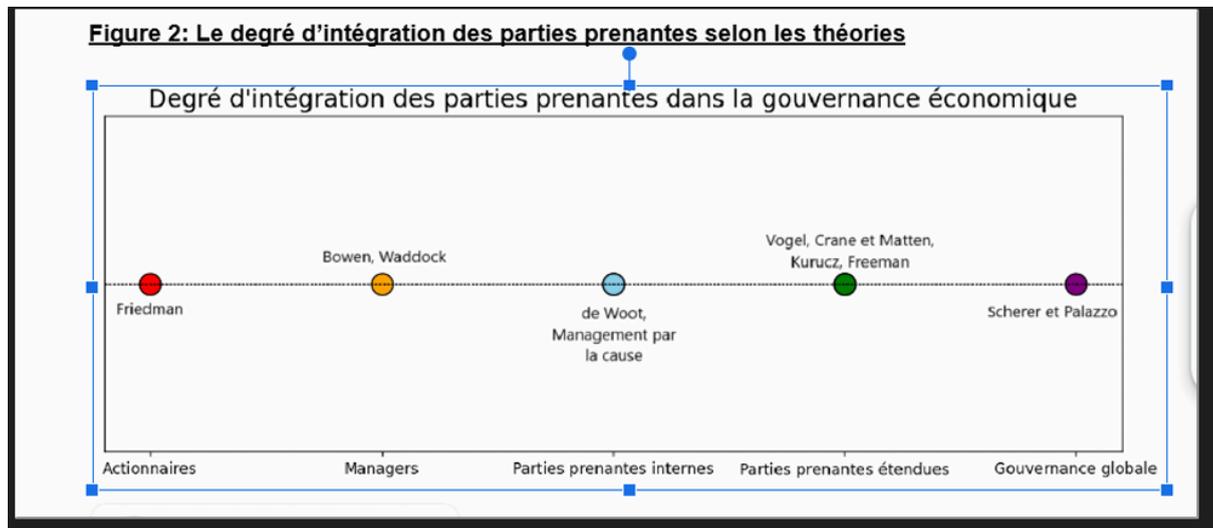
CARTOGRAPHIES PRÉSENTÉES LORS DE LA RESTITUTION INTERMÉDIAIRE

1. Cartographies de la littérature

Cartographie gouvernance et priorités de la RSE



Cartographie degré d'intégration des parties prenantes

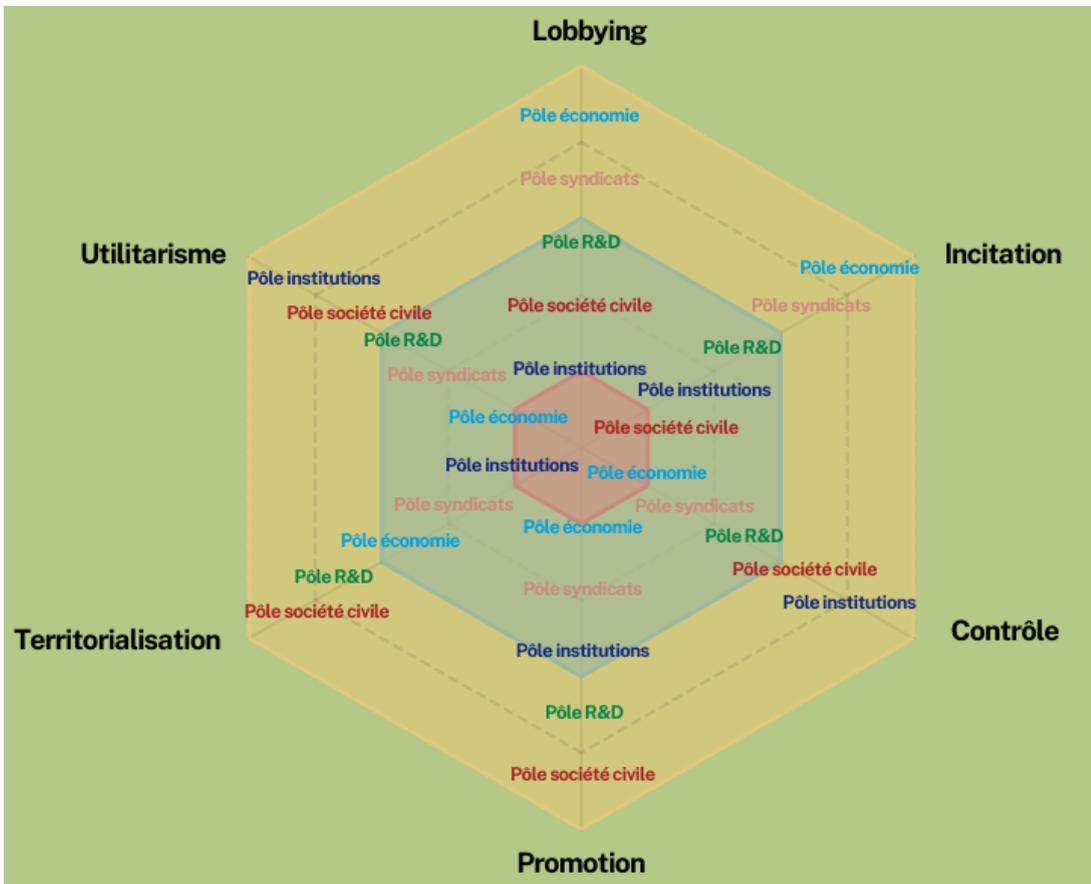


2. Cartographies des parties prenantes

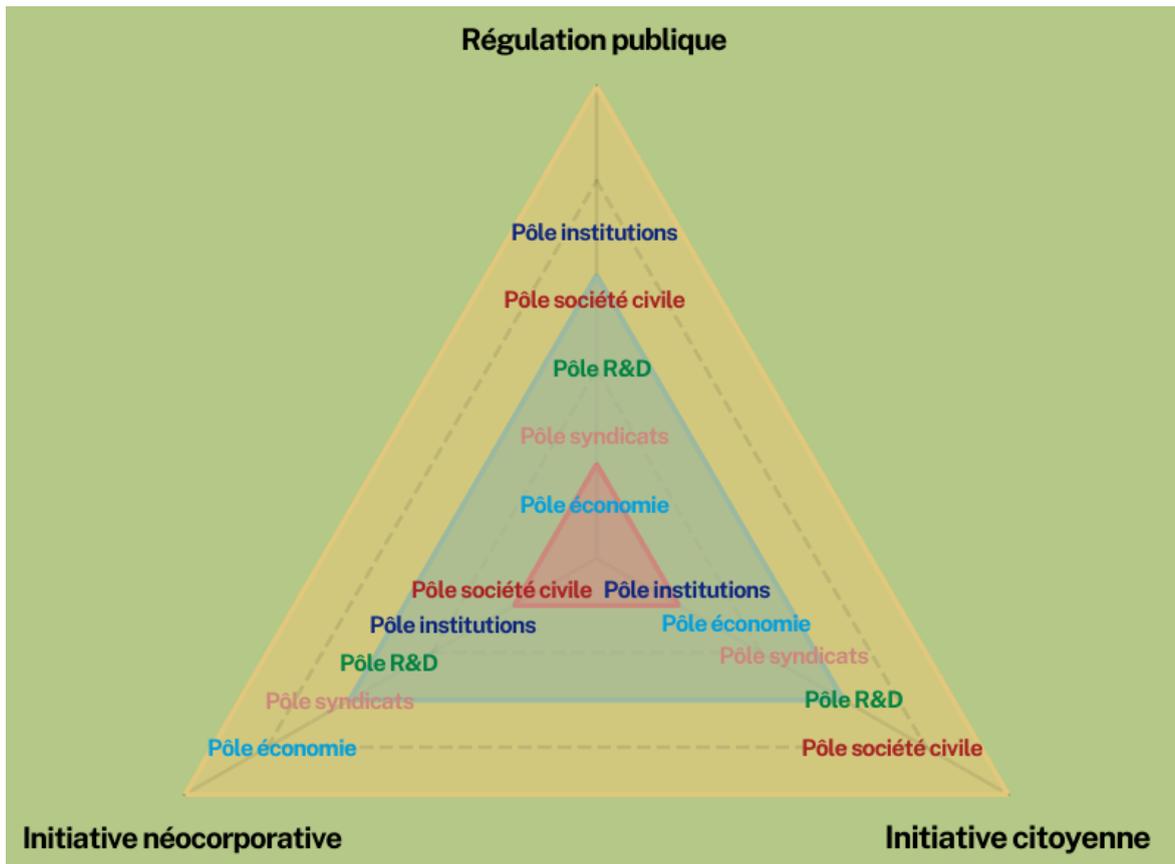
Cartographie dissensus/consensus



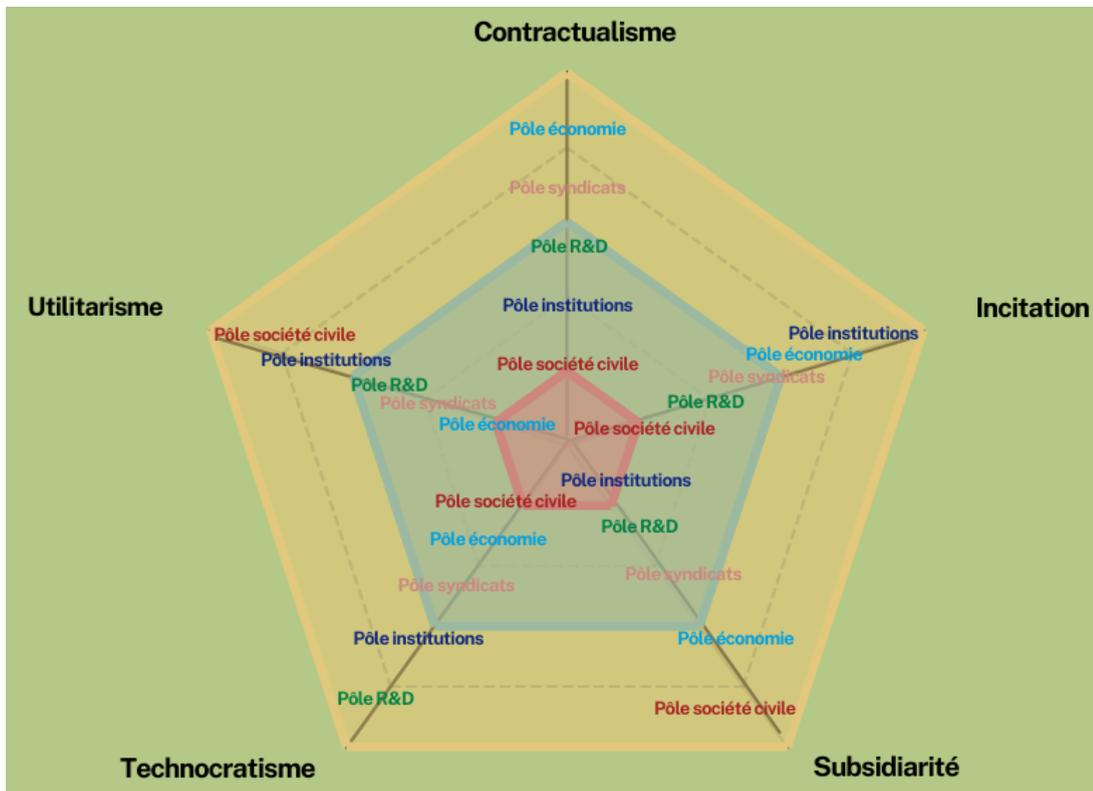
Cartographie des moyens d'actions privilégiés



Cartographie de la culture politique



Cartographie des courants de pensée



Compte rendu d'entretien - Bettina Laville 13 novembre 2024

Présentation > parcours public, ajd est honoraire. Entre Conseil d'Etat et cabinet ministériel, spécialité environnement. Loi 2001 NRE et décret 2002 (cabinet Jospin), historique institutions publiques. A rejoint la plateforme RSE car a pris la présidence du comité 21 (association qu'elle a fondée mais pas présidée), a rejoint en 2016 le comité et a vu qu'était membre de la plateforme, mais au départ comité pas convié. Origine plateforme JM Heyraud, Laville avait été écartée car « trop environnementale » alors que cabinet était davantage social. Au départ syndicats refus du « droit mou » puis a demandé d'être PP > social. Ont essayé de cantonner côté **environnement**

Comité 21 > pluri acteurs donc mis dans un collège de chercheurs et développeurs "fourre-tout"

Vision de la RSE > trois niveaux

- Copie du DD pour les entreprises : économique + social + environnemental
- Responsabilité (dans tous les textes de Rio 1992)
- S'est ajoutée notion de valeur (sommet de Johannesburg 2002), copie de la version anglo saxonne où responsabilité individuelle est très précise (Weber, entrepreneuriat)

= conglomérat de ça.

Les entreprises ont commencé à être PP avec Global compact ONU et programme mondial réseau France PMRF. A partir de 2002 Johannesburg ont fait beaucoup de greenwashing, RSE au niveau de service de la communication ! après ont approfondi. Compliance

Au sein du pôle développeurs > même vision plus ou moins

Rapport avec les autres pôles > rapports de force. Maintenant la force de la question environnementale est telle qu'on n'a pas à la pousser. Parfois, il faut même réveiller plateforme sur des questions de gouvernance ou sociales. Lié à l'accord de Paris et aggravation des problèmes. Entreprises ont compris que l'environnement allait totalement modifier implantations entreprises, la vie des salariés, les réglementations....

Entre les pôles > **on cherche le consensus** et mal vu d'avoir un dissensus (elle a payé son dissensus pour la loi PACTE, dissensus avec un type de la CGT) donc plutôt bien vu de faire du consensus ; dissensus sont discrets souvent en bas de page et sur des détails. Dissensus parfois sur des propositions > tout cela **reflète choses**

- Consensus souvent **artificiels** (force des mots employés)
- Un consensus a toujours une valeur moindre qu'un militantisme

Rapports donnent une photographie assez juste du sujet, propositions donnent photographie de ce que peut faire une société consensuelle, mais plateforme RSE n'arrive pas du coup à être un organisme d'avant-garde. Très clair avec CSRD. Difficulté des organismes multi-acteurs

Influence sur les prises de position > 'je lis tout' sur le domaine de l'environnement, sur ce qui est juridique et environnemental, contentieux et justice climatique. Réflexions sur les

entreprises et la RSE (Armand Hatchuel, les Mines excellent spécialiste) – chercheurs même du pôle sont universitaires. Conférence sur travail et urbanisme tenue par Laville, elle pense que l'État va être de plus en plus occupé dans les vingt prochaines années par la sécurité + sécurité civile

Intéressée par RSE car elle pense que les entreprises vont devoir prendre le relais. Salariés qui représentent la société civile vont avoir une demande de ce qu'ils ne peuvent pas combler à l'extérieur et vont le demander à l'entreprise, la partie service social des entreprises va devoir augmenter > adepte de la **notion de biens communs**. Notion très marquée code civil

Avenir de la RSE > responsabilité augmente // « mode des **cabinets de conseil**, entreprises régénératives, économie circulaire... » >> noient la responsabilité et se font de l'argent sur des concepts « nouveaux » qui disent tous la même chose. Cabinets de conseil pour Laville essentiels quand accompagnent une entreprise mais terrible quand inventent des concepts + RSE en train de se faire dépasser par notion **d'impact**. Impact environnement plus facile à mesurer que l'impact social (moins normé, moins financiarisé)

- Deux rapports ont été faits par rapport aux objectifs de développement durables

DONC Irruption du sociétal dans entreprise va être de plus en plus importante, RSE a de beaux jours avec **demande des salariés**(dit plus haut) et **demande publique** par rapport aux entreprises, tout ça dans un fond de mondialisation controversé avec hémisphère nord très en avance, devrait avoir plus de rapports avec Chine et Inde pour influencer les autres (Russie s'en moque, économie dirigée) ; US tradition philanthropique fait qu'ils ont des standards RSE très importants dans les entreprises financières.

Institution assez fragile (mais comme toutes les institutions) -- points de progrès ? forces particulières.

Offre de la plateforme a permis de populariser des thématiques en les approfondissant. Rapports sortis parfois très en avance (ex numérique et RSE) + beaucoup de personnes s'inspirent des rapports quand n'ont pas de connaissance, **objectif rempli d'éducation**. Même si on a besoin d'un travail **sur une plus grande individualisation avec la comm**. Autre acquis ; discussion entre les acteurs et vision normale & rationnelle des ≠ PP

Recommandations > les mêmes pour la France et l'Europe > noyau dur pour faire avancer les choses (certains Etats vont lentement, d'autres plus vite, d'autres sont là pour profiter // RSE il y en a qui ont des convictions) >> besoin de noyau dur. Le Bureau est représentatif d'un certain nombre de collègues, mais il faudrait une espèce de comité de perspectives de la plateforme qui publierait des documents bien plus engagés.

De plus, il y a toujours des tensions avec les chercheurs car veulent pouvoir et ne l'obtiennent pas, jamais la partie des chercheurs n'a présidé la plateforme ; c'est la partie développeur comme Pierre Victoria (comité 21) (elle évoque l'entre-soi entre anciens présidents et vices-présidents...) > **chercheurs devraient être répartis entre tous les collègues pour répartir leur regard**. Se positionnent comme chercheurs mais **pas comme contributeurs**.

Pas assez de visibilité institutionnelle > problème de communication, pas assez connus ni identifiés. Forme d'échec. En même temps, énormément de personnes qui lisent les rapports, confondus avec France Stratégie (qui est institution de l'état alors que la plateforme non)

Compte rendu Ghislaine Hierso 13 novembre 2024

Ghislaine Hierso est vice-présidente de la plateforme RSE, elle représente le collège associations (au lieu de société civile), avant elle était présidente de OREE (c'est important, car cela permet une présence dans les territoires) et lobbyiste du groupe Veolia. Elle était également , administratrice de 4D (organisme qui n'existe plus aujourd'hui, qui était un centre de débat sur le développement durable à la suite de Rio 2012)

Aujourd'hui, elle est trésorière de l'association les petits débrouillards qui est présente sur tout le territoire dont outre-mer, participent à différents collectifs comme pacte du pouvoir de vivre... axés sur transition éco et question du numérique et lutte contre les discriminations = lien avec collectivités territoriales, avec jeunes. Initiative d'une tournée des tiers lieux avec membres de la CCC. Question aussi d'action sociale > monter une grosse opération 'Respiration'

Participer au collectif pour avance

Fondatrice du droit d'urgence, février 1994 anniv abbé pierre, faire le rapport avec le rapport 'intégration des personnes réfugiées'

Collège associatif est trop restreint, car il a été abandonné par des associations formidables (SHERPA, forum citoyen, CCFD, Amnesty international) qui sont parties car ils estimaient que la plateforme était trop dans le consensus. Importance pour Ghislaine Hierso **d'affirmer les dissensus**. Le Pôle a besoin d'être renforcé

Voir Chatham House, loi NRE, loi PACTE article 1833, MEDEF

Vision de la RSE qui devrait être la même pour tous. Il existe un problème de sémantique: Ghislaine Hierso défend la notion de responsabilité sociale et environnementale des entreprises voire des organisations. Elle réfute le terme sociétale, considère que le terme social est plus parlant et plus large. Elle insiste beaucoup sur la responsabilité et souhaite rajouter le terme environnemental.

'Dernier rapport réussir l'intégration des personnes réfugiées' > aspect social.

Différentes associations sont parties car la plateforme n'insistera pas assez sur la responsabilité, et souhaitent que les territoires soient beaucoup plus mis en avant comme c'était fait chez OREE.

Académiques > rappelle l'existence d'un pôle chercheurs. Ils font le lien : les petits débrouillards obligés de s'appuyer sur le pôle 'chercheurs'. Les petits débrouillards ont rejoint PRSE pour faire le lien. Toujours dans le monde des associations et parle de **prospérité équitable dans la sobriété**.

Le pôle associatif est comme Kirikou petit mais costaud. Certes le pôle est petit mais avec de grosses personnalités (sylvain Boucherand / laurent Godin, Jean-Christophe Vincent = au bureau) + elle Vice Présidente. Mais besoin de renforcer et de chercher d'autres organisations (mais n'osent pas venir si elles n'ont pas de temps à consacrer // bénévole)

Rappel : rapports sont des saisines et auto-saisines, ici saisine. Différent d'autosaisine. Ici, pas de réel dissensus lors des débats et d'auditions : beau moment de réflexion qui correspondait. Question importante qui pourra être utile pour les autres sujets de migration au sens large

Avenir de RSE

le concept a plus de 25 ans et évolue.

Avec les ODD au niveau international,

au niveau européen des directives comme directive CSRD,

au niveau national loi PACTE 2016 et devoir de vigilance. Certains considèrent que c'est trop, d'autres que ce n'est pas assez.

On dit qu'il y a trop de réglementations mais sont pas respectées.

Pour elle ces questions ne sont pas des problèmes de riche, mais des problèmes de pauvre car ce sont eux qui souffrent le plus des problèmes

Un des principaux problèmes c'est le non respect des réglementations

Les grands groupes ne prendront que les fournisseurs qui seront à même de respecter la réglementation incitant les petites entreprises qui sont leurs fournisseurs à aussi respecter la réglementation.

Les lois comme la Loi climat et résilience et la loi pacte se complètent donc il n'y a pas trop de réglementations . La plateforme RSE est là pour informer tout le monde et permettre une meilleure compréhension des textes disponible pour tous

+ 2 rapports sur la question des données numériques

Les membres du collège et de tous les collèges ont **plusieurs casquettes** et participent à plein de choses différentes

Les associations qui sont parties voulaient insister davantage sur les dissensus lorsqu'il y en a sur des thématiques particulières mais **pas de dissensus à priori**.

Points de progrès de la plateforme & forces ? Cabinet archipel.

Points faibles il y en a beaucoup

Il y a confusion entre la plateforme RSE et France stratégie.

La communication n'est pas très bonne, pas qu'au sein de la plateforme mais aussi les autres acteurs qui ne jouent pas de rôle de relais. Les membres ne pensent pas à parler des nouveaux rapports et travaux de la plateforme c'est une force de frappe, potentiel pas utilisé (manque de communication au niveau qualitatif). Il n'y a pas de réelle visibilité des rapports.

Un autre problème est le manque de moyens . Les gens de la plateforme sont des gens de qualité mais ne sont pas suffisants et ils bénévoles donc ne saisissent pas tout car font des choses à côté

Plein de choses qui sont créées ; scandaleuses car répétition de ce qui existe déjà et pas de complémentarité

Visibilité institutionnelle > **sémantique pas bonne**. ‘Rapport responsabilité performances et mesure’ > aborde ces questions de sémantique.

besoin d'accroître visibilité au sein des institutions, à l'AN Fabrice Roussel nommé et était au sein de plateforme RSE de Nantes. Pas assez de cohésion avec ce qui se fait au CESE.

Rapports ont besoin d'être plus courts et les synthèses ne doivent pas être repensées pour intégrer davantage toutes les visions. . Groupes de travail il faut que chacun s'affaire à ce qui a été dit

Par rapport aux instances européennes, la plateforme n'a pas vraiment de visibilité même si elle rend des avis sur l'attitude au sujet de la guerre en Ukraine, des élections européennes....

Dans tous les rapports il y a une partie internationale, une partie européenne et une partie nationale. C'est à la plateforme de parler des questions européennes (Green Deal...)

Pacte mondial est une organisation membre de la plateforme

Plateforme RSE de Nantes (locale) > il en faudrait partout, mais pas besoin de nouvelle plateforme nationale. Ne pas oublier aussi les outre-mer, il faut s'appuyer sur les organisations existantes pour développer, par exemple les chambres de commerce, et la vision territoriale. Surtout que plein d'associations comme les petits débrouillards existent sur les territoires > **plateformes locales** pour se concentrer sur des sujets et Plateforme RSE pourrait se concentrer sur des projets concis et réduits et pourrait le faire circuler aux territoires.

Outre-mer > délégation outre-mer au CSE, à l'assemblée nationale, Sénat > besoin de plateforme d'être plus inclusif surtout que les outre-mers sont un sujet essentiel, à intégrer dans les réflexions en tenant compte des spécificités (densité)

Complémentarité et mise en avant de cette complémentarité > interdépendance est essentielle (outre-mer, régions, Europe)

Recommandations : avoir un chercheur, forum citoyen (Danièle Leroy ancienne députée européenne), Marc Darasque (historique), Chanut – certaine stabilité au niveau des syndicats

Compte rendu entretien Guillaume de Bodard 13 novembre 2024

Présentation du groupe et du projet

Portrait de l'interviewé

- Direction et rôle au sein de la plateforme :
 - Préside la commission environnement et développement durable de la CPME : à ce titre qu'il est nommé à la plateforme (différent de à titre personnel) □ les organisations au sein de la plateforme, lorsqu'elles s'expriment, sont représentatives au sens de la loi (représentation légale).
 - Président de la plateforme à la suite de sa nomination comme représentant du pôle entreprise. C'était au tour de ce pôle de présider jusqu'en 2026 (renouvellement tous les 2 ans).
- Activité en dehors de la plateforme :
 - Direction d'un cabinet de conseils (CALIX conseil) : une quinzaines de collaborateurs qui traitent de la sécurité environnementale

La CPME comme médiateur au niveau national

- La représentation légale de la CPME permet de négocier sur le champ social, économique et environnemental :
 - Accords nationaux interprofessionnels : représente les secteurs et les territoires (différente entreprises en directe)
 - Lobbying de défense des PME : intervient pour influencer sur des réglementations françaises et européennes pour aider les PME à appréhender ces sujets (de plus en plus nombreux).

Vision de la plateforme/RSE au sein de son pôle

- Définition : mise en place de conception du développement durable en entreprise.
- Objectif :
 - Promouvoir la RSE
 - Identifier des sujets sur lesquels des groupes de travail vont réfléchir (1 semestre) pour proposer des recommandations.

Force de la plateforme (+ question du dissensus)

- Bonne coopération : plateforme regroupe des gens qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble et qui ont des intérêts divergents
- Pérenne et qualitative : plateforme qui existe depuis 10 ans et qui produit beaucoup de rapports qualitatifs

La question du dissensus

- La plateforme n'est pas là pour chercher le dissensus :

- Montrer que malgré des différences d'intérêts et des divergences on trouve un consensus donne du poids à la plateforme
- Besoin de visibilité > dissensus
- Les parties prenantes attendant qu'on leur facilite la tâche, un dissensus risquerait de les perdre
- Dissensus qui peut exister s'il n'est pas au détriment de l'efficacité :
 - Peu de dissensus avec les PME mais plus sur des grands groupes qui représentent que très peu d'entreprises
 - Chaque personne a un avis mais tout le monde est de bonne foi et avec de la clarté on évite les frottements ou dissensus.
 - Il y aura toujours des différences d'appréciation mais il faut faire preuve d'efficacité et ne pas vouloir imposer son thème ou sa doctrine. Pour avancer il faut donc que chacun garde sa position et tente de trouver un consensus.
 - L'essentiel c'est que les travaux soient productifs et que la plateforme fonctionne. Il faut prioriser l'efficacité, sinon étant donné que la plateforme se base sur du bénévolat, elle risquerait de disparaître.
 - Tout le monde reste libre d'exprimer son opposition et est présent lors de la validation des textes.

Un point important : la CSRD

- La **CSRD** : thème au cœur des débats
 - Directive de Bruxelles
 - Concerne l'ensemble des entreprises européennes qui respectent au moins un des deux critères :
 - o + de 250 employés
 - o CA > 40M et bilan > 20M
 - Rapport d'activité obligatoire pour les entreprises de plus de 500 employés
 - Projet de norme volontaire pour les entreprises de moins de 250 employés
 - Demande de travailler sur les questions de RSE (beaucoup d'emplois)
- PME en France : représentent 99% des entreprises françaises (les grandes entreprises représentent peu en termes de nombre même si elles produisent la moitié de la valeur ajoutée)

Blocages et freins sur lesquels la plateforme peut s'améliorer

- Souci de reconnaissance de la plateforme : travaux pas assez utilisés et reconnus par les cabinets ministériels et les institutions.
- Communication externe insuffisante (par manque de moyens)
- Manque de ressources et de moyens : impossibilité de mettre en place un grand programme
- Fonctionnement des pôles et composition variée :
 - Pôle chercheurs et développeurs : les académiques ne se sentent pas assez reconnus et ils ne partagent pas la même vision de la RSE
 - Pôle entreprises : ils ont l'habitude de travailler ensemble

- Pôle institutions publiques : moins présents/actifs à la plateforme
- Pôle société civile : les plus consensuels
- Rapports trop longs ? : parfois il peut y avoir trop de recommandations car chacun veut voir ce qu'il a dit ou défendu.
 - !!Mais creuser ces avis apporte une expertise et une valeur aux textes notamment pour les académiques (reconnaissance de leur culture et travail) □ ce n'est donc pas toujours problématique que les rapports soient longs.
- Manque de liens avec les territoires (manque de plateformes territoriales et manque de moyens à disposition)
- Synergie insuffisante avec France Stratégie : sur le site de France Stratégie la plateforme n'est pas assez distincte de France Stratégie et pas assez accessible
 - !!Autonomisation et indépendance de la plateforme impensable à cause du manque de moyens

Comment avoir une meilleure visibilité et améliorer la plateforme RSE ?

- Feuille de route stratégique : attribue des axes à chaque vice-président pour promouvoir une meilleure communication et rendre visibles les travaux (validée par l'ensemble des membres)
- Instaurer une méthode :
 - Réunions en amont et répartition des tâches : les vices-présidents, le président et le secrétariat se réunissent en amont des assemblées plénières et des bureaux pour éviter les dissensus et maximiser l'efficacité de la plateforme
 - Liste des parties prenantes prioritaires : élaborée par les vices-présidents, le secrétariat et le président puis validée à plusieurs niveaux pour tenir compte des ressources et des moyens limités de la plateforme.
 - Faire des choix dans les sujets traités
- Demander à France Stratégie une plus grande autonomie de communication : marquer plus distinctement la différence entre France Stratégie et la Plateforme RSE et rendre le site plus accessible
!!Diplomatie

Avis sur la plateforme RSE de la ville de Nantes ?

- La plateforme nantaise a plus de moyens et plus de proximité avec les entreprises par sa géographie.
- Elle a une approche différente de la plateforme de France stratégie qui a une vocation plus nationale (≠ territoriale)

Comment voyez-vous notre travail ? Quelle est le rôle de la doctrine ?

- Pas de réécriture de doctrine :
 - Se baser sur les documents existants (règles de fonctionnement)
 - Expliquer la position de la plateforme sur les questions de RSE
 - Récit commun

- Lire quelques rapports, en fonction de nos sensibilités.

Fusion avec le haut-commissariat au plan ? Fusion avec France Stratégie ?

Un avis personnel mais non communiqué puisqu'il est représentant d'une organisation et dans ses fonctions de Président.

Compte rendu entretien Geoffroy de Vienne 13 novembre 2024

Parcours dans la banque et chez SFR

Membre du pôle syndical

Engagé depuis 20 ans dans le cadre de l'épargne salariale au sein du comité intersyndical de l'épargne salariale

fond qui est géré dans l'intérêt des salariés mais aussi de la société dans son ensemble

Il est impliqué dans la structure Ethique et investissement qui est une structure de réflexion, de formation et de débat sur la dimension éthique des placements financiers

Il est Vice-président de la plateforme RSE

Présent depuis le début

Coloration sociale forte

Les syndicats ont compris il y a 20 ans que les entreprises étaient des acteurs politiques dans le sens où elles ont une responsabilité vis-à-vis des agents qu'elles emploient mais aussi vis-à-vis de la société et de l'environnement.

L'entreprise est donc pas uniquement un organisme visant le profit

Il existe la notion d'utilité sociale (le produit créé par l'entreprise a-t-il une utilité

La RSE doit être davantage que le respect des lois et des réglementations

Pour lui la loi pacte est un combat à moitié gagné

et le compromis de statut d'entreprise à mission et la mention de la raison d'être. Il parle de la révolution conceptuelle.

Pour lui le fait d'avoir maintenu le dialogue au sein d'une plateforme multi-acteur est un succès

En réponse aux critiques qui pensent que cela n'avancent pas assez vite

On avance aussi vite que l'on peut en tentant d'accorder des intérêts différents

Un rapport suite à une saisine gouvernementale

Qui fait apparaître des consensus ou des dissensus

Pour lui les syndicats ont compris cette question depuis 20 ans avec l'épargne salariale

Pas toujours sur le haut de la pile des syndicats mouvement lent et long

(sauf éventuellement FO qui est membre de la plateforme mais en retrait car il considère que sa mission c'est de s'occuper des salariés dans leurs combats avec les entreprises et que le reste n'entre pas vraiment dans la mission)

Pour lui afin de convaincre il faut être à la fois dans la raison et dans l'émotion car la responsabilité des entreprises s'appuie sur des faits mais l'émotion peut convaincre également

Il rappelle que les organisations en face des syndicats comme le MEDEF et les autres organisations ont leur propres difficultés que l'on ne peut ignorer (comme les chefs d'entreprises en difficulté)

Il se définit comme ouvert à la discussion même si il peut éventuellement tracer des lignes rouges comme la suppression de la directive CSRD

Pour lui il ne faut pas nécessairement arriver au consensus ni cacher les dissensus

Sur le volet philosophique l'influence principale est la doctrine sociale de l'Eglise notamment l'encyclique laudato si

Il existe pour lui 3 types d'entreprises

Les entreprises qui ont toujours fait de RSE □ les convaincus

Les entreprises qui choisissent de les faire pour ne pas avoir d'ennuis (pour la gestion de risques ou optimisation de leurs réputations)

Les entreprises qui considèrent qu'ils n'ont pas d'autres obligations que de respecter la loi. Le nombre de ce type d'entreprises a beaucoup diminué car c'est une politique de plus en plus risquée notamment du fait de la pression de la société civile

Une grande entreprise entraîne tous ses sous-traitant

Pour lui les choses bougent en France et à l'international sur la RSE

Il existe des évolutions en Allemagne, au RU et même aux Etats-Unis

Par exemple sur le devoir de vigilance qui fut inscrit dans la loi en France puis en Europe avec un champ d'application plus large même si il reste beaucoup encore à faire (salaire évasion fiscale)

Besoin d'un lieu d'échange sur ces questions

On arrive pas à remuer la société facilement (comparaison avec la chine)

Les forces de la plateforme sont

Le fait qu'elle soit multipartite-prenante ce qui permet de constituer des formes de contre-pouvoir qui permettent d'exclure une entreprise si elle ne respecte pas les règles

Les points faibles de la plateforme

Elle n'est pas assez connue même si le gouvernement passe commande.

Les rapports sont trop longs ils ne sont lu par personne

Nécessité de bâtir un plan de communication sur le principe "qu'est ce que je vends à qui je le vends comment je le vends à l'aide de quels canaux..."

Pour lui, l'ensemble des membres de la plateforme sont sincères. Les gens qui sont hostiles à la RSE ne viennent pas

Pour lui l'effort de synthèse des points de vu n'est pas suffisant car les discours sont trop mous

Si on peut identifier un discours commun sur la notion de RSE c'est le fait que l'entreprise est un acteur politique (même le MEDEF est d'accord. Après le dissensus apparaît sur les modalités de cette responsabilité

Compte rendu entretien Kathia Martin-Chenut 4 décembre 2024

Présentations personnelles puis présentation Kathia Martin-Chenut, chercheuse CNRS, unité mixte de recherche (rattachée à Paris-1 Sorbonne et CNRS), juriste, représentante commission consultative des droits de l'Homme CNCDH à la plateforme RSE.
Remerciements

Précision Kathia Martin-Chenut : c'est sa vision et de l'orga qu'elle représente, et non celle du pôle. Ne sont pas à la plateforme en tant qu'individus mais en tant que représentants des organisations membres. Lorsqu'elle parle à la CNCDH, elle représente ses idées à elle ; quand elle parle à la plateforme, elle représente la CNCDH et donc défend la vision de CNCDH.

Recommandations : lire ouvrage qu'elle a envoyé sur visions RSE fait par chercheurs de la plateforme.

Observation : elle est à la plateforme depuis 2014-2015 et a pu suivre les travaux. Au départ elle était au pôle des chercheurs. Depuis 2021-2022 elle représente la CNCDH à la plateforme

Q : vision RSE dépend de l'organisation représentée ; au sein du pôle vision plutôt homogène ou hétérogène ?

Peut varier. Avant Kathia Martin-Chenut était au pôle des chercheurs, maintenant pôle institutions publiques n'ont **jamais eu de vrais débats sur la RSE**. Des débats ont eu un peu lieu lorsqu'ils ont fait les docs dispos mais depuis aucun débat sur la conception de fond de la vision de la RSE. Peut-être quelque chose que notre travail va relancer.

Pôle IP est très hétérogène (ministères, CESE, défenseurs des droits...) d'où la difficulté.

Q : En tant que représentante de la CNCDH, quelle serait vision RSE ?

Au vu de leurs travaux (se fonde sur la doctrine de la CNCDH) qui ont une vraie entreprise des droits H, ils ont adopté 2 grands volumes sur cette question. **entrée dans la thématique par les droits humains et par le droit**. Deux visions ont émergé

- Mouvement entreprise des droits humains (promeut des normes « contraignantes »)
- Mouvement RSE

Enjeu est de les faire dialoguer et qu'ils soient complémentaires : rôle qu'essaie de jouer CNCDH. Rôle du pacte mondial. Au même moment, mise en place d'un groupe de travail au sein de la sous-commission des droits de l'Homme du Royaume Uni. Donc certaine concurrence s'est développée, global compact étant beaucoup plus proche du mouvement RSE et projet de normes plus dans la revendication des droits de l'Homme pour contraindre auteurs de violation des droits de l'Homme dans le cadre des entreprises > **concurrence**. L'échec du projet des normes dans les années 2010s et global compact a continué. Puis

période où on a essayé d'établir des ponts entre ces deux mouvements (ONU) : dans ces ponts, droit rôle important.

Au sein de l'UE : qd on parle de définition de RSE, on parle souvent du livre vert et ensuite publication de la commission européenne de la RSE de 2011 = à nous de regarder ces docs pour voir l'évolution normative : passage de la volonté à un respect des règles de droit obligatoire et même aller au-delà du droit positif. La CNCDH a toujours poussé ce **mouvement de juridicisation de la RSE** (prendre au mot des engagements des entreprises en matière des droits humains).

2011 : avis très important avec principes, CNCDH a été impliquée et a émis un avis sur comment la France devait mettre en œuvre les principes onusiens. Tous les ans maintenant, avant les déclarations à Genève, émet des avis.

On part de la résolution européenne de 2011 et à partir de là, quelles sont les obligations qui pourraient être imposées aux entreprises ? ont assisté à émergence des obligations de transparence (France pionnière avec loi NRE), loi sur reporting extra-financier 2014, à chaque fois avec élargissement du champ d'application. Autre montée en puissance : l'obligation de vigilance. Existait déjà mais les directives européennes étaient sectorielles > texte intersectoriel a été adopté récemment. Gestion responsable aussi, au sein de l'UE, évolution des normes en matière de concurrence et de consommation. CNCDH a suivi les principes onusiens, européens, et a mandat depuis 2017 pour le plan national d'action de mise en œuvre des principes onusiens, et rapport de suivi et d'évaluation. Aller voir annexe pour voir cartographie normative.

Q : De qui part cette définition

Part de la **définition** de la communication de la **commission européenne de 2011** sur la RSE. Voir texte qu'elle a envoyé notes de bas de page, car c'est à partir de ça que la France a lancé travaux donc saie de la CNCDH donc saisie de la plateforme. Définition européenne de 2011 : clé.

Q : responsabilité sociale, responsabilité sociétale ?

Nous n'avons jamais discuté de cette question donc ne peut pas répondre. mais à réfléchir

Q : Auteurs

Françoise Querel, François-Guy Trebulle ouvrage mentionne plusieurs références, qu'elle peut nous transmettre. RSE a été saisie très tardivement par les juristes. Benoit Friedman (belge). Appelait la RSE un **OJNI** (objet juridique non identifié). A commencé à travailler sur ces questions en 2010 seulement, et a été confrontée à cette notion qu'en 2010. On commençait à peine à saisir la juridicité du concept, pleins de juristes disaient que RSE n'était pas du droit alors que d'autres y voyaient des enjeux juridiques. va nous envoyer cet ouvrage des PDF de plateforme. Demander à JP Chanteau s'il a l'ensemble des PDF à nous transmettre.

Q : avenir RSE ? trop de normes ?

En tant qu'observatrice de ces mouvements depuis 2010, il y a eu une évolution importante et UE, avec adoption de ses derniers textes, œuvre beaucoup pour esquisser d'un modèle d'entreprise responsable. Ne pense pas qu'il y ait trop de normes, l'important c'est de voir s'il y a une **cohérence** = enjeu.

Beaucoup de critiques des principes onusiens de 2011 et bcp ne voulaient pas d'un instrument contraignant. 3 ans après l'adoption des Principes Ruggie en plus des scandales dans les chaînes de VA et problèmes économiques = continuent. En France, saga législative et politique avec lois sur devoir de vigilance

Arguments de ceux qui critiquent ces principes, la France ne peut pas faire cavalier seul et va porter préjudice à ses entreprises (2013), en 2017 loi adoptée qd mm malgré toutes les résistances.

Depuis : COVID a eu un rôle important pour montrer les fragilités des chaînes de valeurs mondiales, et UE fait partie dans ce sens d'adopter un texte sur devoir de vigilance et adopter un champ de sa directive CSRD.

Il y a même eu tentatives de sabotages des principes onusiens ; mais aujourd'hui ne fait plus débat. Les pays qui ne voulaient pas sont revenus sur la table des négociations. Terrain de jeu mondial. Question de l'Union Européenne, comment peut-elle amener ce modèle d'entreprise responsable tricotée difficilement à l'échelle mondiale ? peut utiliser sa directive mtn à l'ONU. Époque charnière : défendre au niveau mondial ce modèle, quitte à avoir des sanctions ; ou bien tout détricoter et s'aligner sur les plus petits dénominateurs communs (n'espère pas).

Q : Quel est le rôle de la Plateforme RSE ?

Soutenir la France. Conseiller gouvernement français (c'est son rôle). France a joué un rôle fondamental dans la directive d'obligation de transparence avec loi NRE. France mène combat : sa vision à elle et vision CNCDH. Dernière déclaration CNCDH, la France soutient le processus d'adoption d'un traité onusien.

Q : Forces et choses à améliorer au sein de la plateforme ?

Inquiète et pas la seule car besoin d'être clair sur les principes de fonctionnement. Elle nous conseille de suivre toutes les réunions pour être méthodique et pas être biaisés.

Compte rendu entretien Pierre-Yves CHANU 13 décembre 2024

Présentation

Diplômé de Science po Paris

Confédération depuis 1998 de la CGT - conseiller confédéral (recruté en tant qu'économiste)

- protection sociale (question de financement), épargne salariale, → s'intéresse aux questions de la RSE depuis que ces questions sont intégrées aux préoccupations de la CGT
- Présent à la 1ère conf sur l'envi → conclusion sur une institution multi parties prenantes → plateforme RSE

représentant de la CGT à la plateforme depuis le début et deuxième président de la plateforme + 2 mandats de vice président + co-rapporteur sur le dernier rapport sur l'intégration des réfugiés

Bureau de l'ORSE (créé par le CGT mais composé à 90% de membres de grandes entreprises)

plusieurs fois experts : RSE

CGT dans la plateforme

Peu de RSE avant les années 2000, dès le congrès de Strasbourg, la question du DD est présente dans les doc de la CGT (programme revendicatif). Texte fondateur qui n'est pas venu du sommet de la CGT mais du livre de Bernard Saint Cy "*les entreprises seront elles un jour socialement responsables ?*"

Bernard Saint Cy :

- secrétaire nationaux des cadres, gaz de france
- directeur de bernard thibault
- directeur de la responsabilité sociétale d'engie

Définition

Réflexion qui s'inscrivent dans les travaux universitaires de Michel CAPRON (RIOD) → reprise de **l'imputabilité** : les entreprises ont des comptes à rendre sur les conséquences sociales et environnementales de leur production (responsabilité au sens propre du fait de ses actes - code civil)

- Responsables qu'elles le veulent ou non → ce n'est pas un engagement volontaire des entreprises
- responsabilité qui peut être négative ou positive
- Oui c'est une externalité mais c'est au coeur de la vie de la société

Il existe plusieurs définition de la RSE et l'étymologie en fait une des distinctions → plusieurs courants :

- mainstream : centré sur les engagements volontaires
- courant sur la responsabilité et les ONG : hard & soft law surtout si on considère que les négociations collectives ne font pas parties du hard law

→ clivage : il faut des lois ? → traité consensuel ONU soutenu par la CGT

Exemple : avis du comité éco sociale européen (rapporteur CFDT). Avis adopté il y a une dizaine d'années, présenté comme un amendement mais dans une annexe, il y a une contre résolution qui dit que c'est de l'engagement volontaire donc totalement l'inverse.

Vision partagée au sein du pôle

RSE est l'occasion de travailler avec des ONG (RSE est à l'initiative des ONG par ailleurs)

- sujet commun avec l'ensemble des syndicats (dont CFDT) → définition partagée

Travail avec les ONG novateur notamment avec le forum citoyen pour la justice éco. Choix de l'asso consiste à dire que c'est plus que de la RSE considérée comme du greenwashing. ONG radicales notamment sur les ? de droits de l'H (amis de la terre, sherpa, Amnesty international, la ligue des droits de l'H...). Travail ancien notamment avec la loi de vigilance.

investissement socialement responsable c'est un aspect de la RSE mais absolument pas contradictoires

Débat sur l'étymologie

vision des syndicats : relations sociale dans l'entreprise et en dehors de l'entreprise DD → absolument faire les deux

Conséquences sur les dissensus/consensus dans la plateforme pour certains acteurs :

- RIOD et associations

Pb de la plateforme

La société civile joue un rôle fondamental, mais beaucoup d'associations ont quittées.

Évolutions de la RSE au niveau national et européen

Volonté de faire entrer un certain nombre d'aspects dans le hard law

Quand il y a eu le devoir de vigilance : entre-tuaient dans la plateforme notamment avec le MEDEF et l'AFEP

Après le Rana plaza (directement sujet global qui renvoie à des normes internationales) : loi sur la responsabilité des filiales et des sous-traitants :

- oppositions frontales du MEDEF
- le dossier sous Hollande a débouché sur la loi de devoir de vigilance en retrait par rapport aux objectifs de base mais déjà une belle avancée
- au sein de l'UE on instaure des seuils les plus élevées possibles (directive omnibus) → volonté d'en faire le moins possible sur le sujet
 - sentiment de trop de normes

Acteurs et textes essentiels :

L'ONU doit être un acteur central et malgré une soft law, certains textes de hard law

- 9 conventions nationales de l'OIT
- texte de l'OCDE : normes à destinations des multinat

Déf de l'UE sur laquelle beaucoup s'appuient

Montée du courant libertarien

Le forum citoyens

Le forum citoyen était signataire de l'appel de 2012. il y a eu une volonté de s'investir, le forum était la force dominante de la société civile et il y avait une place pour eux au sein du bureau. Le problème était une confrontation permanente où le MEDEF s'en allait constamment lors des réunions. Sentiment de droit de véto du patronat. Innovations qui

provenaient toujours de la société civile et des syndicats et les obstacles toujours du patronat. Les associations n'ont pas les mêmes moyens, les forces consacrées sont excessives et cela à mener aux retrait de certaines associations. Il n'était pas question que le forum se retire puisqu'il comprend la CFDT et la CGT qui veulent toujours faire partie de la plateforme. Forum en tant que tel n'est plus aidé au sein de la plateforme.

Question du dissensus

A la base du principe de consensus : chamouth. Pour qu'un avis passe, les règles de fonctionnement étaient si compliquées qu'il fallait obligatoirement un consensus. Chaque année des organisations menaçaient de partir, dont le patronat. Si le MEDEF ou la CGT s'en va, la plateforme n'a plus le même sens. Cela a apporté la question du dissensus. dans les avis une possibilité d'évoquer les dissensus, qui a apporté plus de fluidité. La question de l'adoption ne se pose plus.

Au CESE où le principe est le vote quasi à l'unanimité mais possibilité ouverte au dissensus (unanimité rendue possible par le dissensus)

Avis sur les réfugiés

Très impliqué

Pas un avis sur comment obtenir un statut de réfugié mais à partir du moment où on a autant de réfugiés il faut créer des institutions d'insertion/intégration.

Présence territoriale

Tentative d'être plus présent au sein des territoires, avec une tentative de fédérer les plateformes territoriales (dépend de l'implication des membres → verts ou non).

Il faut peut-être s'interroger sur les aménagements des institutions, volonté en 2013 de reconstituer un plan sous la forme d'un État stratège. Les travaux du CESE importants et ceux de la plateforme aussi, besoin de travailler ensemble.

En revanche, que fait le haut-commissariat au plan ?

Visibilité de la plateforme

Sujet récurrent de la plateforme et chantier central avec les axes de travail. La communication doit être au centre des préoccupations. Pour identifier qui s'occupe de la RSE au sein du gouvernement et trouver un ministre qui sait ce qu'est la RSE, c'est encore compliqué (bcp de travail) un secrétaire d'état devrait s'occuper de la RSE.

Il a fallu 5 ans pour avoir une visibilité institutionnelle obtenue car rattachée à France Stratégie.

La RSE peut être un facteur de compétitivité hors-prix. Elle pourrait ainsi être vecteur d'une autre mondialisation.

Compte rendu entretien avec Jean-Paul Alibert 16 décembre

Présentation, dirige T-Systems France (groupe de télécom), représente le MEDEF au sein du bureau et au sein du pôle économique de la plateforme.

Pourquoi MEDEF ?

MEDEF a une image très fautive par rapport à ce que c'est vraiment; représente les entreprises de France (ne représente pas que les grandes boîtes, représente les petites, moyennes et grosses). Deuxième syndicat professionnel qui est la CPME (de Bodard). La pour représenter les entreprises pour former et éduquer; le MEDEF anime des sujets autour de la RSE : pousse les entreprises à transformer leurs modèles. Pourquoi la RSE? Cela l'intéresse à titre personnel et important d'accompagner la transformation des entreprises pour que cela leur soit utile (social, capacité à répondre aux appels d'offre, important que les européens soient 'aware' de ce que ça coûte, implique et rapporte, pour ne pas en voir que les inconvénients et en voir aussi les avantages). Voilà pourquoi il fait depuis 4-5 ans. Ne trouve pas tjs réunions très intéressantes (temps n'a pas la même valeur dans le monde des associations, parfois parlent beaucoup pour rien dire). Personne avec qui il interagit au sein du MEDEF sont très au fait et très impliquées dans la RSE. Les collaborateurs du MEDEF ont une vision assez moyenne par // à vision de la société. But est de faire progresser les entreprises sous tous les angles.

Qu'est ce que la RSE pour lui?

Avant tout une responsabilité sociale, sociétale et écologique. Lui est dans un secteur où l'écologie n'est pas vraiment un sujet (à part consommation d'énergie technologique), monde privilégié par rapport à la RSE mais il faut faire attention à l'électricité. Son groupe n'utilise que des énergies renouvelables y compris pour les data centers, et codes de conduite très respectés (respect des collaborateurs, respect des clients...) > boîte très à la pointe sur ces sujets là.

RSE propre à la France ?

Il ne sait pas répondre mais va essayer quand même. Écologistes allemands au moins aussi raides que les français. Il a le sentiment qu'il y a culture du compromis et de la négociation au Royaume-Uni qu'il n'y a pas en France. rôle des syndicats très bas, positions prônées n'attaquent pas forcément les entreprises face à des associations qui ont une vision très politique du sujet. Ils font passer leurs visions politiques avant un minimum de pragmatisme et par rapport à la réalité. Les syndicalistes ont les pieds dedans, alors que chercheurs et assos rejettent l'idée que les entreprises essaient d'être vertueuses. un peu trop de politique, pas assez de pragmatisme / pas assez de compromis en France. Forme de radicalisme pour certains. Vraie volonté des grandes entreprises (et quand elles peuvent, les petites) d'être vertueuses quand elles le peuvent, il y a des 'salopards' partout mais ce n'est pas la majorité.

Après c'est lourd et cher à mettre en place > donc quand associations et chercheurs disent qu'il faut en faire 3 fois plus, cela crispe un peu.

CSRD, législation contraignante ?

Le problème n'est pas qu'elle est trop contraignante, elle est trop compliquée et européenne. Accords de mondialisation (MERCOSUR) etc montrent que l'Europe c'est un peu le gentil de la bande, on s'impose ce qu'on n'ose pas imposer aux autres: dictature mondiale pour mettre tout le monde au même niveau lol? non, mais France par rapport aux Etats-Unis, Afrique (qui a vraiment besoin d'être aidée), Européens vraiment trop ouverts

Plateforme pourrait jouer un rôle pour davantage aider entreprises pour ces rapports ?

MEDEF mission typique d'aider les entreprises à implémenter. pas le rôle de la Plateforme. Si on met trop de contraintes sur nos entreprises et pas assez sur les autres, ça va être compliqué. Attention, il ne dit pas de baisser les standards européens, mais plutôt d'obliger les autres à augmenter les leurs s'ils veulent travailler avec nous.

Besoin d'être réaliste quand même, par exemple la Chine s'il existe des matières qui n'existent que là-bas, obligées mais s'il s'agit de vêtements, acheter moins et ailleurs.

Courants de pensée et auteurs influent son approche de la RSE?

Non, il dirait que quand on est dans sa position, pour être efficace il faut être clair avec ses valeurs. Dans ses valeurs, respect, diversité... à mettre en œuvre au quotidien.

Que recherche-t-il en étant membre de la plateforme ?

20 ans qu'il est actif dans des organisations professionnelles, au sein du MEDEF... On donne et reçoit autant qu'il donne au sein de la Plateforme.

Mission : insister sur la vision commune; y a-t-il vision commune de la RSE?

N'aime pas parler pour les autres, vision commune de ce qu'est la RSE existe car très bien définie avec lois etc. Mais vision divergentes de ce que ça implique, jusqu'où aller et comment y aller > pas du tout les mêmes approches. Positions très diverses avec malheureusement un pôle institutions publiques très absent qui participe peu voir pas du tout alors que c'est le politique qui a créé cette plateforme. société civile et chercheurs-développeurs ont des positions parfois intéressantes et applicables et parfois irréalistes. et syndicats sont beaucoup sur 'sustainability' etc > et selon sujets pôles se réorganisent.

Et au sein des pôles, divergences importantes parfois assez violentes (pôles chercheurs et société civile), assistent parfois à des débats très vifs et étonnants, pôle éco vue assez convergente. parfois pôle éco ont des réunions pour trouver un consensus avant le bureau pour porter leur vision, chose qui n'est pas faite par les pôles mentionnés > pose problème.

Alibert a le sentiment qu'il est dans une entreprise qui a vrm les moyens de faire la RSE, très vocaux sur toutes les formes de diversité... Point fort pour lui. Écoute beaucoup plus qu'il ne parle car ne se considère pas expert, puis essaie de voir comment trouver consensus et comment le porter au sein du pôle éco avec de Bodard, pour porter position commune du pôle éco. Il ne porte jamais la position du MEDEF, seulement pole eco. Et c'est rare que CMPE et MEDEF ne soient pas alignés et compromis trouvés très facilement en un coup de fil, se passe très bien. Mission est que ces choses là soient portées avec un maximum d'efficacité, pour éviter un dissensus. Si pôle eco ou MEDEF se positionne comme 'dissensus', cela sera écrit sur le document publié par la plateforme et cherche le plus possible à éviter cela. Ce n'est pas de la négociation, c'est de la recherche de positions communes.

Comment verrait évoluer RSE dans les prochaines années?

RSE a énormément progressé en France et en Europe ; sentiment qu'elle devient de plus en plus géopolitique, Europe au sein du monde dans ce qui devient un village. De plus en plus de choses entre les continents, plutôt qu'entre entreprises. Monde connecté et interdépendant, difficulté de tirer tout le monde vers le haut sans se tirer vers le bas. Ça ne change pas grand-chose pour les pays qui ne font pas de RSE et impression que l'Europe leur donne des droits / valorise le marché européen face à d'autres acteurs. Ouïghours : sujet assez fort autour des populations déplacées, de l'écologie etc... On a un droit et un devoir de ne pas tout accepter chez nous, mais aussi chez les autres. À faire intelligemment, attention à ne pas être contre-productif, mais sujets à vraiment prendre au sérieux lors des discussions, c'est là que ça se joue.

Ne partage pas ce regret de manque d'action à l'échelle locale ; pourquoi pas présence mais phénomène de mode de l'étaler à l'échelle locale > a besoin d'être précisé. peut être pour un syndicat, mais présence en régions pour la plateforme, il ne sait pas....

Entretien Alain Journot 21 février 2025

1. Présentation de l'interviewé

Responsable du département RSE au sein du groupe ANOR

Président de responsibility in Europe (association européenne qui vise à reconnaître la crédibilité des labels RSE au niveau européen et international)

Membre de filiance (organisation professionnelle qui regroupe des organismes de certifications et vérifications)

2. Présentation de notre mission :

3. Familier avec le texte de référence de la plateforme ?

C'est quoi le texte de référence : sans plus

Participation active à la plateforme qui ne nécessite pas forcément une connaissance de ce texte

4. Questions sur le récit collectif

- Première question

Evolution de la plateforme : la plateforme a élaboré de nombreux doc dans le champ de la RSE et ces doc ont très souvent l'objet de recommandations au sein de la plateforme mais finalement c'est comme si la plateforme ne s'intéressait pas aux recommandations. Tout ce qu'on a fait on en tire quoi ? est ce qu'il ne faut pas être plus incisif ?

- Renforcé le pouvoir pour de manière volontaire en prenant la parole de manière plus prononcé sur des recommandations ou en obtenant une lettre de mission du gouv (sans être dans le contrôle mais pouvoir faire une carto des labels)

Rapport sur les labels sectoriels : préconisant des recommandations constat unanime qui dépasse la plateforme beaucoup de labels en France mais tous ne se valent pas établir une cartographie des labels crédibles elle fait ses recommandations et point final

- Être une instance d'action pas seulement de recommandations

Défaut de la plateforme : savoir appuyer là où ça fait mal ou taper du poing sur la table sinon personne ne le fait

- Renforcer le rôle de la plateforme

Ex : plainte sur Ecovadis qui sont justifiées éclairer le paysage des non-sachant

Fier de la publication des rapports mais parfois certains rapports qui sont très axés sur la thématique du marché de la RSE : et parfois auto-saisine sur l'aspect des réfugiés intéressant mais décalage entre les aspects tournés vers les marchés/entreprises/mise en œuvre de démarche RSE/*reporting* et des sujets plus politiques décalage politique

- Deuxième question :

Rapport sur les labels RSE sectoriels : débat sur ce rapport qui était une demande de la plateforme toute la chaîne est importante pour délivrer un label (processus), le rapport mettait en avant que pour juger la robustesse d'un label on regarde l'entièreté de la chaîne pour ce faire, on met en place un cadre de l'exercice même sous forme de guide (aucun doc existe) présenté à la plateforme très plu pour être promulgué au niv nat renforcé avec des experts/syndicats et publié

- Petite faiblesse : ça aurait été intéressant de promouvoir cet avis à la plateforme

Rapport prochain sur le reporting CSRD : est-il un vecteur de compétitivité et de transformation des entreprises

Il n'irait pas jusqu'à demander à la plateforme de produire des labels (compétences spécifiques)

La plateforme n'a pas joué son rôle, elle aurait aimé que les ministères lui confèrent ce rôle. On pourrait imaginer que la plateforme reconnaît des labels et des entreprises comme respectant certains labels

- Reconnaissance et validation de la part de la plateforme : difficile à mettre en place

- Troisième question :

Certains acteurs confondent consensus et l'unanimité : la plateforme est une structure de consensus donc ce n'est pas simple

○ **Consensus** :

- Sa définition : accepte des compromis à des moments donnés
- Définition internationale : absence d'opposition ferme sur un point essentiel d'un débat

Ex : pas de consensus sur la retraite

○ **Unanimité** : tout le monde doit être d'accord

Dur de converger avec des collègues très différents : chez les chercheurs, certains représentants académiques sont des empêcheurs de tourner en rond

- Rejoint B. LAVILLE : parfois il faut avancer

- Quatrième question :

Porter à la fois la connaissance/savoir retour d'expériences auprès des entreprises : pas d'inéquation avec business □ rôle d'éducation et de conviction

- Pays nordique vivent pour envi VS en France c'est une contrainte : il est démontré que les entreprises qui se sont engagées dans des démarches robustes et RSE ont des valeurs ajoutées positives □ les articles mettent en avant les entreprises qui vont mal □ dérive du journalisme spectacle

5. Questions sur la doctrine

- Sur le label RSE : consensus sur la manière de voir les labels RSE

Oui très nettement, le rapport de février 2021

S'en sert beaucoup en termes d'arguments

- Structurant

- Le numérique :

Très pertinent : relativement vaste donc le rôle de la plateforme c'est d'éduquer. Tout le monde en parle (digital, IA...), ne pas faire de rapport sur l'IA mais quand on prend le numérique on constate qu'il y a une méconnaissance de son impact environnemental de la part des salariés et des entreprises.

- La RSE a un rôle de communication : expliquer les enjeux/impacts □ vulgariser certains sujets de l'impact du numérique avec des chiffres précis □ sensibiliser les entreprises sur les bonnes pratiques pour anticiper les impacts □ les illustrer

Ex : la conso liée à l'IA 3 615TW (conso annuelle de l'ensemble des pays de l'UE)

- Il pourrait y avoir d'autres types de publications (qui vont plus loin que celles publiées actuellement) : les entreprises cherchent à connaître les bonnes méthodes et pratiques □ plateforme doit guider les entreprises sur les choses simples □ impact sur la notoriété de la plateforme

- Responsabilité territoriale : tient à cœur aux associations

Il est mitigé : on adore inventer des concepts □ on utilise des concepts pour être dans l'air du temps □ larguent tout le monde alors que le but c'est de mobiliser le max d'entreprises à intégrer une démarche RSE

Ex : entreprises à impact/entreprises régénératrices qui remplacent la RSE

- Ne pas créer un entre soi de penseurs théoriques

La **RTE** : c'est la RSE appliquée à un territoire. A force de développer des acronymes on laisse de côté l'essentiel. La RSE doit être appliquée aux territoires.

- Terme marketing mais la plateforme peut travailler/publier des rapports sur des territoires engagés dans une démarche RSE

- Souveraineté et compétitivité des entreprises européennes : inquiétudes de certains

Ceux qui sont inquiets s'inscrivent dans le cadre de la CSRD : on donne une multitude d'informations et ça pose la question de la transparence de l'information sur la durabilité en tant qu'entreprise. Les rapports publiés actuellement donnent beaucoup d'informations à la concurrence à l'international. Est ce qu'on ne va pas trop loin dans la transparence de l'information ? Dans le cadre du cloud act de TRUMP, il va avoir toutes les infos donc attention.

Intégrer une démarche RSE dans les entreprises est un facteur de compétitivité : la plateforme devrait refaire son rapport qu'elle avait publiée en 213 sur la compétitivité et la RSE. Il doit être MàJ.

- Compétitivité oui mais transparence attention □ scinder en 2 axes
- Axe important : il faut convaincre et c'est un moyen d'attirer + d'entreprises

- Impact et performance globale : dans le texte de référence (≠entretiens)

Un chapitre dans chacun des rapports publiés par la plateforme : quels apports de l'entreprise et quelles conséquences globales ? Qu'est ce qu'on entend par performance globale ?

- Ce n'est pas un sujet à part entière, c'est un sujet qui irrigue plusieurs thématiques (transverse à plusieurs thèmes)

Ex : impact de la labellisation RSE sur la perf globale

Compte rendu entretien Elsa Brachet 21 février 2025

Doctrine

Surprise d'une discussion sur le texte de référence – ne le connaît pas – elle le cherche rapidement sur le site pour le parcourir.

Questions :

Thème Europe et compétitivité = Europe avance de phase par rapport à ses concurrents. Deux manières pour retrouver compétitivité : déréguler en France (politique Etats-Unis) ou garder notre spécificité et garder compétitivité dans la durabilité, qui est plus une vision à long terme. Sur point 5 sur compétitivité (elle n'était pas là au moment de la rédaction de ce texte en 2013). Question de l'Europe, on ne peut pas rester sur périmètre uniquement français, approche des propositions faites pour modifier le texte et considérer marché le même pour tout le monde

Mais n'a pas en tête ce qui y'a sur compétitivité liée à la RSE

Ancrage dans les territoires ça c'est super

Des choses à mettre dans la gouvernance : sur optique de durabilité salariés premiers à appliquer mesures

Elle ne se rappelle pas vraiment du texte de référence, ne le découvre pas mais pour les prochains entretiens peut être préciser qu'on va travailler dessus. Intervention Félix = précise le rapport au texte de référence. Discussion des points en bureau va être un élément intéressant pour nous auquel insister

Point sur le reporting extra-financier : trop controversé ? Elle pense que ça commence à chiffonner parce que ça commence à tomber sur de la hard law. Textes qui fondent de la RSE non plus en engagement volontaire, mais obligation pour les entreprises : certaines se l'approprient sous forme de contrainte car ça devient très normé. C'est à ce moment-là que les relations se tendent et que ça ne fait plus consensus. Reporting important pour ne pas tomber dans le greenwashing pour Elsa Brachet. Ça la gêne que le sujet soit controversé, devrait être consensuel. Faire du reporting ne devrait pas être un problème ou alors risque de basculement sur greenwashing

→ On ne fait pas de la RSE pour faire du reporting donc il ne faut pas que reporting sape l'élan et l'ambition des entreprises d'aller plus loin, outil plus qu'une fin en soi

Numérique : s'interroge sur le fait que c'est de la responsabilité sociétale. Numérique engage sujet environnemental sévère, engage sujets social et sociétal, éthique. Conditions de travail, compétence, formations (social) + dans la chaîne de valeur, va concerner les travailleurs du clic et IA qui travaillent dans des conditions épouvantables à l'autre bout du monde (sociétal) > sujet de RSE ; mais ne sait pas ce que ça engage et comment l'intégrer

Dernière question ; mention des territoires est-ce complètement central ?

Elle est d'accord avec le texte. Rôle de l'entreprise au sein du territoire : sa responsabilité. Une entreprise qui ferme un site, c'est un drame pour salariés et territoires, pour tout un écosystème donc responsabilité à avoir est capitale. + pour éco circulaire, super important de bosser avec le territoire

Dans le cadre de l'atténuation du changement climatique, problématique sur le climat : enjeux globaux et ultra locaux = impact social et sociétal fort dans le bon sens et dans le mauvais sens

Notion de territoire lui semble vraiment indispensable dans l'approche RSE – on en remet une couche sur territoires et populations vulnérables dans la feuille de route.

D'autant plus important = on est dans société de services – monde se fait beaucoup de manière virtuelle, on pourrait se dire que ce n'est pas souci de savoir où sont placés les gens mais enjeu territorial vrm hyper important

Récit

1 = Compliqué car elle est la dernière arrivée à la plateforme. Elle est arrivée l'année dernière. Quand elle est arrivée, tensions entre les différents pôles sur un avis en cours de réalisation sur travail et immigration, rapport bouclé et objet de réunions de bureaux pour être présenté en assemblée plénière. Matière est ultra précieux de pouvoir débattre sur des sujets, quand on arrive on ne vous donne pas les codes. Est toujours en train d'apprendre les codes, mais l'existence même de la plateforme est une richesse. Oui il y a des tensions de gouvernance – à résoudre. Tensions sur des sujets – propre de la plateforme de débattre

Bureau de la semaine dernière – communiqué mais certains ne l'ont pas signé. Devoir de réserve. Les organisations syndicales avaient déjà fait des concessions, car communiqué attendu. A fait un pas en avant, alors que des organisations patronales n'ont pas signé.

Elle se questionne sur le fait qu'on arrive à un point où on est plus capable de faire un communiqué commun. C'est la première fois que ça arrive alors qu'on arrive à un moment où RSE est une contrainte, donc ça l'interroge. On rentre dans le dur

Après les débats sont riches et apportent beaucoup aux uns et aux autres, elle apprend beaucoup des autres membres.

2 = groupe de travail sur reporting durabilité mais n'ont encore rien sorti. Rien ne vient en tête. Mais en 2024, rapport sur émigration et le travail. N'a pas participé au groupe de travail car avant qu'elle arrive, elle découvrait ce travail et avait des choses à dire qui ont été entendues, entre guillemets fière, contente que ça ait été entendu – s'est rendu compte de l'effet de la plateforme sur un sujet tendu politiquement. Elle a trouvé que cette première expérience était vraiment positive

3 = point positif, pôle tente de se mettre d'accord avant de proposer quelque chose. Rejoint le fait que finalement = espace de dialogue la plateforme mais beaucoup de sujets à traiter en peu de temps ; ce serait bien de passer plus de temps sur certains sujets même si dans la réalité pas plus de temps à y consacrer

Plateforme veut communiquer plus mais paradoxe car pas évident dans un temps restreint (très nombreux mais ne se connaissent pas tellement individuellement, se voient seulement en réunion de bureau ou de travail donc pas d'opportunité de creuser sujets et débats) – ça gagnerait en qualité de débat mais contrainte

4 = elle aimerait qu'elle soit plus souvent saisie par les institutions publiques, ce serait un signal important de sa visibilité. Produisent des travaux intéressants car produits collectivement. Il faut continuer à effectuer le travail, en perspective, en ambition. C'est plus facile de faire résonner avis s'ils été commandés

Aussi, rejoint peut-être le texte de référence = RSE pas histoire d'entreprise, mais entreprise et son écosystème. RSE se construit avec ses parties prenantes, mais priorité égale dans l'approche avec PP, décisions en commun etc... enjeu pour la société civile, pour les organisations syndicales..