



RSE et PME :

Comment la Responsabilité Sociétale des Entreprises est-elle intégrée dans la gouvernance des petites entreprises ?

MASTER CONTROLE DE GESTION ET AUDIT ORGANISATIONNEL

Promotion 2024/2025



Rédigé et soutenu par : Hélène ORLIAC

Directeur de mémoire : Elisabeth ALBERTINI

Date de soutenance : 14 octobre 2025



L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.

REMERCIEMENTS

Je souhaite exprimer tous mes remerciements à Madame Élisabeth Albertini, Professeur, Maître de conférence à l'IAE de Paris-Panthéon Sorbonne et directrice de ce mémoire. Merci pour son encadrement, sa disponibilité et la qualité de ses conseils.

Je tiens également à remercier mon employeur PIERRE GUERIN SAS, et plus particulièrement Monsieur Florent Douteau, Directeur Administratif et Financier pour son soutien et sa confiance sans lesquels ce parcours n'aurait pu être mené à bien.

Mes remerciements s'adressent également aux responsables et collaborateurs des différentes entreprises qui ont accepté de contribuer à ce mémoire par leurs témoignages et leur disponibilité. Leur participation a constitué une source d'informations sans laquelle je n'aurais pas pu finaliser ce travail. Je remercie notamment :

- Monsieur Olivier Launay (CTL)
- Monsieur Vincent Derrien (Dimitro)
- Monsieur Alexandre Baudry (Guilberteau)
- Monsieur Grégory Badey (Agitec)
- Monsieur Dominique Emeriau (Meca Inox)
- Madame Margaux Crenault (Abscisse)
- Madame Véronique Bergeon (Boyer)
- Monsieur et Madame François et Nathalie Lierre (MGPM)
- Monsieur Franck Bouju (ICM)

Enfin, j'adresse mes remerciements à ma famille pour leur soutien, leurs encouragements et (souvent) leur patience tout au long de mon parcours.

TABLE DES MATIERES

NOTE DE SYNTHESE.....	3
INTRODUCTION	4
CHAPITRE I REVUE DE LITTERATURE	6
I.1 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES	7
I.1.1 Le développement durable (DD).....	7
I.1.2 Définitions et origines de la RSE	9
I.1.3 La réglementation applicable en Europe.....	11
I.1.4 La réglementation applicable en France	15
I.2 LES ENTREPRISES ET LEUR GOUVERNANCE.....	21
I.2.1 Les entreprises	21
I.2.2 Notions de gouvernance et RSE.....	22
I.2.3 Les spécificités des PME.....	24
I.3 LA RSE DANS LES ENTREPRISES.....	26
I.3.1 Les référentiels normatifs	26
I.3.2 Le déploiement de la stratégie RSE dans les entreprises	27
I.3.3 Caractérisation de la stratégie RSE dans les PME	30
I.4 CONCLUSION DU CHAPITRE I.....	33
CHAPITRE II OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE.....	34
II.1 PRESENTATION DE LA DEMARCHE	35
II.1.1 Méthodologie.....	35
II.1.2 Construction du questionnaire.....	35
II.1.3 Présentation des entreprises contactées	37
II.2 ENVOI DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE DES REPONSES.....	40
II.2.1 Réponses aux questionnaires et entretiens.....	40
II.2.2 Analyse et comparaison des résultats	40
II.2.3 Biais et limites identifiés	41
II.3 CONCLUSION DU CHAPITRE II.....	42
CHAPITRE III PRESENTATION ET ANALYSE DES REPONSES.....	43
III.1 GOUVERNANCE.....	44
III.1.1 Présence d'une stratégie RSE dans l'entreprise	44
III.1.2 L'organisation.....	46
III.1.3 Les raisons du déploiement d'une stratégie RSE.....	47
III.1.4 Synthèse	47
III.2 LA REGLEMENTATION APPLICABLE	48
III.3 REFERENTIELS NORMATIFS ET OUTILS	49

III.3.1	La connaissance des référentiels normatifs :	49
III.3.2	Les supports au déploiement de la stratégie	49
III.3.3	A propos de la VSME.....	51
III.3.4	Comparaison avec les données statistiques disponibles	51
III.3.5	Synthèse	52
III.4	LES ACTIONS ET INDICATEURS	53
III.4.1	Les actions	53
III.4.2	Modes de définition des actions.....	56
III.4.3	Indicateurs et reporting.....	56
III.4.4	Synthèse	57
III.5	CULTURE ET COMMUNICATION	59
III.5.1	Analyse des réponses.....	59
III.5.2	Comparaison avec les données disponibles	60
III.6	LES FREINS ET LES LEVIERS	61
III.6.1	Réponses au questionnaire.....	61
III.6.2	Comparaison avec les données disponibles	62
III.7	CONCLUSION DU CHAPITRE III.....	63
	CONCLUSION GENERALE	64
	ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX.....	66
	BIBLIOGRAPHIE	67
	ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE	70
	ANNEXE 2 - COURRIER EXPLICATIF	73
	ANNEXE 3 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – GOUVERNANCE.....	74
	ANNEXE 4 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – CONTRAINTES REGLEMENTAIRES.....	76
	ANNEXE 5 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE- OUTILS ET REFERENTIELS UTILISES.....	77
	ANNEXE 6 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – ACTIONS ET INDICATEURS.....	78
	ANNEXE 7 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – COMMUNICATION	80
	ANNEXE 8 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – FREINS ET LEVIERS.....	81

NOTE DE SYNTHÈSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un enjeu majeur pour les organisations. Si les grandes entreprises sont soumises à un cadre réglementaire de plus en plus exigeant (CSRD, taxonomie européenne, reporting extra-financier), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) apparaissent dans une situation plus ambiguë : elles ne sont pas directement concernées par toutes les obligations légales, mais se trouvent néanmoins confrontées aux attentes de leurs clients, de leurs partenaires financiers et de la société civile.

L'objectif de ce mémoire a été d'analyser la manière dont ces petites PME industrielles réagissent à ce contexte et intègrent la RSE dans leur gouvernance. La méthodologie adoptée combine une revue de littérature académique et réglementaire avec une enquête de terrain auprès de petites entreprises industrielles françaises.

Les résultats de cette enquête ont mis en évidence des démarches volontaires de la part des PME, notamment autour de la réduction de l'empreinte environnementale et de la santé-sécurité au travail. Ces démarches restent cependant fragiles avec des entreprises qui ont adapté leur organisation aux demandes des parties prenantes mais souvent depuis très peu de temps (quelques années voir quelques mois) et de manière réversible.

Corporate Social Responsibility (CSR) has become a major issue for organizations today. While large companies are subject to an increasingly demanding regulatory framework (CSRD, EU taxonomy, non-financial reporting), Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) find themselves in a more ambiguous situation: they are not directly affected by all legal obligations, yet they are nonetheless confronted with the expectations of their customers, financial partners, and civil society.

The objective of this thesis was to analyze how small industrial SMEs respond to this context and integrate CSR into their governance. The methodology adopted combines a review of academic and regulatory literature with field research conducted among small French industrial companies.

The results of this research highlighted voluntary initiatives undertaken by SMEs, particularly in areas such as reducing environmental impact and improving occupational health and safety. However, these initiatives remain fragile, as companies have adapted their organization to stakeholder demands only recently (a few years or even months ago), and often in a reversible manner.

INTRODUCTION

Les thèmes de Développement Durable (DD) et de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sont aujourd'hui omniprésents dans l'actualité. Ils cristallisent l'opinion publique et sont devenus des enjeux politiques. Pourtant s'organiser pour faire face aux catastrophes naturelles, au réchauffement climatique, aux pandémies devient indispensable. La considération de ces thèmes dans l'organisation de notre société constitue une nécessité qui permettra de préserver la qualité de vie des générations futures.

Pour répondre à cette problématique, le gouvernement français et l'Union Européenne ont fait le choix d'être précurseurs et de fixer des objectifs ambitieux sur les thèmes environnementaux et sociétaux en déployant depuis le début des années 2000 un cadre réglementaire contraignant. Pour les entreprises française, la mise en place en 2014 pour les structures de plus de 500 salariés du rapport de Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) et le développement en cours de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) illustrent cette volonté de standardiser et étendre les pratiques de durabilité.

Les entreprises contraintes par cette réglementation ont ainsi déployé des actions en faveur de la RSE, ont adapté leur gouvernance et leur reporting sur ces thèmes. En revanche, les Petites et Moyennes Entreprises qui pourtant emploient 25% des salariés et sont responsables de 25% des émissions de gaz à effet de serre sont en France beaucoup moins contraintes par la réglementation.

La nécessité pour elles de considérer les thèmes de la RSE dans leur organisation ne relève donc pas à priori d'une obligation réglementaire. Pourtant, le tissu industriel en France est riche de petites entreprises technologiques novatrices qui par le déploiement d'actions individuelles peuvent insuffler une dynamique vertueuse dans l'amélioration des performances RSE de l'industrie.

Nous avons donc cherché à comprendre la façon dont les nouvelles réglementations européennes auxquelles sont contraintes les grandes entreprises, la pression du marché, l'évolution de la sensibilité des parties prenantes vient impacter les petites entreprises industrielles françaises à priori très loin des préoccupations des grands groupes. Nous chercherons à savoir comment ces entreprises se sont emparées des thématiques RSE et la façon dont elles se sont organisées pour traiter ce sujet.

Ces éléments peuvent se résumer par la question suivante : **Ces entreprises se contentent-elles de mener des actions plus ou moins quantifiées ou développent-elles une démarche stratégique globale en intégrant les problématiques RSE dans leur gouvernance d'entreprise ?**

Pour traiter cette problématique, le choix a été fait de sélectionner et interroger un panel de petites entreprises employant entre 20 et 150 salariés et de confronter leur réponses aux informations collectées dans la littérature académique et les résultats d'enquêtes privées.

Afin de structurer cette analyse, ce mémoire se décompose en trois chapitres distincts.

Le premier chapitre constitue la revue de littérature et explore trois axes.

- Le premier axe retrace l'historique et les principales définitions de la RSE afin d'en comprendre les origines et les évolutions puis réalise un état de la réglementation européenne et française.

- Ensuite, afin d'apporter des données nécessaires à l'interprétation des résultats obtenus lors de l'opérationnalisation de la recherche les notions de gouvernance d'entreprise sont précisées avec une attention plus particulière portée sur les PME.
- Le troisième axe consiste en un état des lieux des données disponibles concernant l'avancement du déploiement des politiques RSE dans les PME, que ce soit à travers des données académiques ou d'enquêtes réalisées par des entités privées qui permettra de confronter les réponses obtenues auprès des entreprises interrogées .

Le deuxième chapitre présente l'organisation de la partie opérationnelle du mémoire. Il constitue une étape charnière entre le cadre théorique présenté dans le premier chapitre et l'analyse des résultats présentée dans le troisième chapitre. Il pose les bases nécessaires à la compréhension et à l'interprétation des données recueillies.

Son objectif est de décrire la démarche retenue pour interroger un panel réduit et homogène d'entreprises à propos de leur appropriation de la RSE. Sont en premier lieu détaillés les critères ayant guidé la sélection des entreprises interrogées, puis la nature des informations collectées. Nous présenterons ensuite la méthodologie adoptée qui consiste en la construction et l'envoi d'un questionnaire. Le questionnaire envoyé interroge les entreprises suivant cinq thèmes : leur gouvernance, les référentiels normatifs utilisés, les actions RSE déployées et leur suivi, la communication d'entreprise, les freins et les leviers au déploiement de la stratégie RSE.

Le troisième chapitre présente pour chacun des grands thèmes du questionnaire les réponses obtenues, leur analyse et leur comparaison avec les données de la revue de littérature. Dans ce paragraphe, nous nous sommes efforcé à déterminer des tendances tout en reproduisant de façon fidèle les réponses reçues.

Enfin, au vu des éléments détaillés dans ce mémoire, nous concluons par notre réponse à la question concernant l'appropriation des enjeux RSE dans les PME industrielles française et l'intégration de ces enjeux à leur gouvernance.

CHAPITRE I REVUE DE LITTÉRATURE

Cette revue de littérature a comme objectif d'apporter les éléments de compréhension du contexte et les données chiffrées qui ont ensuite permis d'orienter et construire une méthodologie pour sélectionner et interroger des entreprises et être en capacité d'analyser les résultats de l'enquête ainsi réalisée.

Les trois axes traités dans la revue de littérature sont :

- la compréhension du concept de RSE, ainsi qu'un état de la réglementation en Europe et en France,
- la compréhension du tissu industriel et les spécificités des PME par un exposé des grands principes de gouvernance des entreprises, en particulier des PME, puis par une présentation chiffrée du tissu industriel en France,
- la présentation des éléments de littérature et des données statistiques disponibles concernant le déploiement des stratégies RSE dans les PME.

I.1 LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

I.1.1 Le développement durable (DD)

Le développement durable est une notion qui prend de l'ampleur à partir des années 1970, dans un premier temps via le concept « d'écodéveloppement » qui consiste à subordonner les activités économiques à des considérations écologiques et sociales. (JOURMARD, 2019). Cette notion découle de la prise de conscience de l'augmentation de la pollution, la déforestation, la perte de biodiversité et d'une série de catastrophes industrielles (comme la fuite de gaz toxiques à Bophal qui a entraîné la mort de plusieurs milliers de personnes) qui ont alerté sur les dangers d'un développement non régulé dans les années 1970.

En 1972, le Club de Rome, un groupe de réflexion international réunissant des scientifiques, économistes, industriels et hauts fonctionnaires qui s'inquiètent de la croissance économique mondiale rapide et de ses impacts sur la planète commande une étude au MIT (Massachusetts Institute of Technology). Cette étude avait pour objectif de modéliser les conséquences de la croissance exponentielle de la population et de l'économie mondiale sur un système aux ressources finies en insérant cinq variables dans un modèle mathématique : la population, la production industrielle, la production agricole, les ressources non renouvelables et la pollution.

Ce rapport, appelé rapport Meadows du nom de ses auteurs, intitulé « Limits of Growth » va avoir un impact majeur. En effet, ses conclusions sont alarmistes et prédisent un effondrement du système global avant la fin du XXIème siècle si les tendances de croissance de 1970 (de la population, de l'industrialisation, de la pollution, etc.) se poursuivent. Les auteurs insistent sur la nécessité d'aboutir à un équilibre durable et ce rapport peut apparaître comme un des précurseurs de l'utilisation du concept de développement durable. (MIEN, 2020)

La même année, la première Conférence des Nations Unies pour l'Environnement se tient à Stockholm. Lors de cette conférence les participants placent les actions écologiques au rang des préoccupations internationales en adoptant le principe d'une gestion rationnelle de l'environnement. (Conférence - Environnement et développement durable, 1992)

En 1983 l'ONU fonde la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Cette commission présidée par Mme Gro Harlem Brundtland alors ministre norvégien de l'environnement a dans un rapport édité en 1987 « Our Common Future » formulé les principes qui devaient constituer les fondements du droit à l'environnement pour le futur (BRUNDTLAND, 1987).

Ce rapport propose la définition du développement durable communément reprise :

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs »

Il énonce ensuite les conditions d'un développement durable suivant trois piliers :

- le bien-être social par la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale,
- l'efficacité économique par la production de biens et de services durables,
- la protection de l'environnement naturel.

Ce concept s'adresse à l'ensemble de la société : citoyens, gouvernements, institutions, Organisations non Gouvernementales (ONG), entreprises...

Ces trois piliers ont ensuite été précisés en 1992 au « Sommet de la Terre » de Rio :

- l'efficacité économique doit permettre d'assurer une croissance viable et équitable,
- le bien-être social de garantir des conditions de travail adaptées,
- le volet environnemental vise à préserver les ressources naturelles et limiter les impacts négatifs de l'activité humaine sur la planète.

Dans la continuité, en 2015, l'ONU a adopté les Objectifs de Développement Durable (ODD) dans le cadre de l' « Agenda 2030 ». Cet « agenda » définit un plan sur quinze ans et fixe dix-sept principes visant à favoriser les actions pour éliminer la pauvreté, protéger la planète et améliorer le quotidien de toutes les personnes dans le monde. De ces principes présentés sur la Figure 1 sont issus cent soixante-neuf cibles à l'échelle planétaire qui doivent ensuite être déclinées dans les politiques publiques européennes et nationales.

Ces ODD, déclinés dans les politiques nationales, sont basés sur cinq axes : ([Ministère de la Transition Ecologique, 2025](#))

- La planète : lutter contre sa dégradation,
- La population : éliminer la pauvreté et la faim, assurer des conditions de vie dignes et l'égalité des peuples,
- La prospérité : concilier les progrès économiques, sociaux et technologiques, et le respect de la nature,
- La paix : favoriser la paix et la justice,
- Les partenariats : nouer des partenariats efficaces et inclusifs afin d'atteindre les ODD.



Figure 1: Les objectifs de développement durables par le Ministère de la Transition Ecologique, 2025

Les ODD s'adressent à l'ensemble des sphères de la société et nécessitent la contribution des organisations privées, en particulier des entreprises.

En ce sens, la RSE représente la contribution des organisations privées au déploiement de tout ou partie des ODD et permet via des leviers « micro », menés au niveau de chaque entreprise de contribuer à atteindre les objectifs « macro » que sont les ODD. Cette implication des entreprises exige pour celles-

ci d'adapter leur gouvernance pour interagir avec différentes parties prenantes et ainsi évoluer « en société » et non plus seulement en « marché » (PAYAUD, MARTINET, & AMOUSSOUGA, 2014) .

I.1.2 Définitions et origines de la RSE

I.1.2.1 Les origines de la RSE

La Responsabilité sociétale des entreprises trouve ses origines à la fin du XIXème siècle dans la tradition paternaliste de philanthropie corporative des entreprises aux Etats-Unis, tradition qui trouve elle-même ses fondements dans la religion. (Temri, 2011) (Igalens, 2008). Elle consiste souvent en la construction de logements ouvriers, l'accès à des soins médicaux et la construction d'écoles et d'infrastructures sociales. Elle a pour objectif de fidéliser une main d'œuvre qualifiée et limiter les conflits sociaux.

Le premier ouvrage reprenant les notions modernes de la RSE, « Social Responsibilities of the Businessman » date de 1953 et a été rédigé par Howard R. Bowen qui est souvent considéré comme le « père fondateur de la RSE ». (Gond, Jean-Pascal & Igalens, 2020). Cette présentation intègre la notion de responsabilité de l'entreprise envers la société et la formalisation de la considération de nouvelles parties prenantes dans le périmètre de l'entreprise, celles-ci étant progressivement passée d'une seule partie prenante (les actionnaires) à plusieurs parties prenantes. Les parties prenantes sont constituées par : Les employés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les organismes régulateurs, le voisinage et l'ensemble de la société.

En revanche, l'intégration des préoccupations environnementales dans la RSE n'ont réellement pris forme que depuis les années 1970 à la suite de catastrophes industrielles (Seveso, Bhopal) et des premiers rapports sur les limites de la croissance.

I.1.2.2 Représentation de la RSE

Dans leur livre « La Responsabilité Sociale des Entreprises » Jean-Pascal Gond et Jacques Igalens décomptent à propos de la RSE un grand nombre de concepts et approches qui évoluent dans le temps et diffèrent par leur approche théorique et la perspective d'analyse utilisée (Gond & Igalens, 2020). Ces auteurs considèrent la RSE comme étant encore une notion en cours de développement . Le même constat est dressé par Françoise Quairel (Quairel, 2012) qui propose trois grandes approches de la RSE :

Une approche « éthique » fondée sur le principe que l'entreprise a un devoir moral de participer à l'intérêt collectif. Il s'agit de l'approche initiale qui découle des caractéristiques sociales et culturelles nord-américaines.

L'approche « utilitariste » qui se développe dans les années 1980 et qui présente une vision managériale de la RSE en recensant les avantages économiques qu'auraient les entreprises lorsqu'elles mettent en œuvre des politiques RSE.

Puis vient la synthèse des deux approches précédentes, l'approche « Business and Society » qui considère les relations entre les entreprises et les parties prenantes et qui a abouti à une représentation communément reprise dans la littérature, « The Triple Bottom Line » présentée en 1998 par John Elkington. Cette notion intègre la dimension de la performance financière aux dimensions environnementales et sociétales dans les entreprises et présente la RSE comme étant un concept qui consiste en la prise en compte équilibrée des dimensions économiques, sociales et environnementales qui régissent les entreprises (Berger-Douce, 2023) et (Bonneveux & Saulquin, 2009/3 n°23).

Selon cette représentation, qui est celle qui guide les définitions de la Commission Européenne et de la norme environnementale ISO 26000 il appartient à l'entreprise de trouver un rapport équilibré entre

les actions économiques sociales et financières, l'entreprise devant pas essence générer des profits et être rentable, tout en considérant son impact sur les parties prenantes.

En 2011, la Commission Européenne propose comme définition :

*« la RSE consiste en **la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société**. Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives. Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base ».*

A propos des principes de la responsabilité sociale, le site gouvernemental « portail.RSE.gouv.fr » propose un schéma reproduit la Figure 2 synthétisant les thématiques de la RSE proposées par la norme ISO 26000 ([Portail RSE, 2024](#)) :



Figure 2: description de la RSE ([Portail RSE, 2024](#))

1.1.2.3 La RSE, un concept contesté et fragile

Pour conclure ce paragraphe, il est nécessaire de pointer le fait que les concepts de RSE et de Développement Durable font l'objet de débats et de remises en question.

La RSE est parfois considérée dans la littérature comme un concept « par essence contesté » depuis de nombreuses années ([Gond, Jean-Pascal & Igalens, 2020](#)). Dès les années 1960, parallèlement aux travaux de recherche concernant la RSE, des critiques apparaissent sur le rôle et la capacité des dirigeants à gérer un grand nombre de parties prenantes. Suivant ces critiques, énoncées par Théodore Levitt en 1958 et surtout Milton Fredman dans le New York Times en 1970, le rôle des entrepreneurs est de se focaliser sur la réalisation de profits, les autres notions sociales et environnementales devant être gérées par les lois et le vote.

Ces contestations sont d'autant plus d'actualité suite à l'élection de Donald Trump comme président des Etats Unis fin 2024. Le retrait des Etats-Unis des Accords de Paris sur le climat, l'annonce du non-respect des principes de Développement Durable suivant l'Agenda 2030 ont comme conséquence directe un amoindrissement de l'action climatique mondiale et pourrait pousser l'Europe à revoir ses objectifs en termes de durabilité dans l'optique de garantir sa compétitivité mondiale.

I.1.3 La réglementation applicable en Europe

Dans la continuité des Objectifs de Développement durables de l'ONU et ses 17 principes, l'Europe a depuis 2019 fait de l'environnement sa priorité, avec en particulier comme objectif une réduction des gaz à effet de serre de 55% en 2030 par rapport à l'année 1990 puis la neutralité carbone en 2050 en rendant « l'économie européenne durable ».

« Le pacte vert pour l'Europe définit la marche à suivre pour faire de l'Europe le premier continent climatiquement neutre d'ici à 2050, tout en stimulant l'économie, en améliorant la santé et la qualité de vie des citoyens, en préservant la nature et en ne laissant personne de côté ».
(European-green-deal, 2019)

Dans ce cadre, un référentiel réglementaire contraignant pour les financeurs et les entreprises a été défini. Les règlements Européen reposent sur trois piliers : la directive CSRD, le règlement Taxonomie et le règlement SFDR composent ce référentiel.

La Figure 3 suivante éditée par l'AFNOR¹ (AFNOR, Février 2024) synthétise les trois piliers de l'obligation de reporting de durabilité en Europe et présente leurs objectifs :

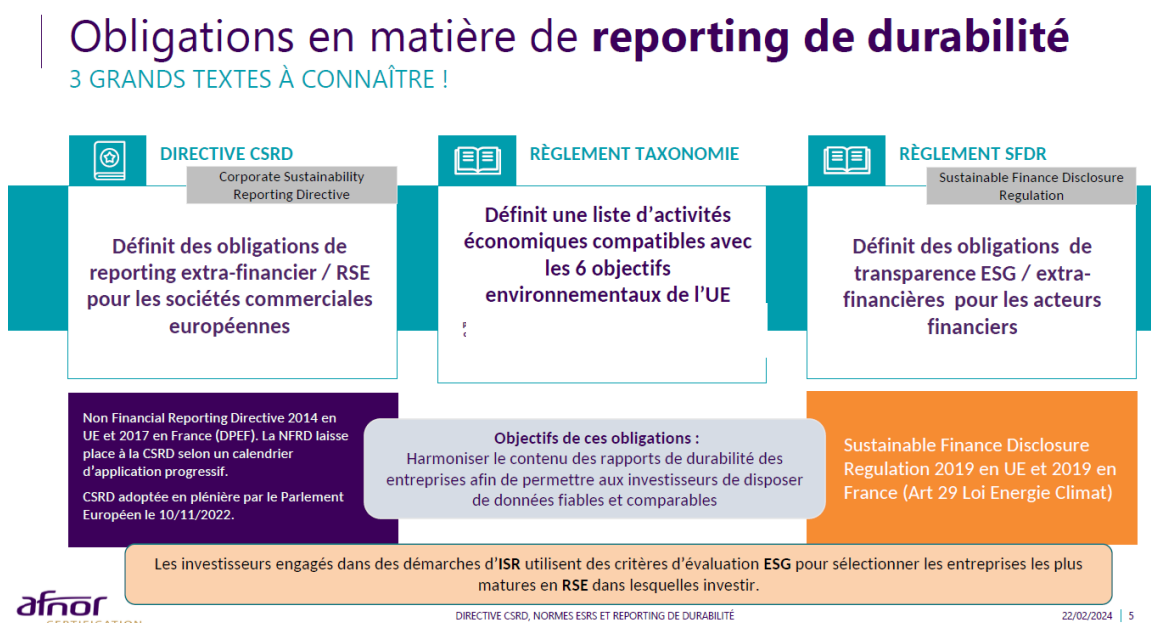


Figure 3: Obligations en matière de reporting de durabilité (AFNOR, Février 2024)

Le règlement taxonomie vise à tracer les investissements financiers et favoriser le financement d'activités compatibles avec les objectifs environnementaux de l'Union Européenne. Ces objectifs sont au nombre de six et sont : l'atténuation du changement climatique, l'adaptation au changement climatique, l'utilisation durable de l'eau, une transition vers une économie circulaire, la prévention de la pollution et la protection de la biodiversité.

Le règlement Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) quant à lui définit des obligations de transparence en termes de performances RSE à l'attention des acteurs financiers et a pour objectif

¹ L'AFNOR (Association Française de Normalisation) est un organisme officiel dont la mission principale est de promouvoir les normes volontaires en France.

d'obliger les institutions financières à publier des informations claires sur la durabilité de leurs investissements.

Enfin, la Directive sur le Reporting de Durabilité des Entreprises (désignée par l'acronyme CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive) concerne directement les entreprises en définissant leurs obligations de reporting RSE.

1.1.3.1 Zoom sur la Corporate Sustainability Reporting -CSRD

Présentation

Parue au journal officiel le 6 janvier 2022, la directive CSRD a pour objectif d'imposer aux entreprises installées en Europe un reporting harmonisé en les contraignant à publier des informations de durabilité standardisées et de qualité équivalente à celle des informations financières, ceci afin d'orienter les investissements vers une transition durable. Cette directive inclut des dimensions environnementales, sociales et de gouvernance et se veut pionnière et leader dans le développement durable .

Cette réglementation fait écho à d'autres initiatives similaires dans le monde.

En particulier, l'ISSB (International Sustainability Standards Board) créé par la Fondation IFRS (International Financial Reporting Standards Foundation) fournit un cadre normatif en matière de reporting de durabilité via les IFRS S1 et IFRS S2.

Aux Etats Unis la SEC (Security and Exchange Commission) en lien avec l'ISSB impose aux entreprises cotées de divulguer certaines informations en lien avec la Responsabilité Sociétale des Entreprises, concernant notamment le reporting climatique et la matérialité financière.

Le référentiel européen se différencie de l'ISSB sur deux points essentiels :

- les indicateurs demandés sont plus précis et prescriptifs et les résultats feront l'objet d'une assurance raisonnable de la part des cabinets de conseil,
- la prise en compte de la double matérialité impose aux entreprises de considérer les conséquences de leur activité non seulement d'un point de vue de leur propre création de valeur mais aussi en considérant les impacts environnementaux et sociaux sur le système qui les entoure et les différentes parties prenantes.

La CSRD devait initialement tripler le nombre d'entreprises soumises à un reporting de durabilité par rapport au reporting précédemment imposé en France, le DPEF (Déclaration de Performance Extra Financière). Elle devait à terme concerner 50 000 entreprises et être complètement déployée en 2028.

Cependant, le nombre d'entreprises concernées devrait considérablement diminuer par le « paquet Omnibus » présenté dans le paragraphe 1.1.3.2 .

Composition

La directive CSRD est composée de douze Normes Européennes de Reporting de Durabilité. (désignées ESRS acronymes de European Sustainability Reporting Standards) et développées par l'EFRAG².

« Les ESRS constituent avant tout un outil de pilotage de la trajectoire des entreprises vers des stratégies et modèles d'affaires durables, avant d'être un instrument de transparence. » ([Autorité des normes comptables, 2023](#)) .

² L'EFRAG, European Financial Reporting Advisory Group est une association à but non lucratif créée en 2001 qui agit en qualité de conseil auprès de la commission Européenne.

Ces normes sont réparties en quatre catégories :

- Les normes transverses,
- Les normes associées à l'environnement,
- Les normes attachées au volet social des entreprises,
- Les normes à propos de la gouvernance.

Une des particularités des ESRS concerne l'identification des enjeux de durabilité qui portent sur l'ensemble de la chaîne de valeur en amont et en aval de l'entreprise et non plus uniquement sur le périmètre consolidé de l'entreprise. Ceci a pour conséquence d'imposer la collecte d'informations à propos des pratiques des fournisseurs et les inclure au reporting de durabilité. A ce titre, les fournisseurs des grandes entreprises seront impactés par le déploiement de la CSRD et devront mettre en place des systèmes adaptés de collecte d'information.

Ce principe a par exemple des impacts sur la collecte des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) contenues dans la norme ESRS E1-6, émissions à estimer à partir de données d'activités de l'entreprise mais aussi de données de leurs fournisseurs de rang 1. Concernant les données sociétales nous pouvons citer l'impact sur les données de la norme S1-7 à propos des informations sur l'emploi de personnel non salarié (travailleurs indépendants et intérimaires) ou la norme G1-4 à propos d'informations sur la gouvernance, le nombre de condamnations et le montant des amendes pour violation des lois anti-corruption qui doit aussi concerner les fournisseurs principaux de Rang 1 des entreprises ([Autorité des normes comptables, 2023](#)).

Périmètre de la CSRD

Il était initialement prévu une application progressive de la réglementation CSRD à toutes les entreprises de plus de 250 salariés, 40M€ de chiffre d'affaires et 20M€ de total du bilan. Ceci aurait dû permettre de passer de 11 700 sociétés soumises à la NFRD à plus de 50 000 entreprises soumises à la CSRD.

Les grandes entreprises cotées sur le marché réglementé doivent publier en 2025 un rapport sur la durabilité sur la base des données de l'année 2024.

Ensuite la directive s'appliquait à compter du 1er janvier 2025 avec un reporting à publier en 2026 pour toute autre grande entreprise. Est considérée comme « grande entreprise » une entreprise qui dépasse deux des trois critères suivants : un nombre moyen de 250 salariés, 40M€ de chiffre d'affaires net et 20M€ de total de bilan.

Enfin, les PME cotées sur un marché réglementé étaient soumises à la CSRD à compter du 1er janvier 2026 pour un reporting en 2027.

1.1.3.2 Omnibus : simplification du pacte vert européen

Du fait du contexte géopolitique, la Commission Européenne a souhaité la simplification du Pacte Vert européen dans l'objectif de renforcer la compétitivité de l'Union Européenne. A cette fin, le « paquet Omnibus » a été présenté le 26 février 2025. ([Favreau & Batsiege, 2025](#))

Le paquet Omnibus propose de diminuer le périmètre d'application du reporting de durabilité mais aussi revoir les contraintes du devoir de vigilance (obligation qui impose aux grandes entreprises de prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement dans l'ensemble de leur chaîne de valeur) et simplifier la taxonomie verte.

Les modifications proposées concernant la CSRD sont la limitation de son champ d'application aux entreprises de plus de 1000 salariés ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, les autres entreprises pouvant publier un reporting sur la base du volontariat.

Le 16 avril 2025 la directive « Stop-theClock » (Directive (UE) 2025/794) a été publiée au journal officiel. Elle reporte les obligations de reporting de deux ans pour les entreprises concernées par la CSRD en deux vagues mais ne réduit pas le périmètre applicable :

- pour les grandes entreprises non cotées le premier rapport de durabilité est à produire en 2028 sur l'exercice 2027,
- pour les PME cotées le premier rapport de durabilité est à produire en 2029 sur l'exercice 2028.

Fin 2025 sera débattu la réduction du périmètre des entreprises concernées par la CSRD avec la possibilité pour les entreprises de moins de 1000 salariés de produire un reporting volontaire : le reporting VSME.

Cependant, et ce quelle que soit l'évolution de la réglementation, les problématiques rencontrées par les entreprises et la société restent identiques. D'un point de vue environnemental, la trajectoire actuelle de l'Europe ne permettra pas d'atteindre l'objectif de neutralité carbone en 2050. La transition va devoir s'accélérer. D'un point de vue sociétal la pandémie du COVID-19 a questionné le rapport au travail de beaucoup de salariés, ce qui impose aux entreprises d'adapter leur organisation aux nouveaux modes de travail.

Ainsi, malgré l'allègement de la réglementation en termes de reporting, il ne semble pas cohérent que dans un contexte marqué par une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et sociétaux, certaines entreprises choisissent de réduire leurs exigences et leurs investissements dans ces domaines, et ce malgré la conjoncture géopolitique et économique actuelle.

1.1.3.3 La Norme Volontaire de Reporting de Durabilité pour les PME - VSME

L'EFRAG a publié début 2025 la Norme Volontaire de Reporting de Durabilité pour les PME non cotées (désignée VSME, acronyme de Voluntary Sustainability Reporting Standard for Non Listed SME) à l'attention des TPE et PME qui n'entrent pas dans le périmètre de la CSRD.

Cette norme est depuis l'adoption de la directive « Stop the Clock » également proposée aux entreprises pour lesquelles l'application de la CSRD sera soit décalée soit annulée.

Son objectif est de mettre à disposition des petites entreprises un outil adapté pour soutenir le déploiement de pratiques sociétales et environnementales dans leur organisation en leur proposant d'organiser leurs actions et leur reporting afin de leur permettre de partager des informations « RSE » dans leur ensemble et ce en adéquation avec les demandes des clients soumis à la CSRD.

La norme est structurée en deux modules principaux : le Module de Base et le Module Complet.

Le Module de Base

Ce module constitue un socle commun pour l'ensemble des TPE et PME. Il contient des informations générales et des données environnementales, sociales et de gouvernance. Les entreprises doivent fournir des informations sur leur consommation d'énergie, leurs émissions de gaz à effet de serre, la pollution de l'air, de l'eau et des sols, la biodiversité, l'utilisation des ressources, la gestion des déchets, les caractéristiques de la main-d'œuvre, la santé et la sécurité au travail, la rémunération, la négociation collective, la formation, ainsi que les condamnations et amendes éventuelles.

Le Module Complet

Il inclut des points de données supplémentaires qui sont susceptibles d'être demandés par les banques, les investisseurs et les clients des entreprises.

Dans le domaine environnemental, les entreprises doivent divulguer leur consommation totale d'énergie en MWh, en distinguant les sources renouvelables et non renouvelables. Elles doivent également estimer leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) en tonnes d'équivalent CO2.

Les entreprises doivent également déclarer les polluants qu'elles émettent dans l'air, l'eau et les sols, ainsi que les sites qu'elles possèdent, louent ou gèrent dans ou à proximité de zones sensibles à la biodiversité. En ce qui concerne l'utilisation des ressources, les entreprises doivent indiquer si elles appliquent les principes de l'économie circulaire et fournir des informations sur la génération de déchets, leur recyclage et leur réutilisation.

Dans le domaine social, les entreprises doivent fournir des informations sur leurs employés, y compris le type de contrat de travail, le pays d'emploi, le taux de rotation du personnel, ainsi que des données sur la santé et la sécurité au travail. Elles doivent également divulguer des informations sur la rémunération, la négociation collective et la formation, y compris le pourcentage d'écart de rémunération entre les femmes et les hommes.

I.1.4 La réglementation applicable en France

La France est un pays précurseur en termes de réglementation relative au reporting des activités RSE pour ses entreprises. Les entreprises françaises sont soumises depuis plus de vingt ans à plusieurs niveaux de réglementations, qu'ils correspondent à une transposition des réglementations européennes ou à des lois nationales. Ces exigences dépendent de la taille de l'entreprise qui est mesurée par le nombre de salariés, le montant total du bilan et le chiffre d'affaires .

Les mesures applicables sont synthétisées à l'attention des entreprises sur le portail gouvernemental RSE.fr. Elles comprennent des obligations de reporting mais imposent aussi la tenue d'indicateurs ([Portail RSE, 2024](#)) .

Des obligations en termes de reporting sont constituées par :

- La Directive sur le Reporting de Durabilité des Entreprises (CSRD)
- La déclaration de performance Extra Financière (DPEF)
- La Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales (BDESE)

Des obligations en termes de tenue d'indicateurs sont pour les sujets sociétaux :

- L'Index de l'Egalité Professionnelle
- Le Dispositif l'Alerte
- Le Plan de Vigilance
- Le Dispositif anti corruption

En ce qui concerne le volet environnemental les indicateurs sont :

- Le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre
- L'audit énergétique

Il est cependant intéressant de constater que le site gouvernemental RSE.fr ne prend pas en considération certaines réglementations qui pourraient être considérées comme des éléments à intégrer dans le cadre d'un reporting RSE rédigé par une entreprise.

En particulier, ne sont pas citées sur ce site des réglementations issues du Code de l'Environnement. Le code de l'Environnement a été créé par l'ordonnance n°2000-914 du 18 septembre 2000 et regroupe des réglementation plus anciennes. Il reprend par exemple la réglementation concernant le tri des déchets datant de 1975 et le classement ICPE des entreprises en fonction de leur risque (Installation Classée pour la Protection de l'Environnement) datant de 1976. Il en est de même pour le DUERP Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels qui date de 2001 qui consiste en l'obligation pour toutes les entreprises de lister les dangers identifiés, les évaluer et proposer des mesures de prévention.

Cette difficulté à identifier et synthétiser le périmètre exact des réglementations applicables représente de notre point de vue la difficulté que peuvent rencontrer les entreprises à structurer un reporting intégrant l'ensemble des actions menées en faveur de la RSE.

Les paragraphes suivant présentent en détail l'ensemble des mesures RSE identifiées par le site gouvernemental auquel nous avons fait le choix d'ajouter le DUERP, ce document ayant été cité par une entreprise interrogée dans le chapitre III d'opérationnalisation de la recherche.

1.1.4.1 La Directive sur le reporting de durabilité des entreprises (CSRD) – directive européenne

La CSRD, déjà présentée dans le paragraphe 1.1.3.1 a succédé en France à une série de directives en vigueur depuis le début des années 2000 :

Dès 2001, la loi sur les nouvelles régulations économiques prévoyait la publication par les sociétés cotées d'informations environnementales et sociales dans leur rapport de gestion.

Puis, la loi sur 10 juillet 2010, appelée « Grenelle II », qui portait sur l'engagement national pour l'environnement a imposé l'ajout d'une partie sociétale dans ce rapport.

Enfin la loi Grenelle II a été remplacée en 2017 par la directive 2014/95/UE, dite « Non-Financial Reporting Directive (NFRD) ».

1.1.4.2 La Déclaration de Performance Extra Financière (DPEF) -directive européenne

Selon la Commission européenne: *"la communication d'informations non financières est essentielle pour mener à bien la transition vers une économie mondiale durable, en associant la rentabilité à long terme à la justice sociale et à la protection de l'environnement."* ([DIRECTIVE 2014/95/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL, 2014](#))

De ce constat a été voté en 2014 la directive 2014/95/UE (Non Financial Reporting Directive -NFRD). Cette directive a introduit de nouvelles règles concernant la publication d'informations RSE par les grandes entreprises, en particulier la rédaction d'une Déclaration de Performance extra Financière (DPEF) obligatoire pour les entreprises.

Elle a été transposée dans le droit français en 2017.

La DPEF est destinée de plus en plus à être remplacée par la CSRD. Elle s'adressait initialement aux entreprises de plus de 500 salariés dont le total du bilan était supérieur à 20 millions d'euros ou le chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros.

Elle consiste en la rédaction d'un rapport intégré à la publication des résultats de l'entreprise qui doit obligatoirement comporter :

- une présentation du business model de l'entreprise,
- une analyse des principaux risques liés à l'activité de la société suivant les quatre axes suivants : social, environnemental, lutte contre la corruption et droits de l'homme,
- une présentation des politiques visant à identifier et prévenir les risques,
- le résultat de l'application des politiques via des indicateurs clés de performance.

Le choix des données présentées et leur méthodologie de mesure est propre à chaque entreprise ([Déchiffrer la déclaration de performance extra-financière, 2021](#)).

1.1.4.3 Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE)– loi gouvernementale

La Base de Données Économiques et Sociales (BDES) a été créée par la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013. Sa mise en place est devenue obligatoire dès le 14 juin 2014 pour les entreprises comptant plus de 300 salariés, et à partir du 14 juin 2015 pour celles comprises entre 50 et 300 salariés. Ce document est devenu BDSE avec l'ajout d'une composante environnementale suite à la loi Climat³ du 22 août 2021.

Ce document rassemble les informations sur les grandes orientations économiques et sociales de l'entreprise et est construit à l'attention du Comité Social et Economique des entreprises (CSE). Il est rédigé dans l'objectif de faciliter le dialogue social. Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés et certaines informations doivent être mises à jour de façon trimestrielle pour les entreprises d'au moins 300 salariés.

1.1.4.4 Index de l'égalité professionnelle

L'Index de l'Égalité Professionnelle a été instauré par la loi 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Ce document a pour objectif principal de mesurer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes au sein d'une même entreprise via un index de référentiel commun à toutes les entreprises et ainsi mettre en évidence les points de progression sur lesquels agir quand ces disparités sont injustifiées. Cet index évalue sur 100 points le niveau d'égalité entre les femmes et les hommes en termes de rémunération, de répartition des postes... Dans le cas où cet index est inférieur à 85 points, l'entreprise est tenue de publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs.

Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

1.1.4.5 Le dispositif d'alerte

Ce dispositif est issu de la Directive Européenne 2019/137 du 23 octobre 2019 transposée en France qui vise à améliorer la protection des lanceurs d'alerte. Il consiste en une procédure interne de recueil et de traitement des signalements effectués par des lanceurs d'alerte. L'entreprise doit s'assurer que l'ensemble des salariés ont bien connaissance de cette procédure et qu'elle soit facilement accessible à tous.

Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

1.1.4.6 Le plan de vigilance

La loi relative au « *devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre* » n°2017-399 adoptée en mars 2017 consiste en l'obligation pour les donneurs d'ordre et les sociétés mères d'assurer un suivi de leurs filiales ou sous-traitants.

L'objectif de ce plan de vigilance est d'identifier les risques et prévenir les atteintes envers les droits humains, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement qui découlent de l'activité de l'entreprise. L'entreprise est dans l'obligation de publier les mesures de vigilance raisonnables adoptées pour atténuer les risques identifiés.

Ce plan de vigilance est obligatoire pour les entreprises de plus de 5000 salariés.

³ La loi Climat et Résilience, votée en août 2021 (loi n°2021-1104 du 22 août 2021) a comme objectifs d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, réduire les émissions de 40% d'ici 2030 et inscrire ses objectifs dans la stratégie nationale bas carbone

1.1.4.7 Le dispositif anti-corruption

Ce dispositif est issu de la loi SAPIN 2 du 9 décembre 2016 relative à la transparence et à la lutte contre la Corruption et à la Modernisation de la vie économique. Il rassemble des obligations générales de prévention et de détection de faits de corruption. Il est obligatoire pour toute entreprise de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros.

Les obligations des entreprises en termes de lutte contre la corruption consistent en :

- la rédaction d'un code de conduite,
- la mise en place d'un dispositif d'alerte interne (le dispositif d'alerte),
- l'évaluation des clients et des fournisseurs,
- la réalisation de contrôles comptables,
- le suivi de formation par les collaborateurs,
- la mise en place d'un dispositif de sanctions dans l'entreprise.

1.1.4.8 Le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES)

La réalisation du Bilan des Emissions de Gaz à effet de Serre est issue de l'article L229-25 du Code de l'Environnement publié au journal officiel le 22 octobre 2010. Ce bilan a comme objectif de contraindre les entreprises à mesurer leurs émissions de gaz à effet de serre. Il consiste en une évaluation des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'une organisation pour une activité donnée. Il doit être accompagné d'un plan d'actions visant à diminuer le volume total des émissions de ces GES.

Il est obligatoire pour les entreprises de plus de 500 salariés et doit être mis à jour tous les quatre ans.

1.1.4.9 L'audit Energétique

L'audit énergétique consiste en un audit couvrant au minimum 80% du montant des factures énergétiques acquittées par l'entreprise. Cet audit doit être réalisé par un prestataire externe et a comme objectif d'imposer aux entreprises de comptabiliser leurs dépenses énergétiques dans l'objectif de les diminuer. Il doit être réalisé tous les quatre ans et est obligatoire pour les entreprises consommant plus de 2.7GWh/an et ce quelle que soit leur taille.

Les entreprises possédant un système de management de l'énergie ISO 50001⁴ certifié par un organisme de certification sont exemptées de cette obligation.

1.1.4.10 Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)

Ce document constitue la base de la politique de prévention des risques en santé et sécurité au travail de l'ensemble des entreprises. Il a pour objectif de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles, protéger la santé des salariés, améliorer la qualité de vie au travail et répondre à l'obligation légale de sécurité qui incombe à l'employeur.

Son origine remonte à la directive européenne 89/391/CEE du 12 juin 1989, qui impose aux employeurs d'évaluer les risques professionnels et de mettre en place des mesures de prévention adaptées. Le DUERP, instauré par le décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001 représente la traduction française de cette exigence européenne. L'employeur doit y recenser l'ensemble des risques auxquels

⁴ L'ISO 50001 fournit un cadre méthodologique pour mettre en place un système de management de l'énergie (SME). Elle aide les organisations à améliorer leur performance énergétique, réduire leur consommation d'énergie, diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre et optimiser leurs coûts liés à l'énergie

ses salariés peuvent être exposés et proposer des actions de prévention. Le document est structuré par unités de travail et comporte l'évaluation de la gravité et de la probabilité de chaque risque identifié.

Il est un outil obligatoire pour toutes les entreprises dès le premier salarié.

Sa mise à jour est requise au minimum une fois par an dans les entreprises de plus de onze salariés, mais également lors de toute modification des conditions de travail ou lorsque de nouveaux risques apparaissent.

1.1.4.11 Synthèse

Le Tableau 1 (ci-après) présente une synthèse des obligations réglementaires des entreprises :

Taille d'entreprise ⁵		Nom du dispositif	Source	Destinataire	Périmètre d'application
Toutes les entreprises		Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)	décret n°2001-1016 du 5 novembre 2001	Les salariés, le CSE, le médecin du travail, l'inspection du travail...	Toutes les entreprises dès le premier salarié
Consommation énergétique supérieure à 2.7GWh/an		Audit Énergétique	Directive européenne 2012/27/UE transposée en droit français par la loi n° 2013-619 du 16 juillet 2013.	L'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) La préfecture	Toutes les entreprises dont la consommation énergétique dépasse 2.5GWh/an (généralement des structures de plus de 250salariés)
Supérieur à 50 salariés	Supérieur à 500salariés	Base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE)	Loi 2013-504 du 14 juin 2013 de sécurisation de l'emploi	Le comité Social et Economique de l'Entreprise (CSE)	Entreprises de plus de 50 salariés.
		Index de l'Égalité Professionnelle	Loi 2017-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel	Déclaré à l'inspection du travail Communiqué via la BDESE au CSE, Publié sur le site internet de l'entreprise.	Entreprises de plus de 50 salariés
		Dispositif d'Alerte	Directive européenne 2019/1937, adoptée le 23 octobre 2019, transposée en France en 2022	Interne à l'entreprise et confidentiel	Entreprises de plus de 50 salariés
	Supérieur à 5000 salariés	La Corporate Sustainability Reporting (CSRD)	Directive Européenne du 6 janvier 2022	Diffusion publique – document joint aux états financiers	Entreprises de plus de 500 salariés et 40M€ de chiffre d'affaires/ou 20M€ de total bilan ⁶
		La déclaration de Performance Extra-financière (DPEF)	Directive Européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014	Joint aux états financiers	Entreprises de plus de 500 salariés et 40M€ de chiffre d'affaires/ou 20M€ de total bilan
		Le dispositif anti corruption	Loi Sapin 2 du 9 décembre 2016	Diffusé dans le reporting de durabilité	Entreprises de plus de 500 salariés et dont le chiffre d'affaires et supérieur à 100M€
		Le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre (BEGES)	Article L229-25 du Code de l'Environnement 12 juillet 2010	Doit être déposé sur une plateforme gouvernementale	Entreprises de plus de 500 salariés.
		Plan de vigilance	Loi 2017-399 de mars 2017 concernant le devoir de vigilance	Plan d'actions publique joint aux états financiers	Entreprises de plus de 5000 salariés.

Tableau 1: Synthèse des obligations réglementaires en fonction de la taille de l'entreprise

⁵ Concernant le nombre de salariés, il s'entend pour l'ensemble des sites d'une entreprise

⁶ Nous n'avons pas intégré les modifications éventuelles à venir concernant l'application de la CSRD

Les éléments présentés permettent de constater que les grandes entreprises sont soumises à des exigences de reporting RSE depuis de nombreuses années par le biais des différentes réglementations. Il est ainsi possible de faire l'hypothèse que bien qu'une adaptation de leur restitution sera nécessaire dans son formalisme et son périmètre (en particulier l'extension des exigences et mesures à la chaîne de la valeur), celles-ci possèdent une gouvernance et des moyens de mesures adaptés à la restitution d'un reporting de durabilité du type CSRD.

De la même façon, les moyennes entreprises (entre 500 et 1000 salariés) soumises à la DPEF doivent elles aussi être en possession de données et avoir mis en place une organisation qui peut leur permettre d'appréhender les éventuelles évolutions de la réglementation.

En revanche, les plus petites entreprises, en particulier celles de moins de 50 salariés sont soumises à des exigences réglementaires ponctuelles mais ne sont soumises à aucune réglementation en termes de reporting, ce qui ne leur impose aucune démarche stratégique.

Du fait du contexte environnemental, avec l'apparition de nouveaux risques climatiques et sociétaux et des évolutions à venir du contexte réglementaire pour leurs clients, ou les clients de leurs clients, ces petites entreprises devraient être de plus en plus sollicitées. Ces sollicitations devraient les inciter à construire une politique RSE structurée et à adapter leur gouvernance afin de ne pas seulement « fournir des données » mais être acteur et participer activement aux enjeux du « Pacte Vert » européen.

I.2 LES ENTREPRISES ET LEUR GOUVERNANCE

Le paragraphe précédent s'est conclu par la présentation d'une synthèse de la réglementation applicable en termes de RSE pour les entreprises.

Dans cette deuxième partie de revue de littérature nous nous attacherons en premier lieu à clarifier les dénominations des entreprises afin de connaître et cibler le périmètre concerné lorsqu'il est fait référence aux grandes entreprises et aux PME. Nous présenterons ensuite un état des connaissances sur les concepts de gouvernance d'entreprise en précisant les spécificités de PME, ceci dans l'objectif de pouvoir ensuite analyser la manière dont la RSE est abordée par les PME.

I.2.1 Les entreprises

En 2021, 274 000 entreprises relevaient du secteur de l'industrie, employaient 3.2 millions de salariés et généraient 279 milliards d'euro de valeur ajoutée. ([Les Entreprises en France - Edition 2023, 2023](#)).

Quatre typologies d'entreprises peuvent être distinguées ([INSEE, 2025](#)) :

- les Grandes Entreprises (GE),
- les entreprises de Taille Intermédiaire (ETI),
- les Petites et Moyennes Entreprises (PME),
- les Très Petites Entreprises (TPE) ou microentreprises (MIC).

I.2.1.1 Les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises (GE)

Les grandes entreprises sont toutes les entreprises de plus de 5 000 salariés.

Conformément à la classification des entreprises définies dans la loi de modernisation de l'économie (décret n°2008-1354), les ETI sont des entreprises :

- dont le nombre de salariés est compris entre 250 et 5000 personnes,
- dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 50 millions d'euro et 1 500 millions d'euros ou un total de bilan compris entre 43 millions d'euros et 2 000 millions d'euros.

En 2021, les ETI et les grandes entreprises relevant de l'industrie représentent environ 2000 entreprises mais réalisent 77% de la valeur ajoutée totale.

Parmi ces entreprises, se trouvent les « plus grosses pollueuses » constituées de cinquante sites industriels qui émettent 55% de l'empreinte carbone de la France. Comme présenté dans le paragraphe I.1.4, ces entreprises sont soumises à la CSRD ou à défaut au reporting DPEF. Leur gouvernance a depuis plus d'une dizaine d'année intégré les notions RSE.

I.2.1.2 Les petites et moyennes entreprises (PME) et très petites entreprises (TPE)

Ces entreprises sont celles qui :

- occupent moins de 250 personnes,
- ont un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions d'euros ou un total de bilan n'excédant pas 43 millions d'euros.

En 2021, la France compte environ 25 000 petites et moyennes entreprises industrielles qui réalisent 17 % de la valeur ajoutée de l'ensemble des entreprises.

Les très petites entreprises (TPE), aussi appelées microentreprises (MIC) occupent moins de 10 personnes, et ont un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan n'excédant pas 2 millions d'euros. Les TPE représentent en nombre 90.2% des entreprises en France. Ces entreprises ont été exclues de notre analyse.

La répartition des entreprises industrielle en France est synthétisée sur le Tableau 2.

	Nombre d'entreprises industrielles	Effectif salarié en équivalent temps plein
TPE ou MIC	247 318	247 648
PME	24 939	799 436
ETI	1 858	1 094 203
GE	97	1 103 041
Total	274 212	3 244 237

Tableau 2: répartition des entreprises industrielles en France (2021)

I.2.2 Notions de gouvernance et RSE

Si certains concepts de gouvernance concernant l'approche de la RSE peuvent être généralisés à l'ensemble des entreprises, certaines composantes sont spécifiques aux PME. Les paragraphes suivants identifieront ces concepts communs puis détaillerons les spécificités des PME.

I.2.2.1 Définitions

La définition proposée par norme Iso 26 000, dédiée à la RSE et reprise dans l'ouvrage « La Boite à Outil de la Gouvernance » (Millard, 2024), définit la gouvernance comme étant :

«le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. La gouvernance de l'organisation peut comprendre à la fois des mécanismes formels de gouvernance, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation, souvent sous l'influence des personnes qui dirigent l'organisation. [...] Ces systèmes sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation ».»

Elle constitue le moteur de toute organisation et se doit d'être efficace et souveraine. La gouvernance est orientée vers la gestion stratégique, la conformité, et le pilotage global de l'organisation. Elle permet de structurer les processus décisionnels, de garantir la traçabilité et de s'assurer du respect des règles internes et externes. (Millard, 2024)

Cette gouvernance peut s'appuyer sur des outils de reporting utilisés pour collecter, structurer, visualiser et analyser les données.

A propos de la RSE, l'organisation doit prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux en complément des données économiques dans son organisation. Pour être réellement efficace, cette

prise en compte doit s'opérer au niveau de la direction de l'entreprise à travers sa gouvernance. (Bertin & Plaisance, Outil 30 - La politique RSE, 2024).

Une politique RSE doit être le fruit d'une réflexion sur la chaîne de valeur qui permet de déterminer pour l'entreprise ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Elle se présente sous la forme d'une feuille de route qui détaille de grands objectifs qui seront ensuite déployés en actions concrètes au niveau des différents services via le déploiement d'indicateurs ESG (Environnement-Social-Gouvernance) (Bertin & Plaisance, Outil 31 - Les indicateurs ESG, 2024).

Les indicateurs environnementaux peuvent concerner par exemple la gestion des ressources naturelles, la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des déchets, les politiques d'achats responsable, la lutte contre la pollution.

Les indicateurs sociaux peuvent quant à eux concerner des relations avec les communautés locales, la mesure de la diversité et de l'inclusion au sein de l'organisation, la maîtrise des conditions de travail, la santé et la sécurité.

1.2.2.2 Le contrôle de gestion durable

Le contrôle de gestion durable constitue un des moyens de formalisation possibles pour la structuration d'une stratégie RSE. Il s'agit d'un processus conduisant une organisation à réaliser ses objectifs de développement durable en développant la cohérence et la centralisation des démarches. (Renaud, 2023) :

Le contrôle de gestion durable comprend :

- le contrôle de gestion social qui trouve son origine dans la gestion des ressources humaines,
- le contrôle de gestion environnemental qui prend en compte des enjeux écologiques et de durabilité. Ce contrôle de gestion peut se définir comme le « *processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre ou faire émerger les stratégies vertes de l'organisation* » (Renaud, 2014).

Les outils du contrôle de gestion environnemental peuvent être classés suivant les différentes phases du déploiement des stratégies RSE (Renaud, 2023).

- d'abord les outils d'analyse pour mesurer les impacts sur l'environnement (bilan carbone), les émissions (dans l'air, l'eau, le sol),
- puis les outils de pilotage pendant le déploiement des actions qui consistent au suivi des actions permettant la mesure de l'avancement des objectifs via des outils de reporting et indicateurs,
- ensuite les outils de post évaluation.

La fonction « Contrôle de Gestion Durable » existe en tant que telle uniquement dans les grandes entreprises et peut se traduire différemment suivant la taille de l'entreprise. Il peut s'agir de la mise en place d'une cellule environnementale, d'un accompagnement par un organisme extérieur ou de formation à l'attention des managers.

Les plus petites entreprises ne possèdent généralement pas de fonction contrôle de gestion à proprement parler, ce rôle étant essentiellement occupé par les dirigeants. Pour autant, les composantes constituées par la distinction des volets sociaux et environnementaux ainsi que les différentes phases de déploiement de la stratégie que sont l'analyse, la mise en place d'actions et leur post évaluation proposent une structure organisationnelle qui semble a priori pouvoir être adaptée dans des petites structures.

I.2.3 Les spécificités des PME

I.2.3.1 Particularités

Les études académiques à propos des PME révèlent une très grande hétérogénéité entre elles, que ce soit par leur taille ou leur secteur d'activité. Afin de les caractériser, un « profil type » a été proposé en identifiant leurs points communs. L'article de Pierre-André Julien qui constitue une référence en termes de caractérisation de l'organisation des PME les définit en fonction des critères suivants ([Julien, 1990 numéro 3-4, volume 3](#)) :

- leur taille, qui est généralement le premier critère,
- leur appartenance le plus souvent à un propriétaire dirigeant qui a un rôle fondamental dans l'organisation,
- une gestion centralisée et personnalisée, le positionnement du dirigeant induisant l'ensemble du fonctionnement et de l'organisation de l'entreprise,
- la faible spécialisation à tous les niveaux de l'entreprise avec des tâches hétérogènes réalisées par l'ensemble des collaborateurs ,
- le nombre de niveaux hiérarchiques qui se limite seulement à un ou deux niveaux,
- une gouvernance généralement intuitive et peu formalisée, ce qui peut parfois aller à l'encontre des attendus actuels du marché, que ce soit en termes de qualité via le référentiel ISO9001 ou de gestion du risque par exemple,
- un système d'information interne simple et peu organisé, le mécanisme de communication étant rarement formel,
- le système d'information externe est simple, la relation avec les parties prenantes que ce soit les clients, les fournisseurs ou les banques se faisant le plus souvent de façon informelle par le dirigeant.

Cette classification est reprise dans les publications plus récentes pour caractériser le mode de fonctionnement des PME .

En particulier, la forte personnalisation du mode de gestion et des processus de décision est identifié comme un marqueur très significatif de leur gouvernance. La personnalité du dirigeant est souvent considérée comme étant un facteur central sur l'organisation, sur « *ce que l'entreprise peut et ne peut pas faire* » ce qui induit que l'adhésion du dirigeant aux notions de RSE est un enjeu majeur dans son déploiement. ([Tilloy-Alphonse, Scoyez van Poppel, Lacroux, Dupont, & Ferauge, 2020](#)).

Le dirigeant est pourtant considéré comme étant très souvent seul. Selon une enquête de BPI⁷ France, seules 66% des PME-ETI possèdent un Comité de Direction et 24% des entreprises de moins de 50 salariés ont un conseil d'administration ([Les chiffres-clé de l'étude "Gouvernance", 2020](#)). De ce fait, le dirigeant s'appuie souvent sur les réseaux de proximité et accorde une place privilégiée aux parties

⁷ BPI France (Banque Publique d'Investissement) est une banque publique française dédiée au financement et à l'accompagnement des entreprises, en particulier les PME, ETI et startups. Elle propose des solutions de financement (prêts, garanties, investissements en fonds propres), de soutien à l'innovation, à l'export et à la croissance.

prenantes proches affectivement et ou géographiquement en développant l'effet de réseautage ([Berger-Douce, 2023](#)).

1.2.3.2 La capacité de réseautage des PME et l'importance des stratégies collectives

La capacité de réseautage se base sur l'approche par la stratégie collective d'Astley et Fombrun énoncée en 1983. Cette approche rompt avec la vision traditionnelle de la stratégie comme un processus uniquement concurrentiel et individuel. Les entreprises ne sont pas uniquement en compétition, elles peuvent aussi coopérer pour influencer leur environnement commun. Ces stratégies collectives permettraient aux PME de surmonter l'obstacle structurel lié à leurs ressources limitées en sollicitant des ressources communes et reconnues via des groupements d'entreprises par exemple pour être accompagnées dans le cadre du déploiement d'une politique RSE. ([Berger-Douce, 2023](#)) et ([Bonneveux & Saulquin, 2009/3 n°23](#)).

Cette importance des stratégies collectives se vérifie dans l'étude de BPI France selon laquelle 38% des dirigeants de PME et TPE sollicitent des réseaux de dirigeants à l'occasion d'évènements organisés par leur fédération ou une association professionnelle. ([BPI France Le Lab, 2024](#)) .

Les PME seraient donc enclines à s'orienter vers leurs associations professionnelles, chambres de commerces ou groupements d'entreprises, ces organisations leur proposant des séances d'information, de sensibilisation ou de formation, des diagnostics thématiques, des accompagnements à la construction d'une stratégie et des plans d'actions qui en découlent. Les actions sont ainsi engagées par les entreprises par mimétisme et au sein de groupements de dirigeants ayant les mêmes préoccupations d'innovation et les même valeurs sociales.

I.3 LA RSE DANS LES ENTREPRISES

Ce paragraphe présente les référentiels et outils existants pour le déploiement des politiques RSE par les entreprises en France et s'attache à analyser la façon dont les PME sont impliquées dans ce processus et les moyens dont elles disposent pour y parvenir.

I.3.1 Les référentiels normatifs

Un nombre significatif d'outils ont été développés à l'attention des entreprises afin de les aider dans le diagnostic et le déploiement d'une stratégie RSE et leur proposer des indicateurs pouvant être intégrés dans les tableaux de bord de gestion.

Parmi ces outils nous pouvons citer par exemple le « World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) », la « global initiative reporting (GRI) » ou dans le référentiel ISO, il existe la norme ISO 26 000.

Cette norme, publiée en 2010 constitue un référentiel international. Elle propose des lignes directrices pour aider les organisations à intégrer la RSE dans leur pratique et s'articule autour de sept principes qui constituent les valeurs fondamentales qui doivent guider la démarche.

Ces principes sont :

- la responsabilité de l'organisation,
- sa transparence,
- un comportement éthique,
- le respect des intérêts des parties prenantes,
- le respect du principe de légalité,
- le respect des normes internationales de comportement,
- le respect des droits de l'homme.

Ces principes concernent les sept thématiques suivantes :

- la gouvernance de l'organisation,
- les droits de l'homme,
- les relations et conditions de travail,
- l'environnement,
- la loyauté des pratiques,
- les questions relatives aux consommateurs,
- les communautés et développement local.

L'ISO 26 000 n'est pas certifiante, elle fournit un cadre de référence pour les entreprises. En complément se sont donc développés des labels qui ont pour vocation de garantir la conformité de l'organisation à la norme.

En France, trois labels peuvent être cités :

Le « label RSE » proposé par l'AFNOR depuis 2017 et sa version adaptée aux petites entreprises. Via la remise de ce label RSE, l'AFNOR propose aux entreprises de structurer leur démarche en les soutenant dans le déploiement d'outils leur permettant de suivre leur progression et leur permettant communiquer sur leur performance grâce à un logo délivré par un tiers. Ce label permet aux entreprises de répondre aux standards GRI et aux attendus de la DPEF.

Le Label Lucie 26000 qui est proposé et géré par l'Agence LUCIE, une structure indépendante spécialisée dans la responsabilité sociétale des organisations (RSE). L'obtention du label se fait après un audit indépendant, impliquant l'ensemble des parties prenantes. Il s'adresse à toutes les structures : entreprises, associations, collectivités, quelle que soit leur taille ou leur secteur.

Le « label PME+ » dédié aux PME porté par la Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France propose un label destiné aux PME.

L'ensemble de ces référentiels et labels ont comme point commun de proposer aux entreprises une méthodologie et une démarche structurée dans le déploiement de leur politique RSE via la réalisation d'un état des lieux, la mise en place de plans d'actions qui permettent de poser des jalons, la mesure de l'avancement des différentes actions et un volet communication auprès des parties prenantes ce qui doit permettre aux entreprises de garantir la qualité de l'information diffusée dans les reporting .

I.3.2 Le déploiement de la stratégie RSE dans les entreprises

I.3.2.1 Pour l'ensemble des entreprises :

Malgré les outils à la disposition des entreprises, le site gouvernemental www.entreprises.gouv.fr dresse en septembre 2024 le constat suivant :

« Plus de 60 000 entreprises sont soumises à des obligations extra-financières. La plupart ne respectent pas leurs obligations du fait d'une méconnaissance des réglementations extra-financières auxquelles elles sont assujetties (inflation législative et fluctuation des obligations). Elles rencontrent aussi de réelles difficultés pour réaliser leur reporting extra-financier : manque de moyens humains et financiers, informations disséminées dans l'entreprise, méthodes de calcul plurielles, prolifération des demandes d'indicateurs, etc. » (Portail RSE, 2024).

Le constat semble clair : un grand nombre d'entreprises ne respecteraient pas leurs obligations sociétales et environnementales.

Et pourtant, différentes études montrent une progression significative des actions en faveur de la RSE dans les entreprises.

En ce qui concerne l'environnement, une étude réalisée par l'INSEE montre une forte augmentation des investissements (INSEE, 2025) : En 2022, les entreprises de plus de 20 salariés ont consacré 2.7 milliards d'euros de dépenses pour réduire l'impact de leur activité sur l'environnement. Ainsi, 58% des entreprises industrielles déclarent avoir réalisé des dépenses anti-pollution. L'analyse de ces investissements par rapport à la taille de l'entreprise indique que 90% des établissements de plus de 500 salariés ont engagé des dépenses anti-pollution contre 48% des établissements de 20 à 49 salariés.

A titre d'exemple, la Figure 4 réalisée par l'INSEE et présentée ci-dessous reprend le détail des dépenses anti-pollution réalisées en 2022 par taille d'entreprise :

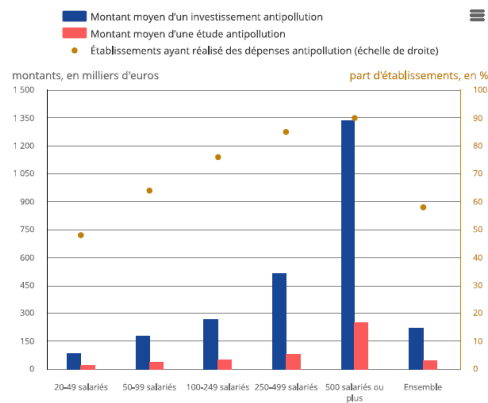


Figure 4: détail des dépenses anti-pollution (INSEE, 2022)

L'étude menée par la plateforme Ecovadis⁸ qui mesure l'évolution des performances RSE des entreprises françaises et européennes entre les années 2018 et 2022 dresse un constat similaire : les entreprises françaises ont amélioré significativement leur performance dans tous les domaines de la RSE. (Ecovadis, 2025)

L'étude Baromètre RSE 2024 réalisée par le cabinet Kantar Vendredi⁹ tend elle aussi à démontrer une formalisation croissante et une implication de plus en plus forte des entreprises sur les sujets de RSE. Au sujet des contraintes réglementaires, cette étude pointe « l'amorce d'un déclic vers une accélération de la RSE », avec un impact des évolutions légales significatif sur les pratiques RSE des entreprises. Par exemple, 96% des grandes entreprises interrogées dans cette étude ont réalisé leur bilan carbone en 2024 alors qu'uniquement 89% d'entre elles l'avaient réalisé en 2022. (Komeet, 2024)

Les décalages entre l'affirmation du non-respect de la réglementation et la hausse de l'implication des entreprises constatée par les différentes enquêtes pourrait indiquer que les actions environnementales se traduisent par des actions ponctuelles qui ne sont pas intégrées dans une stratégie formalisée et donc non alignées sur les contraintes réglementaires.

Une telle stratégie formalisée permettrait pourtant aux entreprises de cadrer, quantifier et communiquer sur les actions menées tout en s'assurant de leur conformité à la réglementation.

1.3.2.2 Pour les PME

Les PME sont au même titre que les grandes entreprises impactées par les risques associés aux catastrophes climatiques, l'augmentation des prix de l'énergie et des matières premières, l'impact de leurs rejets sur l'environnement, la préservation de la santé et la sécurité de leurs salariés..... Mais, les conséquences des risques associés à ces contraintes, en particulier climatiques, peuvent avoir un

⁸ Rapport réalisé en 2023 par la plateforme de notation des performances environnementales des entreprises EcoVadis et le Médiateur des entreprises relayé par le Ministère de l'Economie. Ce rapport compare les données collectées par la plateforme Ecovadis entre 2018 et 2022 et évalue leur évolution.

⁹ Le Baromètre RSE 2024 est une étude nationale ayant pour objectif de réaliser un état des lieux des pratiques et de la maturité des entreprises françaises en matière de RSE. Cette étude, initiée par la plateforme d'engagement sociétal des entreprises « Vendredi » est réalisée par l'institut privé de sondages Kantar. Il s'agit de la troisième étude du même type (auparavant ont été réalisés les Baromètres 2021 et 2023). Au total, treize parties prenantes ont contribué à la conception, la collecte, l'analyse et la diffusion des résultats. Réalisée en avril 2024, cette enquête a interrogé environ 1 000 entreprises françaises de tailles et de secteurs variés afin de recueillir des données sur la gouvernance RSE, les ressources humaines et financières dédiées, les freins et leviers identifiés, ainsi que les actions menées sur les volets environnemental, social et sociétal. Cette étude, bien que non académique présente deux avantages : l'ensemble des données sont publiques et récentes

impact plus important sur la stabilité financière de ces petites structures que pour un grand groupe qui a plusieurs sites et une assise financière souvent plus solide.

Elles ne peuvent donc plus se permettre d'omettre les notions environnementales et sociétales dans leur organisation, d'autant plus que cette responsabilité est déjà existante et encadrée par la réglementation sur certains sujets précis : les règles de santé et sécurité au travail avec le DUERP, le retraitement des déchets et la mesure de la conformité des rejets des eaux usées par exemple sont des exigences réglementaires qui s'appliquent à l'ensemble des industries.

Mais, considérer ces exigences comme entrant dans un processus global via la construction d'une stratégie RSE et d'indicateurs de gestions associés reste pour les PME optionnel. Par conséquent, il apparaît que les PME disposent généralement d'une stratégie RSE moins avancée que celle des grandes entreprises. (Jacob Hörisch, 2014).

En 2020, 40% des PME n'ont pas encore intégré la notion environnementale dans leur stratégie. En revanche, les PME françaises semblent plus matures sur les sujets sociaux, avec une meilleure prise en compte des conditions de travail et de la qualité de vie au travail (Berger-Douce, 2023).

La disparité entre les grandes entreprises et les PME dans le déploiement de stratégie RSE peut s'expliquer (outre une contrainte réglementaire moindre déjà évoquée) par des outils à leur disposition moins adaptés. Ensuite, les PME apparaissent généralement moins informées des enjeux et des instruments disponibles pour mettre en place une stratégie RSE efficace. (Jacob Hörisch, 2014), (Bidi, 2020)

Pourtant, formaliser une stratégie RSE et communiquer à son sujet grâce à des outils qui faciliteraient la valorisation des actions menées et la quantification de leurs résultats pourrait permettre de gagner en visibilité auprès des parties prenantes de l'entreprise. Ceci aurait pour effet de renforcer leur légitimité.

En comparaison avec les entreprises de plus grandes tailles, les PME possèdent comme atouts la flexibilité organisationnelle, la proximité avec leur environnement et leur réseau. Ces atouts laissent penser que les PME ont une forte capacité à mettre en place des actions rapides avec des effets à court terme.

Cependant, les freins existent. Après le manque de temps qui est identifié comme le premier frein au déploiement d'une stratégie RSE, vient l'aspect financier. La priorité est accordée à la pérennité économique et la survie à court terme et les PME ne perçoivent pas l'avantage économique sur les actions RSE à l'exception d'actions ponctuelles et ciblées (du type recyclage des déchets) (Lopez & Bidi, 2023) (Berger-Douce, 2023). En complément la question de l'amélioration de la compétitivité du fait du déploiement d'une stratégie RSE dans l'entreprise se pose, et son impact ne semble pas tranché. (Berger-Douce, 2023)

Le prix des actions à engager constitue également un frein important. Il est communément admis que le déploiement d'actions et d'une stratégie RSE dans les plus petites structures demandent proportionnellement un plus grand investissement en temps, en argent et en énergie que dans les grandes entreprises (Chasseron & Haned, 2013) et (Perrini, Russo, & Tencani, 2007) et le retour sur investissement est perçu comme trop important (Deffains-Crapsky, 2023).

Les freins se situent également au niveau de l'organisation de l'entreprise. Outre le manque d'ancrage des outils RSE dans les réalités organisationnelles du quotidien (Berger-Douce, 2023), le déploiement de nouvelles méthodologies nécessitent parfois une refonte trop importante de l'organisation (Deffains-Crapsky, 2023).

I.3.3 Caractérisation de la stratégie RSE dans les PME

I.3.3.1 La posture de la direction

En 2020 l'enquête de BPI France menée auprès des dirigeants de PME et ETI, indique que 80% des dirigeants sont conscients de l'urgence climatique, mais ne classent pas l'enjeu climatique dans les priorités de la stratégie de leur entreprise. (BPI France, 2018)

Et pourtant, le dirigeant apparaissant comme étant la personne qui oriente la stratégie et détermine ce qu'il est possible de faire ou ce qu'il n'est pas souhaitable de faire dans les PME, leur volonté et leur posture impacte directement la position de la PME qu'il dirige par rapport à la RSE. (Tilloy-Alphonse, Scoyez van Poppel, Lacroux, Dupont, & Ferauge, 2020).

Cette posture des dirigeants a été résumée par Saulquin & Schier en 2007 (Bonneveux & Saulquin, 2009/3 n°23).

Quatre attitudes sont identifiées :

- **Passive** : la RSE est perçue comme une contrainte qui permet de répondre à la pression des parties prenantes que ce soit les clients ou la réglementation.
- **Réactive** : La RSE est perçue comme un levier d'ouverture qui permet de minimiser les risques.
- **Active** : La RSE est un levier de dynamique interne, une opportunité pour l'innovation, le développement de marchés, produits et services.
- **Proactive** : La RSE est un levier stratégique d'innovation sur le long terme.

I.3.3.2 Les outils de reporting proposés jusqu'à présent inadaptés

Si les PME sont moins enclines à déployer une stratégie et des outils de management de la RSE que les grandes entreprises, il existerait également moins d'outils adaptés à leur attention, ce déploiement étant trop souvent considéré comme une prérogative des grandes entreprises. (Jacob Hörisch, 2014) et (Bidi, 2020).

En 2007, Perrini Russi et Tescani ont réalisé une étude sur 3680 entreprises italiennes afin d'analyser l'impact de la taille des entreprises sur le déploiement d'une stratégie RSE. Cette étude confirme que le déploiement d'une stratégie RSE est l'apanage des grandes entreprises. (Perrini, Russo, & Tencani, 2007)

Puis, en 2015, Mathieu P. Johnson listait 36 outils de déploiement « RSE » qu'ils soient liés à l'environnement, l'aspect sociétal ou les deux, et a questionné 176 PME allemandes sur leur connaissance et l'adoption de ces outils (Johnson, 2013). Le résultat confirme la faible connaissance des outils par les PME et leur faible taux d'adhésion à ceux-ci : 28% des entreprises questionnées avaient connaissance d'au moins un des outils présentés, 16% des entreprises questionnées avaient déployé des outils. Les outils les plus déployés étaient le système de management de la qualité (connu par 79% des entreprises et déployé par 65% d'entre elles), puis vient les notions de formation des salariés (connu par 76% des entreprises et implémenté par 67% d'entre elles). Les outils environnementaux sont eux connus par moins de 50% des entreprises questionnées et déployés par moins de 30% d'entre elles. Cette étude indique aussi que plus l'entreprise questionnée est grande, plus les outils sont connus et déployés.

En 2020 G. Bidi dressait un constat similaire et constatait que « *très peu de travaux sont en mesure de proposer un outil de gestion adapté aux moyens et au contexte de la PME* ». (Bidi, 2020) .

En complément les référentiels normatifs eux même peuvent ne pas être adaptés pour les petites entreprises en proposant une lecture trop fine des enjeux du développement durable liés à la gestion de l'entreprise. A titre d'exemple, dans le volet sociétal, la norme ISO26 000 demande une analyse détaillée et quantifiée de la performance de la communication interne et externe, hors, bien souvent dans les PME

le service communication est inexistant et cette performance n'est ni mesurée ni mesurable (Wolf, Roy, & Berthelot, 2009).

1.3.3.3 Le caractère informel de la stratégie

Il a pourtant été constaté que le manque d'outils n'empêche pas les PME de mettre en place des actions en faveur de la responsabilité sociétale ou de l'environnement, seulement celles-ci ne sont que peu tracées et quantifiées. Un grand nombre d'actions seraient menées mais réalisées en ordre dispersé, ce qui ne permet pas de mesurer leur impact et mener une communication efficace qu'elle soit vers l'extérieur ou vers les salariés de l'entreprise. (Tilloy-Alphonse, Scoyez van Poppel, Lacroux, Dupont, & Ferauge, 2020)

Ce manque de formalisation et de communication en interne ne permet pas de créer une cohésion d'entreprise autour du projet, et donc favoriser la motivation de chacun. Il est de plus à noter que le recrutement étant un sujet de préoccupation majeur pour les entreprises, la « non-formalisation » de la stratégie RSE dans les PME ne leur permet pas de valoriser leur « marque employeur » sur ce thème. (Berger-Douce, 2023).

Pourtant, l'implication des salariés semble être un facteur clé dans la réussite du déploiement d'une stratégie RSE. Il est important que la démarche implique les salariés et soit perçue par eux comme une dynamique de progrès et de changement bénéfique pour l'efficacité de l'organisation. (Bidi, 2020) et (Berger-Douce, 2023).

1.3.3.4 Le poids des parties prenantes

Le marché et les institutions sont deux parties prenantes externes qui ont un impact important auprès des PME dans le déploiement d'une stratégie RSE.

Le marché : les clients et les concurrents

L'exigence des clients et de la concurrence peuvent constituer un moteur au déploiement d'une organisation RSE par la formalisation de la collecte des données via l'utilisation de ces indicateurs RSE comme outils de pilotage et de communication vers les parties prenantes externes (Bidi, 2020).

Les institutions

L'implication des entreprises dépendra des règles institutionnelles et du degré d'implication de l'état sur ce sujet (Deffains-Crapsky, 2023), (Jacob Hörisch, 2014). De ce fait, la nécessité d'accompagner les PME et TPI que ce soit financièrement ou au niveau stratégique apparaît comme indispensable.

Les autorités ont à la fois un rôle contraignant par la réglementation qu'elle impose aux entreprises mais elles ont également un rôle dans l'accompagnement de proximité des entreprises qu'il soit financier ou non. Cet accompagnement semble être une des clés de réussite du déploiement de la stratégie RSE (Berger-Douce, 2023). Il est important que les pouvoirs publics accompagnent les entreprises en proposant des actions et financements efficaces (Deffains-Crapsky, 2023).

Parmi les leviers d'actions, nous pouvons identifier :

- la formation et la connaissance de la réglementation par le management. Les sites gouvernementaux proposent des outils et des plateformes pour permettre aux entreprises d'avoir une vision exhaustive des exigences auxquelles elles sont soumises et des solutions de financement auxquelles elles peuvent prétendre.
- les incitations financières : Pour les PME, les investissements nécessaires lors du déploiement d'une stratégie RSE ont un poids financier significatif. Ces politiques d'incitation peuvent permettre aux entreprises d'engager les premières actions nécessaires ce qui constitue une

réelle impulsion (Deffains-Crapsky, 2023). En 2022, 20% des établissements ayant engagé des dépenses anti-pollution ont bénéficié d'une aide publique. Pour ces établissements, le montant de l'aide couvre en moyenne 30% de la dépense (INSEE, 2025).

En ce sens, afin d'inciter le déploiement d'actions et de diagnostic environnementaux, l'état français propose sur ses sites gouvernementaux des guides de synthèse spécifiques pour les petites entreprises (Les principaux dispositifs pour la transition écologique des TPE et PME, 2024).

1.3.3.5 L'importance des développements d'initiatives sectorielles et labels

Le paragraphe 1.2.3.2 évoque l'importance des stratégies collectives et de l'apprentissage par ce biais pour les PME. Dans cette logique, nous pouvons constater qu'il existe un grand nombre d'initiatives sectorielles, de groupements associatifs de dirigeants, de syndicats d'entreprises ou autres structures reconnues par le milieu industriel qui proposent des accompagnements et des labels.

Par exemple, l'IUMM¹⁰ (Union des Industries et Métiers de la Métallurgie) propose à ses adhérents de « faire de la RSE un avantage compétitif et un facteur d'attractivité » (IUMM, 2025) via des formations de référents RSE dans les entreprises et une charte « label RSE IUMM ».

D'autres organisations proposent le même type de démarche telles que le MEDEF (Mouvement des Entreprises de France) ou la CPME (Confédération des Petites et Moyennes Entreprises).

Les principaux labels et certifications proposés par ces organisations sont :

- le B CORP qui est un mouvement mondial qui fédère plus de 4000 entreprises au sein duquel les entreprises sont évaluées sur cinq piliers (gouvernance, collectivité, environnement, clients et collaborateurs),
- 1% FOR THE PLANET qui est un collectif international au sein duquel les entreprises membres s'engagent à reverser 1% de leur chiffre d'affaires à des causes environnementales.
- la qualité d'ENTREPRISE À MISSION définie par la loi PACTE (2019) qui est octroyée aux entreprises qui intègrent les enjeux sociaux et environnementaux à leur raison d'être,
- les médailles Ecovadis qui récompensent les entreprises ayant obtenu les meilleurs notes d'évaluation RSE sur cette plateforme destinée à proposer une sécurisation de la supply chain des entreprises par un système de notation.

L'intérêt de ces labels alternatifs réside dans leur dimension pédagogique et leur proximité avec les entreprises évaluées. Contrairement à certains dispositifs plus normatifs, ils permettent une montée en compétence progressive et proposent souvent un accompagnement des entreprises qui favorise les échanges entre pairs.

Ils viennent compléter les labels attestant de la conformité des entreprises aux principes de l'ISO 26000 présentés dans le paragraphe 1.3.1

Cependant, ces labels sont en très grand nombre. Leur multiplication a alerté en 2021 la Plateforme RSE, espace national de concertation sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises en France qui a constitué un diagnostic ces labels, et plus particulièrement les labels sectoriels. Elle a ainsi formulé 24 recommandations, adressées au gouvernement, aux entreprises, aux fédérations professionnelles et aux chercheurs dans l'objectif de garantir la crédibilité de ces différents labels et donc la qualité des démarches des entreprises (Plateforme RSE, 2021).

¹⁰ L'IUMM est une organisation patronale française qui représente et défend les intérêts des entreprises de la métallurgie. Adhérer à l'IUMM est payant. L'organisation est répartie en fédérations territoriales et propose à ses adhérents des conseils de proximité dans les domaines sociaux et juridique par exemple ou des formations.

I.4 CONCLUSION DU CHAPITRE I

Dans cette première partie, après avoir présenté les origines de la RSE et le contexte réglementaire en France, nous nous sommes intéressés aux notions de gouvernance et au déploiement des stratégies RSE dans les PME.

La revue de littérature académique ainsi que des données disponibles via des enquêtes réalisées par des acteurs publics ou privés indiquent que la prise de conscience de l'importance des enjeux environnementaux et sociétaux est bien là et a permis de dégager les grandes tendances suivantes :

- ⇒ La plupart des PME mènent des actions ponctuelles en faveur de la RSE, que ce soit pour répondre aux exigences de l'état, des collectivités, des clients ou pour des besoins de compétitivité interne.
- ⇒ Ces actions ne sont que très rarement menées dans le cadre du déploiement d'une stratégie structurée. En de cens, les petites entreprises sont en retard par rapport aux grandes entreprises.
- ⇒ L'évolution de la gouvernance des PME semble en cours pour s'orienter vers une prise en main et une valorisation de leurs actions en déployant une stratégie qui permettrait de quantifier et communiquer à leur propos.
- ⇒ La volonté du dirigeant est primordiale dans l'avancement de la stratégie dans sa structure. Ces dirigeants utilisent de façon préférentielle les initiatives sectorielles comme source d'apprentissage et support au déploiement ce qui a entraîné le développement d'une offre d'un grand nombre de labels de qualité diverses.
- ⇒ Les pouvoirs publics ont développé des propositions à l'attention des PME, en particulier via la VSME mis à disposition par l'EFRA.

Les chapitres suivants décrivent la démarche utilisée pour confronter ces affirmations au positionnement d'un échantillon de petites PME industrielles françaises

CHAPITRE II OPERATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente la méthodologie employée pour interroger un panel de petites entreprises a propos du déploiement de la RSE au sein de leur organisation. Nous expliquerons d'abord les critères de constitution du panel, puis détaillerons le contenu du questionnaire transmis. Enfin, nous exposerons la méthode d'analyse des résultats utilisée pour les comparer avec les données issues de la littérature.

II.1 PRESENTATION DE LA DEMARCHE

II.1.1 Méthodologie

Afin de confronter les données issues de la revue de littérature présentées dans le chapitre I avec les retours d'expérience de dirigeants ou cadres de petites PME, un questionnaire a été élaboré et adressé à douze entreprises industrielles dont les unités de production sont implantées en France.

Ces entreprises ont été sélectionnées en raison de leur appartenance au tissu industriel national, plus particulièrement en fonction de leur appartenance au secteur de l'industrie manufacturière.

Le questionnaire présenté en ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE, accompagné d'un courrier explicatif détaillant le contexte de la recherche, ses objectifs ainsi que les modalités de participation, a été envoyé par voie électronique. Le courrier explicatif figure en ANNEXE 2 - COURRIER EXPLICATIF.

Les réponses aux questionnaires ont apporté des informations qualitatives permettant de mieux cerner le niveau d'appropriation de la RSE de ces structures, ainsi que les leviers et freins identifiés dans leur mise en œuvre opérationnelle. Lorsque cela s'est avéré pertinent ou nécessaire, des entretiens informels complémentaires ont été réalisés avec les répondants dans le but d'approfondir certaines réponses ou de clarifier des points spécifiques.

Le choix d'une méthodologie qualitative par questionnaire complété d'entretiens informels se justifie par la nature du sujet étudié qui appelle à des échanges avec les personnes concernées. La complexité de la démarche RSE et l'hétérogénéité des réponses attendues ainsi que la volonté d'obtenir des réponses approfondies et un taux de retour significatif a conduit à la sélection d'un panel restreint plutôt qu'une démarche qui aurait consisté en l'envoi des questionnaires à un grand nombre d'entreprises identifiées via les listes disponibles dans les chambres de commerces ou les syndicats patronaux.

En complément, l'identité des entreprises contactées et la teneur de leurs réponses ont délibérément été anonymisés dans l'objectif de garantir une certaine fluidité et honnêteté dans les échanges. Dans la plupart des cas les répondants sont les propriétaires de l'entreprise questionnée, il a donc été considéré qu'il leur serait plus facile de répondre sans risquer d'être comparés et évalués par rapport à leurs confrères.

II.1.2 Construction du questionnaire

Ce questionnaire a été réalisé dans l'objectif de déterminer si la RSE est pensée comme une stratégie intégrée à l'entreprise dans son organisation, ou si elle se limite à une réponse ponctuelle aux exigences réglementaires ou aux attentes des parties prenantes externes des entreprises interrogées.

Le questionnaire vise également à mesurer l'impact de différents facteurs identifiés dans la littérature sur le degré d'intégration de la RSE soit

- l'implication des dirigeants,
- le degré de structuration des démarches,
- la connaissance et l'utilisation d'outils spécifiques,
- la pression des parties prenantes sans les décisions.

Il est décomposé en sept sections, présentées ci-après.

II.1.2.1 Section 1 : Informations sur l'entreprise

Sont collectées des informations relatives à la taille de l'entreprise, notamment son chiffre d'affaires et son effectif salarié, mais également des éléments d'identification tels que sa structure juridique, sa localisation, la convention collective applicable, le domaine d'activité principal de l'entreprise, son année de création, ainsi que la date du dernier changement de gouvernance.

Ces données permettront d'identifier la nature de l'entreprise – par exemple si elle est familiale ou intégrée à un groupe – et de posséder des données contextuelles qui permettent d'avoir une meilleure compréhension de son organisation et de ses éventuelles spécificités.

Par ailleurs, la fonction occupée par la personne répondant au questionnaire est systématiquement renseignée. Cet élément semble particulièrement important dans le cas où l'entreprise ne disposerait pas d'une stratégie RSE centralisée. En effet, l'interprétation des réponses peut différer significativement selon que le répondant soit un dirigeant, un cadre, ou un salarié opérationnel, chacun pouvant posséder un regard différent sur les pratiques et les priorités de l'organisation en matière de RSE.

II.1.2.2 Section 2 : Gouvernance et stratégie RSE

L'objectif de cette partie est d'identifier l'existence d'une stratégie RSE formalisée, et lorsqu'elle existe, de savoir depuis combien de temps elle a été déployée.

Lorsque qu'une stratégie existe, il est demandé si elle résulte d'une démarche volontaire de l'entreprise ou si elle répond à une demande spécifique de ses actionnaires, clients ou autres parties prenantes. Le positionnement de la gouvernance sur ces questions permet d'évaluer le degré d'engagement stratégique de l'organisation.

Ensuite, la date à laquelle la stratégie a été déployée indiquera la maturité de la démarche.

II.1.2.3 Section 3 : Contraintes réglementaires applicables

L'objectif de ces questions est de savoir si les entreprises interrogées sont soumises à des obligations réglementaires sur leurs sites, et (surtout) d'observer dans quelle mesure les répondants sont en mesure de citer ces exigences et de les flécher comme pouvant intégrer leur stratégie RSE.

II.1.2.4 Section 4 : Outils de déploiement de la stratégie RSE

Cette section a comme objectif d'évaluer le niveau de connaissance des outils et référentiels normatifs existants pour le déploiement des stratégies RSE dans les entreprises, ainsi que d'apprécier le niveau d'utilisation de ces outils.

La connaissance de la CSRD, son impact éventuel sur les entreprises questionnées ainsi que la connaissance du référentiel VSME font l'objet de questions spécifiques.

II.1.2.5 Section 5 : Actions menées par les entreprises

La liste des actions menées sur les thèmes environnementaux et sociétaux est demandée, ainsi que la tenue d'indicateurs qui y sont associés afin d'identifier si des actions RSE sont menées et dans quelle mesure elles sont intégrées à une stratégie globale et incluses à un reporting RSE transverse.

II.1.2.6 Section 6 : Culture et communication d'entreprise

Cette section questionne la place de la communication interne et externe afin d'évaluer la visibilité et la diffusion des engagements pris par l'entreprise.

II.1.2.7 Section 7 : Freins

Enfin, cette dernière section cherche à mettre en évidence les obstacles identifiés par les entreprises dans le déploiement de leur stratégie RSE ainsi que les conditions qui pourraient leur permettre d'aller plus loin dans cette démarche. Cette approche vise à mieux cerner les besoins et les leviers potentiels d'accompagnement.

II.1.3 Présentation des entreprises contactées

Les critères de choix pour constituer le panel des douze entreprises contactées ont été les suivants :

- leur taille,
- leur activité,
- la garantie de la qualité des informations recueillies via l'accès à des répondants pertinents.

II.1.3.1 L'activité des entreprises

C'est le premier critère qui a guidé leur sélection afin de confronter les résultats de la littérature avec les actions menées par des petites unités de production basées en France dont la gouvernance et les préoccupations au quotidien diffèrent sensiblement des entreprises soumises à la CSRD ou au DPEF.

Le choix s'est porté sur des entreprises dont la typologie est relativement similaire. Elles évoluent dans le même domaine d'activité et appartiennent majoritairement à la convention collective de la métallurgie. L'ensemble des entreprises contactées possède des sites de fabrication en France et leur activité principale relève de l'industrie manufacturière (aucune de ces entreprises n'est spécialisée dans le négoce ou la prestation).

Le but de l'analyse n'était pas de comparer les réponses d'entreprises provenant de différents secteurs d'activités mais pour une même typologie d'entreprise de comparer les stratégies les actions menées afin de déterminer si il est possible d'en dégager des tendances.

Enfin, l'ensemble des entreprises contactées se distinguent par un haut niveau d'expertise dans les produits qu'elles fabriquent. Ces entreprises sont généralement spécialisées dans des fabrications de petits volumes destinés à des marchés à forte valeur ajoutée et forte contrainte réglementaire tels que l'agroalimentaire, l'industrie ferroviaire et l'industrie pharmaceutique. Elles possèdent dans l'ensemble la volonté de véhiculer une image de forte technicité, qualitative et dynamique. Les dirigeants des entreprises contactées ont une attitude « active » voire « proactive » au sens des postures identifiées par Saulquin & Schier présentées dans le paragraphe I.3.3.1 et peuvent être perçues comme moteur dans leur domaine d'activité.

Ce choix, bien qu'il puisse introduire un biais dans les réponses obtenues, se justifie par le fait que les PME étant peu ou pas soumises à des obligations en matière de RSE, il paraissait pertinent de solliciter en priorité des entreprises dynamiques pouvant être perçues comme moteur par les parties prenantes qui les entourent. Interroger des structures moins proactives aurait comporté le risque d'obtenir des échanges moins riches, voire un nombre réduit de réponses. Compte tenu de la taille restreinte de l'échantillon l'accent a été mis sur la qualité et la pertinence des retours recueillis.

II.1.3.2 La taille des entreprises contactées

Les entreprises contactées peuvent être scindées en 2 groupes :

Tout d'abord, un groupe de « petites » PME dont le nombre de salariés est compris entre 17 et 29 personnes et le chiffre d'affaires ne dépasse pas sept millions d'euros. Huit entreprises ont été contactées pour cette catégorie. Pour l'intégralité de ces entreprises c'est le propriétaire-gérant ou une personne ayant une fonction de direction qui a été contactée et qui a répondu au questionnaire et aux éventuelles sollicitations ultérieures. La totalité de ces entreprises sont des entreprises indépendantes avec un actionnariat familial.

Ensuite, un groupe de PME de taille plus importante dont l'effectif est compris entre 100 et 150 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris 18,5 et 30 millions d'euros. Pour ce groupe, les personnes contactées et répondantes ont un niveau de responsabilité moins élevé que pour les « petites PME ». Quatre entreprises entrant dans cette catégorie ont été contactées. Pour trois entreprises la personne contactée est le responsable commercial, pour la dernière qui est composée de quatre petites unités de productions la personne contactée est un des Directeurs de site. Le nombre restreint d'entreprises contactées dans ce groupe s'explique principalement par la difficulté à identifier des structures dont l'ensemble des sites de production sont localisés en France, et pour lesquelles il était possible d'entrer aisément en contact avec un cadre dirigeant.

Le premier groupe les « petites PME » ne sont soumises à aucune réglementation spécifique en termes de reporting RSE.

Le deuxième groupe est lui soumis aux exigences détaillées dans le paragraphe I.1.4 soit :

- la rédaction de la base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) à l'attention du CSE,
- la tenue d'un index de l'Egalité Professionnelle,
- la mise en place d'un Dispositif d'Alerte.

II.1.3.3 La fonction du répondant

La volonté était d'obtenir des réponses claires, rédigées par des personnes dont les responsabilités et le positionnement managérial garantissait qu'il était informé voire acteur des déploiements en termes de RSE. Les interlocuteurs mobilisés au sein des entreprises sont, pour la plupart, des ingénieurs de formation, occupant des fonctions à responsabilité ou de direction. Leur posture est marquée par leur pragmatisme opérationnel, une orientation vers la croissance et l'innovation, mais également une forte sensibilité à la satisfaction client.

II.1.3.4 Liste des entreprises ayant reçu le questionnaire

Le profil des entreprises contactées est détaillé dans le Tableau 3 :

N° entreprise	Chiffre d'affaires 2024	Structure (SA, SAS, SARL...?)	Actionnaires (maison mère, actionnariat familial?)	Localisation	Convention collective	Nombre de sites	Nombre de salariés	Activité de l'entreprise et principales réalisations	Date de création de l'entreprise	Date du dernier changement de direction	Poste de la personne sollicitée
I	4.1M€	SAS	Holding familiale	Finistère	Métallurgie	1	23	Equipements en acier inox pour agro/pharma	1994	2025	Dirigeant
II	6.4M€	SAS	Holding familiale	Rhône	Métallurgie	1	29	Constructeur d'agitateurs et de mélangeurs industriels	1991	2013	Dirigeant
III	5M€	SAS	Holding	Gironde	Métallurgie	1	29	Constructeur d'articles métalliques : portes et trappes pour cuves	1958	2015	Direction commerciale
IV	3.1M€	EURL	Holding familiale	Charente Maritime	Métallurgie	1	27	Chaudronnerie et Tôlerie industrielle	1990	2018	Dirigeant
V	29M€	SAS	Filiale d'une grande entreprise	Loire Atlantique	Métallurgie	1	124	Conception et fabrication d'articles de robinetterie industrielle destinés aux secteurs alimentaires pharmaceutiques et cosmétiques	2010	2015	Responsable Commercial
VI	4,5 M€	SAS	Holding	Seine et Marne	Métallurgie	1	19	Etudes et conceptions d'équipements inox pour les industriels agro/pharma	2012	2012	Dirigeant
VII	2.8M€	SAS	Actionnariat familial	Loire Atlantique	Métallurgie	1	17	Chaudronnerie et Tôlerie industrielle	2005	2025	Dirigeant
VIII	6 M€	SAS	Filiale d'une grande entreprise	Deux-Sèvres	Plasturgie	4	total des sites = 150	Usinage de produits plastiques. Composants pour les industries aéronautiques, ferroviaire, médicale et énergie	1975	2019	Directeur de Site / Responsable RSE
IX	18.5M€	SAS	Actionnariat familial	Val d'Oise	Métallurgie	2	101	Conception et fabrication d'articles de robinetterie industrielle et de produits et services associés	1955	2004	Responsable Commercial
X	non communiqué	SAS	Actionnariat familial	Vendée	Métallurgie	1	20	Mécanique de précision tournage, soudage, mécano soudure, fraisage (tous secteurs sauf automobile et agricole)	1977	2007	Dirigeant
XI	non communiqué	SAS	Actionnariat familial	Puy de Dôme	Métallurgie	1	15	Mécanique de précision	1976	2023	Dirigeant
XII	18M€	SAS	Holding	Vendée	Métallurgie	2	100 à 199	Mécanique de précision	1979	2016	Responsable Commercial

Tableau 3: liste des entreprises contactées

II.2 ENVOI DU QUESTIONNAIRE ET ANALYSE DES REPONSES

II.2.1 Réponses aux questionnaires et entretiens

Parmi les huit entreprises appartenant au groupe des « petites PME », six entreprises ont retourné le questionnaire complété, des échanges complémentaires informels par mail et téléphone ont été menés avec cinq entreprises. Une entreprise n'a pas donné suite et une dernière entreprise a notifié son refus de répondre.

L'entreprise ayant notifié son refus de répondre le justifie par le fait qu'elle n'a à l'heure actuelle pas déployé de stratégie RSE. L'extrait de réponse suivant illustre ce point :

« À ce jour, nous n'avons pas encore formalisé une politique RSE au sens strict. De ce fait je ne vais pas pouvoir répondre à votre questionnaire. Cela étant dit, nous sommes sensibles aux enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, et nous nous efforçons au quotidien d'agir de manière responsable dans l'ensemble de nos activités. Nos engagements se traduisent notamment par la gestion des déchets, le choix de fournisseurs locaux, l'attention au bien-être des collaborateurs. »

Il est intéressant de constater que malgré le refus de réponse, des actions RSE sont menées. Les informations contenues dans ce message ont donc été exploitées dans l'analyse des résultats.

En revanche, les résultats reçus des quatre entreprises appartenant au groupe des PME de taille plus importante sont moins qualitatifs. Seule une entreprise a répondu complètement au questionnaire et des échanges complémentaires ont pu avoir lieu. Une deuxième entreprise a répondu partiellement au questionnaire. Les deux autres entreprises n'ont pas donné suite aux sollicitations malgré les relances par courriel et téléphone.

Sur cette disparité des réponses en fonction du groupe d'entreprises concerné, un parallèle est identifié entre le positionnement hiérarchique des répondants et la qualité des réponses. En effet, les réponses les plus qualitatives proviennent toutes des gérants/propriétaires des entreprises. Ce constat pourrait confirmer les données de la littérature académique qui pointent le rôle moteur des dirigeants et les difficultés opérationnelles parfois rencontrées pour entraîner les salariés dans la démarche.

II.2.2 Analyse et comparaison des résultats

Les questionnaires ont été analysés pour chaque section questionnée en regroupant les données afin de déterminer des tendances et les comparer aux données statistiques disponibles. Du fait de la petite taille de l'échantillon, une extrapolation des réponses reçues à l'ensemble des PME ne semble pas pertinente. En revanche, les confronter aux données statistiques disponibles a permis d'estimer la représentativité des réponses reçues.

Les données statistiques utilisées sont celles citées dans la littérature académique mais aussi des valeurs issues d'enquêtes privées ou publiques. En particulier ont été utilisées les enquêtes privées ci-dessous :

- Les données statistiques INSEE issues de l'« Enquête sur les entreprises et le développement durable 2016 » ([INSEE, 2016](#)). Cette enquête a sondé plus de 11 000 entreprises et exploité 8 8951

réponses. Elle a été menée exclusivement auprès d'entités légales d'au moins vingt salariés au 1^{er} mai 2016. Les entreprises étaient questionnées sur les volets économique, social, environnemental via des questions majoritairement qualitatives (oui/non) .

- L'étude menée en 2021 par le cabinet de conseil spécialisé en RSE « Goodwill-management » réalisée en partenariat avec le groupe de conseil Baker Tilly STREGO, l'Agence LUCIE (cabinet de conseil en responsabilité sociétale), et la MAIF (mutuelle) et qui avait pour objectif d'évaluer la maturité des PME en termes de RSE. ([Goodwill Management, 2021](#)) Il s'agit d'une étude réalisée via un questionnaire en ligne sur 330 entreprises qui avait pour objectif d'évaluer les entreprises à partir des questions suivantes :
 - Où en sont les PME en matière de RSE ?
 - Quels sont les profils types de PME engagées en RSE ?
 - Quels sont les leviers à actionner par les PME pour développer leurs engagements responsables ?
- Le Baromètre RSE 2024, réalisé par l'institut de sondage Kantar à l'initiative de la plateforme d'engagement sociétal des entreprises « Vendredi » déjà cité dans le paragraphe I.3.2 . Il s'agit d'une étude nationale ayant pour objectif de réaliser un état des lieux des pratiques et de la maturité des entreprises françaises en matière de RSE. Il s'agit de la troisième étude du même type (auparavant ont été réalisés les Baromètres 2021 et 2023). Cette étude qui est coconstruite avec douze acteurs privés évoluant dans le domaine de la RSE a été réalisée en avril 2024. Environ 1 000 entreprises françaises de tailles et de secteurs variés ont été interrogées afin de recueillir des données sur leur gouvernance RSE, les ressources humaines et financières dédiées, les freins et leviers, ainsi que les actions menées sur les volets environnemental, social et sociétal.
- Le rapport réalisé en 2023 par la plateforme de notation des performances environnementales des entreprises Ecovadis et le Médiateur des entreprises relayé par le Ministère de l'Economie sur son site internet ([Performances RSE des entreprises françaises et Européennes, 2023](#)). Ce rapport compare les données collectées par la plateforme Ecovadis entre 2018 et 2022 et mesure leur évolution.

II.2.3 Biais et limites identifiés

Comme il a déjà été précisé, de par la petite taille de l'échantillon et le secteur industriel spécifique auquel appartiennent les entreprises questionnées, les réponses obtenues ne permettront pas d'apporter une réponse complètement objective à la problématique évoquée concernant l'appropriation de la stratégie RSE dans la gouvernance des entreprises. Pour autant, la démarche consistant à confronter les données recueillies avec celles issues de la revue de littérature et d'enquêtes menées à grande échelle doit permettre de confirmer ou d'infirmer certaines tendances générales et de pouvoir conclure sur la problématique évoquée.

Cependant, d'autres biais ont pu être identifiés. Le premier concerne la taille des entreprises étudiées : en France, la catégorie des PME regroupe des structures allant de 10 à 250 collaborateurs. Il apparaît clairement dans les réponses que les problématiques et la gouvernance d'une entreprise de 20 à 30 salariés diffèrent fortement de celles d'une entreprise de plus de 100 salariés. C'est dans ce sens que, dans la suite de ce rapport, les entreprises sont présentées essentiellement comme des « petites PME » ou « petites entreprises », ce qui ne permet pas une généralisation à l'ensemble des PME.

Le second biais concerne le choix des entreprises interrogées qui peut entraîner une sur-représentation des actions RSE : volontairement le panel a été composé par des entreprises perçues comme intéressées par le thème. Il en est de même pour les enquêtes privées auxquelles sont comparées les réponses au questionnaire : leur participation repose sur la base du volontariat. Ceci signifie que les entreprises doivent avoir fait la démarche de répondre à un questionnaire sur le thème de la RSE ou d'être inscrites sur la

plateforme Ecovadis. Il est évident qu'une entreprise n'ayant entamé aucune réflexion à propos de la RSE et ne subissant aucune demande de la part de ses clients concernant Ecovadis ne sera pas représentée.

Enfin, le troisième biais concerne la « désirabilité sociale » dans les réponses. Il est important de considérer que ce biais existe dans le cadre du questionnaire. En effet, les répondants, et ce malgré l'anonymisation des réponses, peuvent avoir surévalué leurs actions afin de donner une image positive de l'entreprise.

II.3 CONCLUSION DU CHAPITRE II

Ce chapitre a permis de présenter le cadre méthodologique retenu pour interroger un panel de PME industrielles françaises sur le déploiement d'une stratégie RSE en détaillant la construction du questionnaire, le choix des entreprises et les modalités de collecte des données tout en identifiant les limites de la démarche.

Le chapitre suivant sera consacré à l'examen détaillé des résultats issus du questionnaire mis en perspective avec les données de la littérature et les enquêtes existantes. Cette analyse permettra de mettre en évidence les points de convergence et de divergence entre les pratiques des petites entreprises et les données plus théoriques et d'évaluer dans quelle mesure les notions environnementales et sociétales influencent concrètement la gouvernance de petites PME industrielles.

CHAPITRE III PRESENTATION ET ANALYSE DES REPONSES

Ce chapitre analyse pour chacun des thèmes du questionnaire présenté au chapitre II les réponses recueillies auprès des entreprises interrogées. Chaque thème fait l'objet d'une synthèse des résultats, afin d'en dégager d'éventuelles tendances qui sont ensuite analysées et confrontées aux données disponibles.

En préambule, il est intéressant de noter la richesse des échanges qui ont suivi l'envoi du questionnaire. Les répondants se sont dans l'ensemble montrés intéressés par la démarche et surtout à la recherche d'informations et de partage sur les notions de RSE.

III.1 GOUVERNANCE

Les questions posées aux entreprises avaient pour objectif de comprendre si et comment la composante RSE a été déployée dans les entreprises et la façon dont elles se sont organisées en conséquence.

L'ensemble des réponses des entreprises aux questions de gouvernance sont présentées en ANNEXE 3 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – GOUVERNANCE.

III.1.1 Présence d'une stratégie RSE dans l'entreprise

III.1.1.1 Appropriation du concept de RSE

Parmi les entreprises répondantes, aucune n'a jamais « entendu parler » de la RSE et seul un dirigeant semble ne pas avoir mené de réflexion à ce sujet ni posséder une vision claire du périmètre concerné par la RSE. Ce point est apparu lors des échanges autour des questionnaires via la remarque suivante : « *nous ne faisons pas de RSE mais nous avons mis l'accent sur la sécurité et le bien-être de nos employés* ». La sécurité et le bien être des salariés composent pourtant le volet social des politiques RSE.

Nous sommes donc très loin du constat de « L'Enquête sur les Entreprises et le Développement Durable » réalisée par l'INSEE en 2016 qui stipulait que « 59% des entreprises de 20 salariés ont déjà « entendu parler » de la responsabilité sociétale des entreprises » (INSEE, 2016) et nous pouvons supposer une très nette évolution sur ce point depuis 2016, la notion de RSE étant au minimum connue.

III.1.1.2 Posture des dirigeants

Sept dirigeants ont répondu au questionnaire et se sont montrés concernés par le sujet

En reprenant les quatre postures identifiées par Saulquin & Schier en 2007 (Bonneveux & Saulquin, 2009/3 n°23) (passif-réactifs-actifs-proactifs) nous pouvons identifier :

- un dirigeant qui a un positionnement passif et qui n'évoluera que sur la contrainte de la réglementation,
- cinq dirigeants qui sont dans une posture réactive voire active. Leur volonté de progrès est très claire bien que récente avec une volonté de s'adapter aux exigences des marchés,
- un seul dirigeant possède une posture réellement proactive en ayant déjà une stratégie formalisée, des actions visibles par la possession de plusieurs labels et une communication formalisée via le site internet de l'entreprise.

III.1.1.3 Déploiement de la stratégie RSE

70% des entreprises interrogées (8 entreprises /10 répondants) ont déployé une stratégie RSE. Les réponses sont détaillées dans le Tableau 4. Cette valeur de 70% est cependant à nuancer car trois entreprises indiquent le déploiement comme « en cours » et « initié en 2025 » avec des actions toujours en cours d'élaboration.

Groupe	20<nombre de salariés<100	nombre de salariés >100
Possédez-vous une stratégie RSE formelle ? (documentée, suivie, communiquée)	oui : 57% 5 entreprises / 7 répondants	oui : 100% 3 entreprises/ 3 répondants
Si oui, en quelle année cette stratégie a-t-elle été déployée ?	2021 : 1 entreprise 2023 : 1 entreprise 2025 : 3 entreprises (en cours)	2013: 1 entreprise 2023 : 1 entreprise

Tableau 4: Déploiement des stratégies RSE

Parmi les trois entreprises qui n'ont pas déployé de stratégie, deux entreprises n'ont initié aucune démarche, une entreprise a initié une démarche par des formations en se rapprochant de l'association « Planet RSE ».

III.1.1.4 Des déploiements très récents

Il est intéressant de constater qu'à l'exception d'une entreprise pour laquelle la démarche a été initiée en 2013, l'ensemble des démarches ont été initiées il y a moins de trois ans. Quatre entreprises considèrent leur stratégie RSE comme étant toujours en cours de déploiement.

Pour un des répondants « ...aujourd'hui je n'en suis qu'au début. J'ai surtout suivi des formations pour bien comprendre comment intégrer une démarche RSE dans ma stratégie. Nous avons également réalisé un bilan carbone simplifié en février (2025) mais nous n'avons pas encore établi de plan d'action et la prochaine étape est de voir l'impact sur mon business model ... ».

Un autre considère que « certains aspects (de la stratégie) sont déployés mais tout n'est pas encore finalisé ».

L'hypothèse peut être émise que les objectifs fixés par l'Union européenne et les récentes évolutions réglementaires qui en ont découlé ont entraîné une dynamique et une plus grande pression des parties prenantes, en particulier les clients qui ont incité ces entreprises à s'intéresser à la problématique de la RSE.

Ce constat rejoint les données de la littérature qui indique qu'en 2020 seulement 60% des organisations ont intégré les notions de RSE alors qu'en 2024 l'étude réalisée par Goodwill Management indique que 85% des organisations ont mis en place des actions RSE. L'étude Baromètre RSE pointe également « L'amorce d'un déclin vers une accélération de la RSE » en comparant les résultats menés de l'enquête menée en 2022 avec ceux reçus en 2024.

En complément, ces déploiements ne semblent pas être corrélés avec des changements de direction dans les entreprises mais bien avoir été initiés par une évolution de la stratégie des dirigeants en place.

III.1.1.5 Poids des stratégies collectives comme soutien dans la démarche

L'impact des stratégies collectives et le besoin de support et d'émulation tel que présenté dans le chapitre I.2.3.2 de la revue de littérature transparaît nettement dans les réponses. Trois entreprises contactées s'appuient sur l'IUMM ou les groupements d'entreprises locaux pour obtenir un support et des formations qui leur permettront de d'identifier et déployer facilement les actions nécessaires.

III.1.2 L'organisation

La question suivante a été posée : « Qui est responsable de la démarche RSE dans votre entreprise ? »

III.1.2.1 Une fonction RSE centralisée

Six des sept entreprises ayant déployé une politique RSE ont détaillé l'organisation de leur structure. Malgré leur petite taille et le fait que ces entreprises ne soient pas ou peu soumises à des exigences réglementaires, quatre entreprises, soit 60% d'entre elles ont centralisé sur un seul interlocuteur la gestion des données RSE de l'entreprise.

Deux entreprises ont fait le choix de répartir les tâches sur plusieurs personnes, dont une des entreprises de plus de 100 salariés.

Une seule entreprise a fait le choix d'un recrutement spécifique avec une personne entièrement dédiée à la fonction RSE. Il s'agit d'une entreprise de plus de 100 salariés et qui comprend quatre sites, pour laquelle la gouvernance a été identifiée comme proactive et qui par ses réponses montre un dynamisme et une maturité dans le déploiement de la stratégie RSE supérieur aux autres entreprises. Cette maturité dans la démarche a justifié le recrutement d'une Responsable Sécurité Environnement.

Pour l'ensemble des autres entreprises qui ont fait le choix de dédier une personne aux sujets de RSE il s'agit soit d'une personne qui cumule plusieurs fonctions soit un alternant.

Le fait d'affecter une personne spécifiquement à ce sujet, avec les implications significatives que cela entraîne sur l'organisation et les coûts pour ces petites structures, témoigne de l'importance que les dirigeants lui accordent. Pour autant ce constat est à nuancer par la réversibilité des organisations déployées. Ajouter la responsabilité de la RSE à une fonction déjà existante ou dédier un alternant sont par essence des stratégies provisoires.

III.1.2.2 Comparaison avec les données du « Baromètre RSE 2024 »

Cette enquête indique que dans les PME :

- en 2022 : 68% des personnes interrogées ont une équipe dédiée à la RSE,
- en 2024 : 78% des personnes interrogées ont une équipe dédiée à la RSE ; 46% des TPE et 77% des PME ont désigné un responsable RSE.

Comme représenté sur la Figure 5, les entreprises interrogées avec pour 60% d'entre elles une personne qui centralise la responsabilité de la RSE sont cohérentes avec les données issues de cette étude.

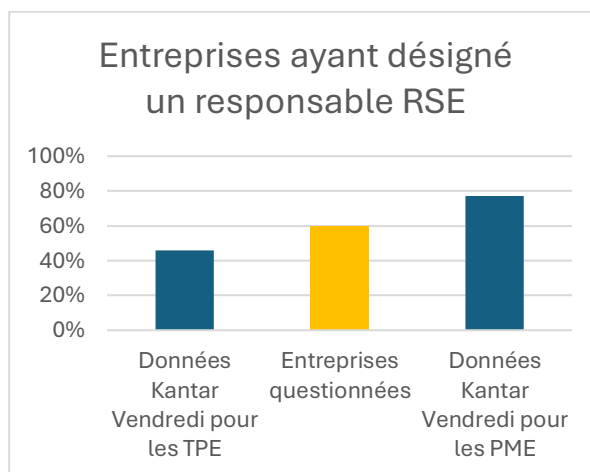


Figure 5: Fonction RSE dans les entreprises

III.1.3 Les raisons du déploiement d'une stratégie RSE

A la question suivante : « Dans quel contexte avez-vous déployé une stratégie RSE ? », l'ensemble des entreprises ont répondu soit « la volonté des dirigeants » soit « la volonté des parties prenantes » comme raison du déploiement de la stratégie RSE, certaines ont évoqué les deux raisons.

Les réponses sont présentées dans le Tableau 5

Groupe	20<nombre de salariés<100	nombre de salariés >100
Volonté des parties prenantes	60% 3 entreprises / 5 répondants	50% 1 entreprise / 2 répondants
Volonté de la direction	60% 3 entreprises / 5 répondants	100% 2 entreprises / 2 répondants

Tableau 5: Raisons du déploiement d'une stratégie RSE

Lors des échanges complémentaires, il a été constaté que la volonté du dirigeant résulte souvent des contraintes environnementales imposées par le marché. L'impact des exigences des clients et les actions menées par les plus grandes entreprises via la sécurisation de leur chaîne d'approvisionnement semble être un critère important, en particulier via l'imposition par les clients d'être en possession d'une notation via la plateforme Ecovadis.

III.1.3.1 Comparaison des données avec le « Baromètre RSE 2024 »

Le Baromètre RSE 2024 indique comme raisons de déploiement de la RSE pour les PME :

- en premier lieu l'image de marque pour 64% des répondants,
- puis la volonté de la direction pour 57% d'entre eux,
- et enfin la réponse à l'urgence sociale et environnementale pour 54% des répondants.

Ces données ne sont pas en accord avec les données présentées dans le Tableau 5. L'image de marque et l'urgence sociale et environnementale n'ont pas été citées comme réponse au questionnaire. Seule la volonté de la direction se retrouve.

En revanche la motivation réelle derrière la volonté de la direction n'a pas été questionnée. Il est probable que cette « volonté » puisse être induite soit par le souhait d'améliorer l'image de marque de l'entreprise et donc sa rentabilité, soit par une réelle conviction environnementale du dirigeant ou pour d'autres raisons qui n'ont pas été identifiées.

III.1.4 Synthèse

Cette première partie du questionnaire a permis de mettre en évidence l'implication des PME dans le déploiement des stratégies RSE, en montrant que ces démarches sont souvent très récentes en cours de structuration, avec la création d'une fonction dédiée dans les entreprises.

Pour autant ces entreprises ont adapté plutôt que modifié leur organisation afin de pouvoir centraliser l'ensemble des actions sur une personne. Seule une entreprise interrogée a réalisé un recrutement spécifique.

III.2 LA REGLEMENTATION APPLICABLE

Dans cette section, les questions suivantes ont été posées :

« Quelles sont les contraintes de reporting auxquelles votre entreprise est soumise ? » et « Quelles mesures de conformité du site industriel réalisez-vous ? »

Huit entreprises ont répondu à ces questions. Les réponses sont détaillées en ANNEXE 4 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – CONTRAINTES REGLEMENTAIRES.

Trois entreprises n'ont cité aucune contrainte de reporting et aucune mesure de conformité. Les autres entreprises ont dans leur intégralité cité des mesures règlementaires actuellement effectuées sur leur site industriel et présentées dans le Tableau 6.

Contraintes règlementaires de reporting	<ul style="list-style-type: none">- Bordereau de traitement des déchets : 1 entreprise- Accidents du travail : 1 entreprise- Vérification règlementaire des installations électriques - extincteurs- alarmes : 1 entreprise- Vérification règlementaire des moyens de levages : 2 entreprises- Surveillance des rejets et eaux usées : 2 entreprises
---	--

Tableau 6: Obligations règlementaires des entreprises

Il est donc intéressant de constater que certaines entreprises n'ont pas intégré les obligations règlementaires dans leur raisonnement autour de la RSE.

Comme indiqué dans la revue de littérature dans le paragraphe I.1.4, l'ensemble des entreprises sont soumises à des obligations pouvant relever de la responsabilité sociale des entreprise, qui ne sont pas identifiées en tant que telles mais plutôt comme des réponses à la réglementation. Nous pouvons par exemple citer :

- L'obligation de tri et de caractérisation des déchets obligatoire ainsi que l'attestation annuelle de collecte et de valorisation,
- La présence du Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) obligatoire dès le premier salarié.

Seules trois entreprises sur neuf répondantes ont cité la notion de gestion des déchets et le DUERP n'a pas été identifié comme étant une contrainte règlementaire associée à la RSE.

L'hypothèse que nous ferons à propos de ce thème est la suivante : les actions règlementaires sont réalisées mais ne sont la plupart du temps pas fléchées comme des mesures s'intégrant dans les actions RSE de l'entreprise .

Deux remarques peuvent alors être énoncées:

- En premier lieu, ces réponses tendraient à confirmer le fait que la RSE est réalisée en « ordre dispersé » dans les entreprises et qu'il existe une dissociation dans l'esprit des dirigeants entre les contraintes règlementaires et une stratégie RSE. Cette remarque pose la question de la difficulté de la centralisation et de la valorisation des actions menées.
- La seconde concerne la valorisation des actions environnementales et sociétales menées par ces entreprises dans un contexte de marché mondialisé. Alors que, sur le marché français, la conformité à la réglementation ne constitue pas un avantage concurrentiel, le respect des normes françaises peut en revanche représenter un atout en termes d'image vis-à-vis de concurrents internationaux qui ne sont tous pas soumis aux mêmes exigences.

III.3 REFERENTIELS NORMATIFS ET OUTILS

La revue de littérature a mis en évidence une multiplicité d'outils disponibles qui ne sont pas forcément adaptés aux PME, ce qui peut parfois entraîner une difficulté et une complexité pour celles-ci. Ce chapitre s'attachera à détailler la façon dont les entreprises interrogées se sont organisées pour déployer leur stratégie RSE.

L'ensemble des réponses concernant ce chapitre sont présentées en ANNEXE 5 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE- OUTILS ET REFERENTIELS UTILISES.

III.3.1 La connaissance des référentiels normatifs :

Les réponses au questionnaire sont synthétisées dans le Tableau 7.

Groupe	20<nombre de salariés<100	nombre de salariés >100
Connaissance de l'ISO 26 000	3 entreprises / 5 répondants	1 entreprise / 2 répondants
Application de l'ISO 26 000	0 entreprises / 5 répondants	0 entreprises / 2 répondants
Autres référentiels cités	ISO 14 000 : 1 entreprise / 5 répondants	ISO 14 000 : 1 entreprise / 2 répondants

Tableau 7: Référentiels normatifs connus et utilisés par les entreprises

La norme de référence ISO 26 000 n'est véritablement connue que par deux entreprises (une troisième l'évoque de manière partielle), Les labels « Label RSE », « Lucie » et « PME+ » proposés dans la continuité de cette norme n'ont été cités par aucune des entreprises questionnées.

Pourtant, ces entreprises connaissent les référentiels ISO, certaines possédant la certification de leur système qualité ISO 9000. Deux entreprises ont cité la norme ISO 14 000 comme référentiel pour le déploiement de leur politique RSE. La norme ISO 14 000, certifiante, définit la façon dont les impacts environnementaux sont maîtrisés et gérés (pollution, déchets, consommation d'énergie, etc.) mais traite uniquement environnemental dans les entreprises, ce qui correspond à une adoption partielle des pratiques RSE.

Il apparaît donc que le référentiel ISO n'est pas considéré comme étant un support de référence pour les PME dans le panel interrogé.

III.3.2 Les supports au déploiement de la stratégie

Plusieurs entreprises ont fait le choix de s'appuyer sur une organisation patronale (l'IUMM) mais ce n'est pas le seul moyen utilisé. La certification Ecovadis apparaît également comme étant un outil utilisé pour le déploiement de la stratégie RSE pour quatre entreprises.

Le Tableau 8 synthétise l'ensemble des moyens cités. Une grande hétérogénéité apparaît dans les réponses, certaines entreprises ayant cité l'obtention du label Ecovadis comme outil de déploiement de leur stratégie, deux autres l'adhésion à des programmes proposés par un réseau d'entreprises ou une association. Une entreprise de plus de 100 salariés cumule deux labels.

Groupe	20<nombre de salariés<100	nombre de salariés >100
Labels & systèmes d'évaluation privés	Abonnement ECOVADIS : 3 entreprises Programme "TRANSITION PME" via le réseau OFFENSIV'PME : 1 entreprise Adhésion à l'association Planet RSE: 1 entreprise	Abonnement ECOVADIS : 2 entreprises Label Communauté du coq Vert : 1 entreprise

Tableau 8: labels et systèmes de notations cités comme outils de déploiement de la stratégie RSE

III.3.2.1 Focus sur la plateforme Ecovadis

La plateforme Ecovadis est une entreprise française fondée en 2007 spécialisée dans l'évaluation de la RSE des entreprises. Il s'agit d'une plateforme collaborative permettant aux entreprises de mesurer la performance RSE de leurs fournisseurs.

Les entreprises sont notées sur la base d'informations qu'elles renseignent dans quatre domaines :

- l'environnement,
- les droits sociaux et humains,
- l'éthique,
- les achats responsables.

Un score sur 100 leur est attribué via trois niveaux de « médailles » (Platinum, Gold, Silver, Bronze).

La plateforme se présente comme une « *Référence internationale pour des chaînes d'approvisionnement à la fois résilientes et durables* ». De fait, en 2025 la plateforme évalue 150 000 entreprises dans 185 pays (Ecovadis, 2025). Les donneurs d'ordres imposent à leurs fournisseurs une « note Ecovadis » comme élément préalable indispensable à leur qualification. Ceci leur permet de sécuriser leur chaîne d'approvisionnement par la mesure de la conformité de leurs fournisseurs à la réglementation dans le cadre du déploiement de leur « Politique Achats Responsable ».

Cette imposition permet aux entreprises françaises de plus de 5000 salariés de répondre aux exigences réglementaires, en particulier au plan de vigilance et aux contraintes de la CSRD qui leur demandent de considérer l'ensemble de la chaîne de valeur de leur production, sans pour autant devoir développer un système de notation et de conservation des documents en interne (Leutheuser, 2025).

Ce phénomène récent tend à prendre de l'ampleur et la notation Ecovadis semble devenir une référence. Peu de littérature académique disponible à ce sujet a été trouvée, Ecovadis étant cependant cité plusieurs fois comme référence que ce soit en termes de notation fournisseur (Leutheuser, 2025) ou en termes de fournisseur de données statistiques (QUAIREL & NGAHA, 2017). Il faut cependant noter que la méthodologie employée pour la notation n'a pas été trouvée .

Un atout d'Ecovadis est qu'il est par essence un outil qui évalue les entreprises sur l'ensemble des thèmes de la RSE et donc nécessite une réflexion transverse par l'entreprise sur sa gouvernance.

III.3.2.2 Autres dispositifs et labels alternatifs

Ces dispositifs, cités comme outils à la réponse « connaissez-vous/ utilisez-vous des outils de déploiement d'une stratégie RSE » apportent une solution de proximité et une aide dans la structuration de la démarche RSE, aide qui peut permettre d'obtenir un label ou une notation Ecovadis.

Planet RSE cité par une entreprise est par exemple une association loi 1901 créée en 2014 qui prône « des valeurs d'éthique, de partage d'expérience, de bon sens et d'écoute » (Planet'RSE, 2025)

L'adhésion à ses initiatives démontre que pour le panel interrogé la dynamique RSE se déploie via des supports issus de syndicats ou de groupements d'entreprises et sans adhérer aux standards normatifs habituels. Ces voies complémentaires telles que labels ou notations sont plus utilisées car perçues comme plus adaptées aux attentes et aux réalités quotidiennes, ou étant le reflet des contraintes du marché comme c'est le cas pour Ecovadis.

III.3.3 A propos de la VSME

Seul un répondant indique avoir reçu une demande explicite de ses clients en lien avec la CSRD, et seules deux connaissent l'existence de la VSME. Une hypothèse expliquant le très faible taux d'entreprises impactées par la CSRD réside dans leur petite taille. En effet, les gros donneurs d'ordres ont concentré leurs demandes auprès de leurs fournisseurs les plus importants, ce qui n'est pas le cas des entreprises interrogées, leur taille ne leur permettant pas d'être impactante auprès d'entreprises actuellement soumises à la CSRD.

Le dispositif VSME, bien que conçu pour accompagner les petites structures dans leur transition, reste pour l'instant peu connu du panel. Une seule entreprise a comme objectif d'utiliser ce référentiel. Lorsqu'elles en ont entendu parler, la plupart déclarent ne pas encore l'utiliser, mais deux répondants évoquent la possibilité de s'y intéresser prochainement, reconnaissant son potentiel comme référentiel adapté.

III.3.4 Comparaison avec les données statistiques disponibles

III.3.4.1 A propos de la revue de littérature

Lors de la revue de littérature, nous avons identifié le fait que les PME sont généralement moins conscientes et moins informées que les grandes entreprises des enjeux et outils RSE, et n'ont donc pas la connaissance des outils disponibles pour déployer une stratégie RSE structurée. (Jacob Hörisch, 2014), (Bidi, 2020).

Ce point est à nuancer sur le panel interrogé. En effet, les répondants ont une vision claire de leur stratégie et ne semblent que peu douter des organisations à solliciter pour obtenir les informations recherchées. Une entreprise s'estime « *bien accompagnée* » par l'IUMM par exemple.

De ce fait, contrairement à ce qui est annoncé dans la revue de littérature la méconnaissance et le manque d'outils ne semble pas être un frein pour les sociétés questionnées, ces entreprises ayant identifié des moyens pour palier à ce déficit.

III.3.4.2 Comparaison avec les données statistiques

Les données issues du Baromètre RSE 2024 indiquent que 61% des grandes entreprises sont « labellisées », 48% des entreprises de taille intermédiaire, 34% des PME et 24% des très petites entreprises.

Le Baromètre RSE confirme également la position dominante d'Ecovadis parmi les labels : 52% des grandes entreprises interrogées déclarent avoir une médaille Ecovadis, 19% des PME et 5% des TPE.

Dans le panel interrogé, huit entreprises ont répondu. 50% soit quatre possèdent au moins un label (une entreprise en possède deux). Ce label est pour toutes les entreprises une notation Ecovadis, ce qui est supérieur aux résultats de l'enquête, comme représenté sur la Figure 6.

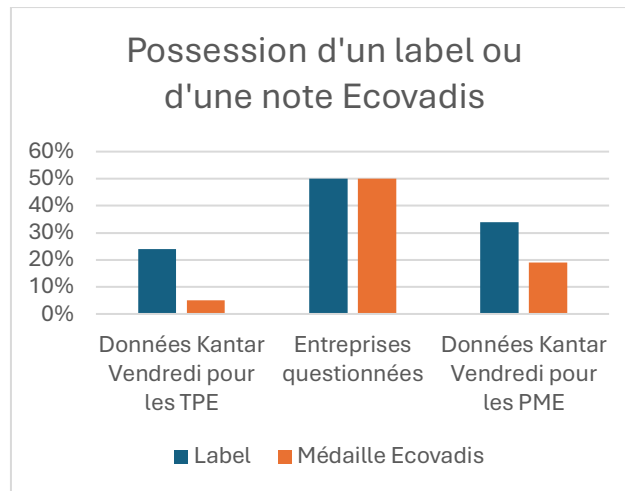


Figure 6: possession d'un label ou d'une note Ecovadis

Deux hypothèses sont possibles à ce sujet :

- Les secteurs d'activités des entreprises interrogées : les entreprises interrogées dans le Baromètre RSE 2024 sont essentiellement des sociétés de Conseil et d'Etude (15%), de Tech/Digital/ Informatique (13%) et de commerce (7%). Les industries métallurgiques ne sont que peu ou pas représentées, alors qu'en tant qu'industrie manufacturières elle pourraient être identifiées comme étant « plus polluantes » que les industries de service, et donc subirait une pression des parties prenantes plus importantes.
- Les dates des questionnaires : les questionnaires du « Baromètre RSE » ont été envoyés en janvier 2024, les entreprises ont été questionnées dans le cadre du mémoire en mai 2025 soit dix-huit mois plus tard, ce qui, du fait de la progression très rapide du déploiement de la RSE peut justifier un écart.

III.3.5 Synthèse

Ce paragraphe a mis en évidence la faible utilisation des référentiels normatifs et réglementaires proposés par l'ISO ou l'ADEME, bien que plutôt connus. Cette sous-utilisation se fait au détriment de labels, avec en particulier le développement d'Ecovadis qui semble s'imposer comme outil de sécurisation de la chaîne d'approvisionnement des grandes entreprises. Le déploiement de la RSE dans les PME se ferait dans ce cas par « ruissellement » depuis les entreprises soumises aux contraintes réglementaires.

Néanmoins, cette plateforme de notation impose aux entreprises répondantes d'avoir construit une organisation et une démarche structurante autour de la RSE ce qui leur permettrait d'avoir la structure et le recul demandés par l'ISO 26 000 ou la VSME.

En revanche alors que la revue de littérature a mis en évidence la faiblesse des outils disponibles pour le déploiement des politiques RSE dans les PME, outils inadaptés car trop complexes pour les organisations de plus petites tailles, les entreprises questionnées paraissent savoir où et comment obtenir les informations et le soutien nécessaires.

III.4 LES ACTIONS ET INDICATEURS

III.4.1 Les actions

Afin de connaître les actions menées par les entreprises, les questions « Quelles actions environnementales avez-vous réalisées ces deux dernières années ? » et « Quelles actions sociales et sociétales avez-vous réalisées ces deux dernières années ? » ont été posées.

L'ensemble des entreprises répondantes ont été en mesure de présenter des actions, qu'elles aient une politique environnementale formalisée et une gouvernance dédiée ou non. Le détail des réponses reçues est présenté en ANNEXE 6 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – ACTIONS ET INDICATEURS.

L'analyse des réponses révèle une grande diversité de pratiques en matière de RSE sur les deux thèmes questionnés. Il s'agit cependant le plus souvent d'actions concrètes qui couvrent un large spectre, allant des gestes simples à des démarches structurées.

III.4.1.1 Au niveau environnemental

Analyse des actions menées

Vingt actions ont été citées par neuf entreprises, et ce quelle que soit leur taille. La Figure 7 présente le pourcentage d'actions par thèmes.

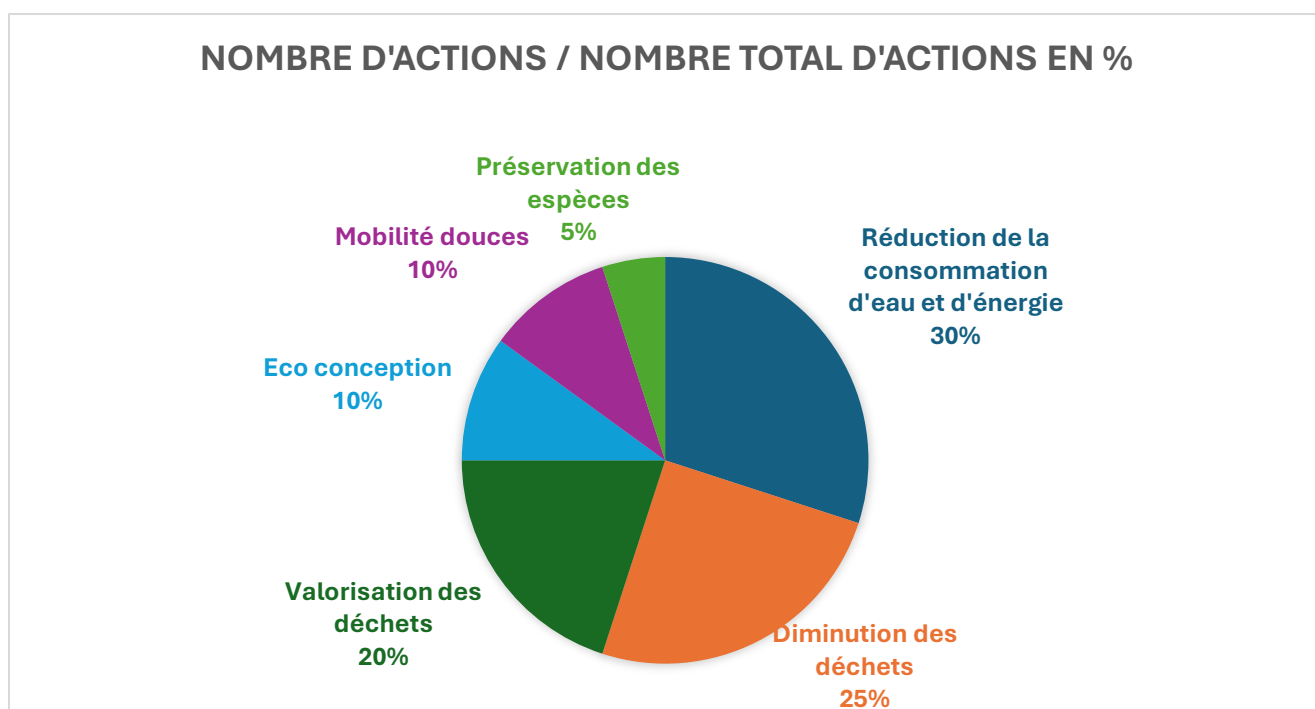


Figure 7: Présentation des actions environnementales

Deux sujets prédominent dans les réponses : la gestion des déchets et la maîtrise de la consommation d'énergie.

La gestion des déchets représente 45% des actions citées, dont 20% pour le recyclage, le tri sélectif et la valorisation des déchets et 25% des actions qui ont comme objectif de diminuer la quantité de déchets en

diminuant la quantité de plastiques utilisés, en développant des emballages réutilisables mais aussi en diminuant les rejets dans les procédés de fabrication, que ce soit en utilisant des produits biologiques comme solvants ou en recyclant les produits utilisés.

La réduction de la consommation d'énergie représente 30% des actions. Ces actions sont généralement des actions ponctuelles simples. Deux entreprises font référence à des démarches plus stratégiques telles que l'installation de panneaux photo voltaïques et la construction d'un nouveau bâtiment en conformité avec la réglementation RE2020 (cette réglementation est toutefois obligatoire pour les nouveaux bâtiments industriels).

Ensuite, vient l'Eco-conception par le développement de produits moins énergivores pour les clients, ou une réflexion transverse autour de leur cycle de vie.

Les mobilités douces ont été évoquées par deux entreprises et se traduisent soit par le renouvellement de la flotte automobile par des véhicules électriques ou hybrides soit par des actions visant à favoriser le covoiturage.

Trois entreprises indiquent avoir réalisé un bilan carbone soit 30% du panel interrogé. Pour autant, les actions découlant de ce bilan carbone n'ont pas été détaillées.

Comparaison avec les données statistiques disponibles:

Deux études ont été analysées dans le but de comparer les données des entreprises interrogées avec les données statistiques disponibles.

Les résultats sont disponibles dans le Tableau 9.

Thème	Ratio d'entreprises questionnées	Rapport Goodwill Management (2021)	Baromètre RSE (2024)
Réduction de la consommation d'eau et d'énergie	30%	66%	?
Diminution des déchets	25%	89%	?
Valorisation des déchets	20%	50%	?
Eco conception	10%	86%	?
Mobilité douces	10%	?	71%
Préservation des espèces	5%	?	7%
Réalisation d'un bilan carbone	30%	?	62%

Tableau 9: comparaison des actions des entreprises aux données des différentes études

Cette comparaison met en évidence de grandes disparités entre les études et les réponses aux questionnaires ainsi que des angles d'approches différents entre études qui ne proposent pas toutes les mêmes données. Il n'a donc pas été possible de réaliser une comparaison stricte des données.

Quelques grandes tendances peuvent cependant être identifiées :

- ⇒ La première concerne les actions de valorisation des déchets citées par seulement 56% des entreprises interrogées alors que selon les enquêtes 74% à 89% des entreprises mèneraient des actions. Concernant ce thème, il est envisageable que la quasi intégralité des entreprises

questionnées trient et valorisent leurs déchets sans pour autant l'avoir fléché comme étant une action RSE. Depuis de très nombreuses années les entreprises travaillant dans le domaine de la métallurgie valorisent leurs déchets métalliques grâce à la revente au poids, auparavant aux ferrailleurs, maintenant aux prestataires de traitement des déchets. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que les actions de diminution des déchets, qui vont de pair, sont assez bien représentées dans les entreprises interrogées.

- ⇒ Le deuxième thème fait référence à l'éco conception. Ce sujet a été cité par deux des entreprises questionnées. Selon l'étude Goodwill Management 86% des entreprises auraient mené des actions alors que l'étude BPI France indique uniquement 18% d'entreprises impliquées dans l'Ecoconception. Si trouver une explication à ces écarts est compliqué, il faut cependant noter que la petite taille des entreprises interrogées peut être un frein au déploiement de l'éco conception. En effet, elles fabriquent souvent des produits sur la base de spécifications précises de leurs clients auxquelles il n'est pas possible de déroger et de ce fait n'ont que peu d'activité de développement technique.
- ⇒ Concernant le bilan carbone, le panel interrogé semble « en retard » par rapport aux données nationales, ce qui pourrait s'expliquer ici aussi par la petite taille des entreprises contactées et leur manque de maturité dans leur démarche. En effet, le bilan carbone peut être identifié comme une des premières actions à mener afin de déterminer le premier axe de travail sur les enjeux environnementaux.

III.4.1.2 D'un point de vue social et sociétal

Analyse des actions menées

Treize actions ont été détaillées par neuf entreprises et sont classées par thème sur la Figure 8. Les entreprises témoignent d'une sensibilité accrue aux enjeux humains qui représentent la très grande majorité des réponses (62%) que ce soit via des actions visant à favoriser le bien-être au travail ou des actions de cohésion d'équipe..

Les mécénats et dons ont été cités par 23% des entreprises, ce qui traduit l'implantation locale et quotidienne des entreprises dans le tissu environnant.

Deux structures ont cité des achats dans des ESAT, assimilés ici à une part achats responsables.

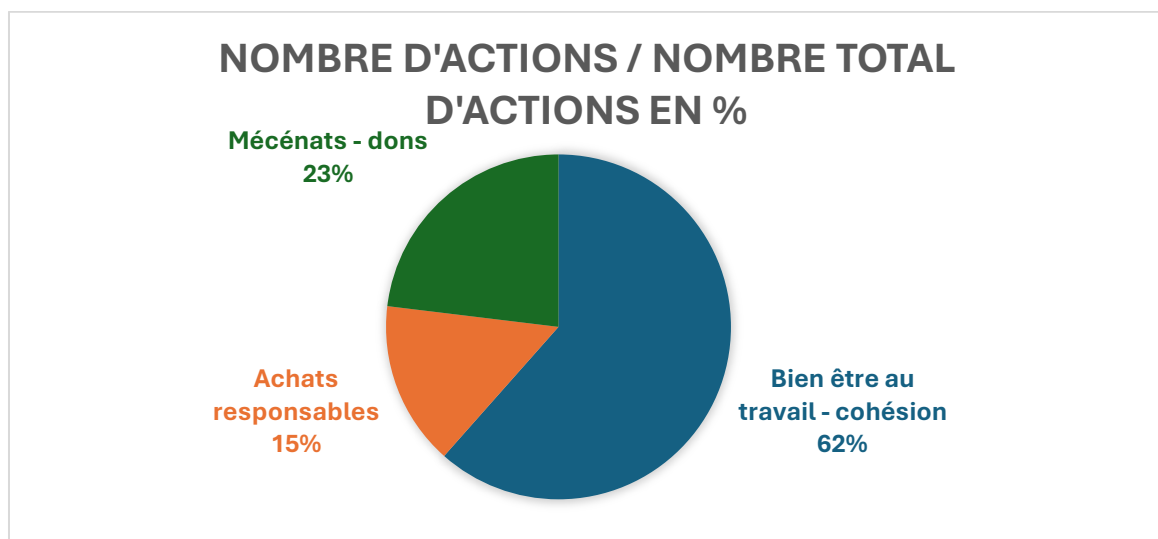


Figure 8: Présentation des actions sociales et sociétales des entreprises interrogées

En revanche, certains pans n'ont été abordés par aucune des entreprises, comme par exemple les notions éthiques, l'inclusion, le respect de la diversité culturelle et sociale, la sécurité des consommateurs et des clients.

Les actions étant très centrées sur les salariés de l'entreprise, il pourrait être intéressant de mettre en perspective ces actions avec les difficultés de recrutement des entreprises dans le secteur de l'industrie.

Comparaison avec la revue de littérature et les données statistiques disponibles

Le Tableau 10 compare les typologies d'actions menées. Comme pour les actions liées à l'engagement environnemental, l'engagement sociétal est diffus et peu comparable aux données des enquêtes nationales

Les résultats des différentes études concordent avec les réponses au questionnaire sur le thème des relations et conditions de travail : il s'agit du premier thème traité par les PME.

En revanche, les répondants au sondage Goodwill Management et Baromètre RSE sont plus avancés en moyenne que le panel interrogé pour des d'actions de mécénats, des initiatives d'intérêt général et d'achats responsables .

	Ratio d'entreprises questionnées	Données Enquête goodwill Management (2021)	Données Enquête Baromètre RSE (2024)
Relations et conditions de travail (Bien-être au travail - cohésion- formation - sécurité)	56%	66%	61%
Initiatives d'intérêt général - mécénats - dons	33%	75%	74%
Achats responsables (ESAT)	22%	33%	69%

Tableau 10: comparaison des actions des entreprises aux données des différentes études

III.4.2 Modes de définition des actions

Sept entreprises ont répondu à la question « Comment ces actions sociétales et environnementales ont-elles été définies? »

Pour l'ensemble des répondants ces actions sont définies soit en Comité de direction, soit par le Dirigeant. Le rôle des dirigeants, mis en évidence par la revue de littérature est ici confirmé.

En complément, la gouvernance des entreprises questionnées semble plus centralisée sur la direction que les réponses obtenues dans les enquêtes. La Baromètre RSE indique que pour 48% des PME la RSE est rattachée à la direction alors que pour l'ensemble des entreprises interrogées la RSE est en lien direct avec les direction. Une nuance peut être apportée ici du fait de la taille du panel interrogé qui est composé de petites structures pour lesquelles le Codir et le nombre de niveaux hiérarchiques sont à priori plus restreints que pour la moyenne des PME.

III.4.3 Indicateurs et reporting

Les paragraphes précédents ont mis en évidence l'existence d'actions et l'implication de la direction dans leur définition. L'objectif a ensuite été de déterminer si ces actions étaient suivies et quantifiées au moyen d'indicateurs, et si ces derniers étaient intégrés dans un reporting dédié.

Les questions suivantes ont été posées : « Quels indicateurs tenez-vous à jour? » et « Possédez-vous un reporting reprenant l'ensemble des actions et indicateurs ? »

Sept entreprises ont répondu à ces questions. Les réponses synthétisées dans le Tableau 11 indiquent que seules deux entreprises du groupe des petites entreprises ont déployé un ou plusieurs indicateurs de suivi des actions. Pour une de ces entreprises, l'indicateur cité est le DUERP qui est une obligation légale. La deuxième entreprise ayant indiqué suivre plusieurs indicateurs est l'unique entreprise qui a été sollicitée par un de ses clients dans le cadre de la CSRD et qui s'est inscrite sur la plateforme Ecovadis suite à la demande d'un autre de ses clients. Nous pouvons donc considérer que cette entreprise est « en avance » par rapport au groupe interrogé.

Les deux entreprises de plus de 100 salariés ayant répondu indiquent tenir à jour des indicateurs de suivi. En revanche, seule une entreprise de l'intégralité du panel indique réaliser un reporting RSE en tant que tel.

Groupe	20<nombre de salariés<100	nombre de salariés >100
Indicateurs définis et suivis	40% 2 entreprises / 5 répondants 1 entreprise : le DUERP 1 entreprise : plusieurs indicateurs	100% 2 entreprise / 2 répondants
Existence d'un reporting RSE synthétisant l'ensemble des actions	0% (en cours de rédaction pour une entreprise)	50% 1 entreprise / 2 répondants

Tableau 11: suivi des actions RSE – Existence d'un reporting

Cette absence de suivi, qui peut s'expliquer par le manque de maturité et la nouveauté de la démarche pour les entreprises a comme conséquence de limiter leur capacité à évaluer l'impact réel des initiatives qu'elles mènent et donc à se projeter dans une logique d'amélioration continue. En complément, le reporting RSE ne semble pas être perçu comme un avantage économique comme il n'a pas été déployé.

La revue de littérature a mis en évidence le constat suivant : de nombreuses PME mèneraient des actions en faveur de la RSE, mais il semblerait que ces actions ne soient pas identifiées comme telles, et très souvent ni tracées ni valorisées, « *l'engagement responsable n'étant pas toujours intégré consciemment dans le champ de la RSE* » (Tilloy-Alphonse, Scoyez van Poppel, Lacroux, Dupont, & Ferauge, 2020)

Les réponses aux questionnaires sont en accord avec les données de la littérature qui pointe le peu de formalisation des indicateurs dans la stratégie des PME, et ce malgré la présence d'actions. (Berger-Douce, 2023). Selon l'enquête Baromètre RSE 2024 58% des PME et TPE ont intégré des indicateurs d'impacts dans les indicateurs de performance. Ici 40% seulement des entreprises ont intégré des indicateurs ponctuels, et aucune sous forme d'un reporting transverse.

III.4.4 Synthèse

L'ensemble des entreprises interrogées sont engagées dans une démarche RSE, la teneur des actions et le nombre d'actions citées montre cet engagement. Le nombre de réponses par thème est représenté Figure 9 ci-après

En revanche, les actions des PME questionnées concernent dans leur très large majorité les thèmes suivants :

- la qualité de vie au travail des salariés,
- le traitement et la réduction des déchets,
- l'optimisation de la consommation d'énergie.

Ces trois thématiques correspondent à des thématiques dans lesquelles des actions simples et visibles produisent rapidement un résultat : des « Quick Win » mais ne traduisent pas une modification en profondeur de la stratégie et de la gouvernance de l'entreprise ni l'intégration de la RSE comme un axe de productivité des entreprises.

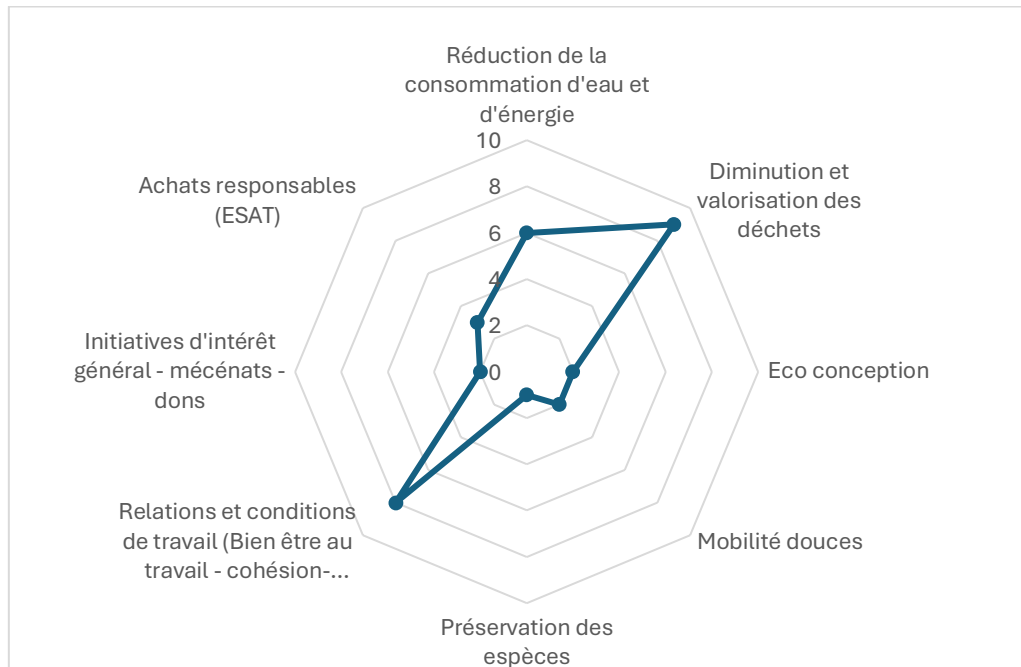


Figure 9: détail des actions par thème

En complément, ces actions ne sont pas ou peu valorisées, seules 40% des entreprises ayant déployé des indicateurs et une seule sous forme d'un reporting dédié.

Les données de la littérature indiquent que les entreprises sont souvent plus avancées sur les thèmes sociaux que les thèmes environnementaux en indiquant qu' « en 2020, 40% des PME n'ont pas encore intégré la notion environnementale dans leur stratégie » mais que « les PME françaises semblent plus matures sur les sujets sociaux, avec une meilleure prise en compte des conditions de travail et de la qualité de vie au travail (Berger-Douce, 2023). ».

En ce qui concerne les entreprises questionnées, il n'a pas été possible de confirmer la prépondérance d'un volet sur l'autre. Elles ont été en mesure de citer un nombre équivalent d'actions dans les deux thèmes.

III.5 CULTURE ET COMMUNICATION

L'objectif de cette section est de déterminer si les entreprises questionnées valorisent les actions menées, et la façon dont elles communiquent sur celles-ci avec l'ensemble des parties prenantes internes ou externes à l'entreprise.

Les questions suivantes ont été posées :

- Communiquez-vous sur ces actions auprès de vos clients ?
- Communiquez-vous sur ces actions auprès des salariés de l'entreprise ?
- Communiquez-vous sur ces actions auprès d'autres parties prenantes ?
- Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés ou formés à la RSE

Les réponses sont présentées en ANNEXE 7 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – COMMUNICATION

III.5.1 Analyse des réponses

Sept entreprises ont répondu à cette section. Les résultats sont détaillés dans le Tableau 12 :

Groupe	20<nombre de salariés<100	nombre de salariés >100
Communiquez-vous sur ces actions auprès de vos clients ?	communication formalisée pour 1 entreprise / 5 répondants	oui : 1 entreprise / 2 répondants
Communiquez-vous sur ces actions auprès d'autres parties prenantes ?	communication formalisée pour 4 entreprises / 5 répondants;	oui : 2 entreprises / 2 répondants
Communiquez-vous sur ces actions auprès des salariés de l'entreprise ?	oui : 5 entreprises / 5 répondants	oui : 2 entreprises / 2 répondants
Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés ou formés à la RSE?	oui : 3 entreprises / 5 répondants	oui : entreprise / 2 répondants

Tableau 12 : communication de la stratégie et des enjeux RSE auprès des parties prenantes

L'analyse des réponses met en évidence une communication très contrastée en fonction des parties prenantes concernées.

III.5.1.1 Une communication peu développée vers les parties prenantes externes

La communication auprès des parties prenantes externes est peu développée et les clients apparaissent comme les parents pauvres de celle-ci.

Cette faible communication auprès des clients est d'autant plus étonnante que la plateforme Ecovadis est apparue dans les paragraphes précédents comme étant le label le plus développé et un moteur pour le déploiement d'actions RSE. Or Ecovadis est souvent un label imposé par les donneurs d'ordres pour la sécurisation de leur supply chain.

Cela tend à confirmer qu'une stratégie RSE formalisée n'est pas identifiée par les entreprises questionnées comme un avantage concurrentiel qui favorise l'image de marque des entreprises. A ce sujet, nous pouvons faire l'hypothèse que les entreprises questionnées ne se considèrent pas matures et moteur et donc ne voient pas l'avantage concurrentiel que peut représenter la communication à propos de ces actions.

La communication semble plus développée mais en ordre dispersé vers d'autres parties prenantes extérieures telles que les partenaires bancaires, les collectivités locales, les régions ou l'expert-comptable (une entreprise indique posséder un volet RSE dans son bilan annuel).

III.5.1.2 Une communication plus développée vers les salariés

86% des entreprises annoncent communiquer sur les enjeux RSE auprès de leurs salariés

Certaines entreprises organisent des réunions mensuelles ou utilisent des moyens d'affichage pour partager les actions en cours. D'autres mentionnent une communication plus informelle ou limitée à certains collaborateurs clés. Cette hétérogénéité traduit ici aussi une différence de maturité dans l'intégration de la RSE dans la culture d'entreprise.

Cette communication importante envers les salariés montre bien la préoccupation de ces petites structures à fédérer et à renforcer leur structure d'entreprise autour de valeurs communes.

III.5.2 Comparaison avec les données disponibles

L'enquête Baromètre RSE 2024 indique :

- qu'en moyenne les parties prenantes externes des entreprises sont impliquées dans la stratégie RSE de 61% des PME et 62% des ETI,
- que 66% des TPE et PME indiquent embarquer leur personnel.

Ces données diffèrent des réponses communiquées par les entreprises questionnées qui indiquent que :

- 86% des entreprises communiquent auprès des parties prenantes externes mais seulement 43% explicitement vers les clients,
- 86% des entreprises communiquent et impliquent leurs salariés.

Les résultats des entreprises questionnées sont supérieurs aux données recueillies par les études. Leur petite taille peut être un atout sur le sujet de la communication et de l'implication de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, les canaux de communication étant simplifiés ainsi que les niveaux hiérarchiques.

III.6 LES FREINS ET LES LEVIERS

L'ensemble des questions précédentes avaient pour objectif de déterminer les actions en cours auprès des entreprises et dresser un état des lieux. Ce paragraphe s'attache à analyser les freins rencontrés pour initier ou déployer une stratégie et au contraire les leviers incitatifs.

Les entreprises questionnées ont moins répondu à cette partie du questionnaire, seules quatre entreprises ont complètement répondu. Les réponses reçues sont proposées dans ANNEXE 8 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – FREINS ET LEVIERS.

III.6.1 Réponses au questionnaire

III.6.1.1 Les freins

La question qui a été posée est la suivante : « Quels sont les freins pour votre entreprise à la mise en place d'une stratégie RSE/ ou au déploiement d'une stratégie plus ambitieuse? »

Les réponses proposées sont :

- Le manque de temps?
- Le manque de moyens?
- Le manque de connaissances?
- Le manque de compétences?

Le Tableau 13 détaille les réponses reçues :

Manque de temps	75% 3 entreprises / 4 répondants
Manque de moyens	75% 3 entreprises / 4 répondants
Manque de connaissance	50% 2 entreprises / 4 répondants
Manque de compétences	50% 2 entreprises / 4 répondants

Tableau 13: les freins au déploiement de la stratégie RSE

L'ensemble des réponses proposées constituent un frein pour ces entreprises, et la plupart des entreprises n'ont pas identifié une cause comme étant plus importantes que les autres.

Trois entreprises sur quatre ont indiqué les moyens financiers et le manque de temps comme étant un frein au déploiement de la stratégie RSE. Une des entreprises a spécialement indiqué le manque de temps comme étant le « *principal frein* ».

Deux entreprises ont identifié le manque de connaissance et de compétences parmi les freins. Une seule entreprise estime être « *bien accompagnée par des personnes extérieures* ».

III.6.1.2 Les leviers

En ce qui concerne les leviers qui inciteraient les entreprises à aller plus loin dans leur démarche, l'ensemble des entreprises questionnées ont identifié les actions proposées comme des leviers possibles au déploiement de leur stratégie.

Les réponses sont synthétisées dans le Tableau 14 :

Accompagnement par un organisme?	25 % 1 entreprises / 4 répondants
Aides financières / Facilités de financements ?	100% 4 entreprises / 4 répondants
Nouvelles impositions règlementaires ?	75% 3 entreprises / 4 répondants
Imposition de vos clients?	50% 2 entreprises / 4 répondants

Tableau 14: : Les leviers au déploiement de la stratégie RSE

Comme pour les freins, aucun levier n'apparaît comme étant significativement plus incitatif que les autres à l'exception des aides financières identifiées comme étant un levier pour 100% des entreprises .

III.6.2 Comparaison avec les données disponibles

La revue de littérature a identifié les freins suivants au déploiement des stratégies RSE pour les PME :

- le manque de temps,
- la priorité accordée à la pérennité économique et la survie à court terme (Lopez & Bidi, 2023) (Berger-Douce, 2023),
- les outils RSE ne sont pas adaptés aux réalités organisationnelles du quotidien (Berger-Douce, 2023),
- le prix des actions à engager trop élevé (Deffains-Crapsky, 2023),
- La complexité du déploiement de nouvelles méthodologies dans leur organisation existante (Deffains-Crapsky, 2023).

Parmi les éléments identifiés par la littérature, se retrouvent dans le panel interrogé le manque de temps et le prix des actions à engager. La complexité du déploiement via le manque de compétences a aussi été pointé par deux entreprises mais lors des échanges mais ce point n'apparaît pas comme insurmontable, essentiellement par la facilité avec laquelle les PME questionnées savent aller chercher les compétences et les soutiens recherchés.

En revanche, l'élément financier est un aspect critique pour ces entreprises de petite taille (que ce soit le prix des actions ou la priorité accordée à la pérennité de l'entreprise). Lors des entretiens une entreprise a fait part de sa volonté d'installer des panneaux solaires mais leur coût et le retour sur investissement trop long a poussé cette entreprise à abandonner le projet.

III.7 CONCLUSION DU CHAPITRE III

L'ensemble des données collectées ont permis de constater une dynamique générale qui tend vers une volonté de déploiement d'une stratégie RSE dans ces petites entreprises.

82% des entreprises ont répondu à tout ou partie du questionnaire, et lors des échanges complémentaires l'intérêt des répondants a été constaté. Parmi les entreprises répondantes 67% possèdent une stratégie RSE, 100% mènent des actions RSE aussi bien sur le volet sociétal qu'environnemental, ce qui démontre également une forte dynamique.

En confrontant les réponses des entreprises interrogées entre elles, un classement présenté sur le Tableau 15 a été établi.

	Entreprises n'ayant pas intégré les problématiques RSE dans sa gouvernance	Entreprises en cours de déploiement d'une stratégie formalisée intégrée à sa gouvernance	Entreprises possédant une stratégie RSE formalisée intégrée à sa gouvernance avec le suivi d'indicateurs
20<nombre de salariés<100	3 entreprises dont 1 ayant initié une démarche RSE via des formations du dirigeant	3 entreprises	2 entreprises
nombre de salariés >100			2 entreprises

Tableau 15: classement des entreprises interrogées

Ce classement distingue trois catégories :

- en premier lieu les entreprises qui n'ont pas déployé de stratégie RSE (que ce sujet soit en cours de réflexion ou non), qui représentent 30% des entreprises répondantes,
- ensuite les entreprises ayant déployé une stratégie mais qui ne semble pas encore finalisée ou aboutie, cette stratégie étant encore très récente (datant de 2025), ici aussi elles représentent 30% des réponses,
- puis la troisième catégorie d'entreprise concerne 40% des répondants et est composé des entreprises pour lesquelles la stratégie est aboutie et accompagnée d'indicateurs.

La plupart des entreprises ayant formalisé une stratégie RSE ont adapté leur organisation en dédiant un collaborateur aux sujets liés à la RSE, pour déployer des actions et collecter les données nécessaires. En revanche, les organisations ne sont encore que peu pérennes et sont généralement réversibles, le thème de la RSE étant porté soit par une personne qui cumule plusieurs missions soit par un alternant.

Nous avons en complément constaté que les actions menées ne sont que peu formalisées via des indicateurs et un reporting RSE dédié. Si 57% des entreprises possèdent des indicateurs, une seule possède un reporting RSE dédié. Ce point nous amène à considérer que l'intégration pérenne d'indicateur RSE n'est encore pas systématique pour les petites entreprises et ce malgré une réelle dynamique.

Le dernier élément qui rend plausible l'hypothèse d'une stratégie RSE n'étant à ce stade pas encore complètement intégrée à la gouvernance des PME est le peu de communication des actions menées, en particulier vers les clients, pour lesquels seulement 22% des entreprises déclarent communiquer sur leur stratégie, ce qui peut traduire leur manque de maturité et d'aboutissement des démarches.

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de la rédaction de ce mémoire, nous avons pu constater l'une des conclusions de l'étude Goodwill Management de 2021 :

« une adoption massive de la RSE (par les PME), mais en ordre dispersé ».

L'analyse des réponses de dix entreprises, confrontées aux résultats d'enquêtes, met en évidence une mobilisation significative mais encore récente des PME autour de la RSE, les réponses du panel interrogé confirmant pour la plupart des thèmes questionnés les données identifiées dans la revue de littérature ou les enquêtes nationales.

Conformément à la revue de littérature, les entreprises répondantes mènent des actions et la majorité d'entre elles ont amorcé au minimum une réflexion sur la façon dont elles pourront indexer ces thèmes et ont adapté leur organisation pour répondre aux thématiques de la RSE.

La volonté du dirigeant apparaît également comme un facteur déterminant dans l'avancée de la stratégie au sein de l'entreprise. Ces dirigeants s'appuient préférentiellement sur des initiatives sectorielles comme sources d'apprentissage et leviers de déploiement, ce qui conduit à une multiplication de labels et certifications de qualité variée.

Tout comme la volonté des dirigeants, la force des stratégies collectives constitue un élément fort dans le déploiement d'une stratégie RSE pour les entreprises contactées.

Cette stratégie collective permet aux entreprises de pallier au manque d'outil disponibles identifiés par la revue de littérature comme étant un frein pour le déploiement d'une stratégie. Ce frein est en effet peu apparu lors des entretiens, les entreprises ayant identifié et activé des solutions d'accompagnement, qu'elles proviennent d'organisations professionnelles de réseaux sectoriels ou d'associations, et ce malgré une connaissance limitée et un recours restreint aux outils normatifs classiques tels que l'ISO ou la VSME, encore trop récente pour être largement diffusée.

Le force des parties prenantes, en particulier à travers l'importance de la plateforme Ecovadis dans les réponses reçues est un thème qui n'avait pas été identifié comme central lors de la revue de littérature mais qui semble prendre de l'importance. La RSE semble s'imposer dans ces entreprises par ce biais.

En revanche, nous pouvons noter la fragilité des démarches menées. En effet, si les entreprises se montrent engagées et qu'elles mènent toutes des actions en matière de RSE, leur engagement reste ponctuel et fragmenté, il s'inscrit rarement dans le cadre d'une stratégie structurée et elles n'ont que très rarement pérennisé leur organisation.

Nous avons observé des démarches pragmatiques, des gouvernances adaptées mais souvent réversibles.

En résumé, les petites entreprises apparaissent comme étant « au milieu du gué » : elles s'engagent dans une dynamique nourrie par leurs parties prenantes et par les évolutions sociétales. Toutefois, cette dynamique reste fragile : la gouvernance demeure adaptable, la communication externe vis-à-vis des parties prenantes reste prudente, et l'élan peut être freiné par des signaux contradictoires

Le contexte socio-économique actuel – marqué par le recul des États-Unis sur les enjeux environnementaux et par un ralentissement des dynamiques européennes ainsi que les difficultés économiques actuelles– tend à brouiller la lisibilité des incitations et à fragiliser es engagements encore récents.

Enfin, pour répondre à la question initiale : « **Comment le Responsabilité Sociétale des Entreprises est-elle intégrée dans la gouvernance des petites entreprises ?**», il apparaît que **l'adaptabilité constitue le maître mot. Les PME sont en train de s'organiser et se structurer pour être en « ordre de marche » face aux attentes du marché et des parties prenantes tout en préservant une flexibilité leur permettant d'adapter leurs démarches à leur environnement.**

ILLUSTRATIONS ET TABLEAUX

Tableaux :

Tableau 1: Synthèse des obligations réglementaires en fonction de la taille de l'entreprise.....	19
Tableau 2: répartition des entreprises industrielles en France (2021)	22
Tableau 3: liste des entreprises contactées	39
Tableau 4: Déploiement des stratégies RSE	45
Tableau 5: Raisons du déploiement d'une stratégie RSE.....	47
Tableau 6: Obligations réglementaires des entreprises	48
Tableau 7: Référentiels normatifs connus et utilisés par les entreprises	49
Tableau 8: labels et systèmes de notations cités comme outils de déploiement de la stratégie RSE	50
Tableau 9: comparaison des actions des entreprises aux données des différentes études	54
Tableau 10: comparaison des actions des entreprises aux données des différentes études.....	56
Tableau 11: suivi des actions RSE – Existence d'un reporting	57
Tableau 12 : communication de la stratégie et des enjeux RSE auprès des parties prenantes	59
Tableau 13: les freins au déploiement de la stratégie RSE.....	61
Tableau 14: : Les leviers au déploiement de la stratégie RSE.....	62
Tableau 15: classement des entreprises interrogées.....	63

Figures :

Figure 1: Les objectifs de développement durables par le Ministère de la Transition Ecologique, 2025	8
Figure 2: description de la RSE (Portail RSE, 2024)	10
Figure 3: Obligations en matière de reporting de durabilité (AFNOR, Février 2024).....	11
Figure 4: détail des dépenses anti-pollution (INSEE, 2022)	28
Figure 5: Fonction RSE dans les entreprises	46
Figure 6: possession d'un label ou d'une note Ecovadis.....	52
Figure 7: Présentation des actions environnementales.....	53
Figure 8: Présentation des actions sociales et sociétales des entreprises interrogées.....	55
Figure 9: détail des actions par thème.....	58

BIBLIOGRAPHIE

- Performances RSE des entreprises françaises et Européennes.* (2023). Récupéré sur Economie.gouv.fr: https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediateur-des-entreprises/PDF/CP/EcoVadis%20index%20report%20Mediateur%205th%20Edition%202018-2022%20version%20entiere%CC%80re.pdf?v=1694513695
- AFNOR. (Février 2024). *Webconférence AFNOR Certification_Directive CSRD, normes ESRS et reporting de durabilité.*
- Autorité des normes comptables. (2023, décembre). *Déployer les ESRS : un outil de pilotage au service de la transition.* Récupéré sur Autorité des normes comptables.
- Berger-Douce, S. (2023). RSE et PME. Dans *Le Grand livre de la RSE* (pp. 48-61).
- Bertin, E., & Plaisance, G. (2024). Outil 30 - La politique RSE. Dans *La boîte à Outils de la Gouvernance* (pp. 170-176). Dunod.
- Bertin, E., & Plaisance, G. (2024). Outil 31 - Les indicateurs ESG. Dans *La boîte à Outils de la Gouvernance*. Dunod.
- Bidi, G. (2020). Le changement organisationnel responsable d'une PME spécialisée dans la robinetterie. *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°303-304*, 25-32.
- Bonneveux, E., & Saulquin, J.-Y. (2009/3 n°23). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage Managérial. *Management & Avenir*, 170-186.
- BPI France. (2018). Une aventure humaine, les PME-ETI et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). *BPI France - Le Lab.*
- BPI France Le Lab. (2024). A travers une nouvelle étude, Bpifrance fait l'anatomie de la quête d'inspiration constante et protéiforme des dirigeants de PME et ETI françaises. *BPI France - Le Lab.*
- BRUNDTLAND, G. H. (1987). *"Our Common Future"*. New York: Organisation des Nations Unies.
- Chasseron, V., & Haned, N. (2013). PME et Innovation environnementale : une étude empirique sur les données d'entreprises françaises. *Economie Appliquée tome 66 n°4*, 117-139.
- Conférence - Environnement et développement durable.* (1992). Récupéré sur Nations Unies: <https://www.un.org/fr/conferences/environnement/rio1992>
- Déchiffrer la déclaration de performance extra-financière.* (2021, sept 29). Récupéré sur Autorité des Marchés Financiers: https://www.amf-france.org/sites/institutionnel/files/pdf/68891/fr/Dechiffrer_la_declaration_de_performance_extra-financiere_pour_investir_de_maniere_responsable_en_direct_en_actions.pdf?1746114864
- Deffains-Crapsky, C. (2023). Le financement de la transition bas-carbone des PME : enjeux et défis. *Revue d'Economie Financière - issue 150*, pp. p213-228.
- developpement-durable.gouv.fr. (2024). *Les chiffres clés du climat - infographie 2024.* Récupéré sur [statistiques.developpement-durable.gouv.fr](https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr): <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/>
- DIRECTIVE 2014/95/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL. (2014, octobre 22). *Union Européenne.*
- Ecovadis. (2025, 07 20). *Ecovadis.* Récupéré sur [Ecovadis.com](https://ecovadis.com/fr/entreprise/): <https://ecovadis.com/fr/entreprise/>
- European-green-deal.* (2019). Récupéré sur Commission Européenne: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr
- Favreau, F., & Batsiege, M. (2025, Janv-Mars). Paquet "Omnibus": quelle simplification pour le Pacte vert européen? *Chronique du management public*, pp. 93-100.

- Gond, J.-P., & Igalens, J. (2020). Chapitre III. Les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (pp. 35-58). Que sais-je.
- Gond, Jean-Pascal, & Igalens, J. (2020). Chapitre premier. Genèse de la responsabilité sociale de l'entreprise. Dans J.-P. Gond, & J. Igalens, *Le Responsabilité Sociale de l'Entreprise* (pp. 7-22). Que sais-je?
- Goodwill Management. (2021). *La RSE dans les PME : Etat des lieux et passage à l'échelle*.
- Igalens, J. (2008). RSE et développement durable. Dans G. SCHMIDT, *Le Management* (pp. 284-291). Edition Sciences Humaines.
- INSEE. (2016). *Enquête sur les entreprises et le développement durable 2016*. Récupéré sur INSEE: <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/source/operation/s1306/presentation>
- INSEE. (2025). *Les Entreprises en France*. Paris: INSEE.
- IUMM. (2025). *La démarche RSE de l'IUMM*. Récupéré sur IUMM Drôme Ardèche: <https://uimm-26-07.fr/la-demarche-rse-de-luimm/>
- Jacob Hörisch, M. P. (2014). Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. *BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT*, 765-779.
- Johnson, M. P. (2013, sept 24). Sustainability Management and Small and Medium Sized Enterprises : Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, pp. 271-285.
- JOURMARD, R. (2019). Que recouvre le concept de développement durable ? *Fifth Int.Conf. on Energy Materials, Applied Energetics and Pollution, ICEMAEP2019*, (pp. 2067-2077). Constantine, Algérie.
- Julien, P.-A. (1990 numéro 3-4, volume 3). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale P.M.E.*, pp. 411-425.
- Komeet. (2024). *Baromètre RSE 2024*. Kantar-Vendredi.
- Les chiffres-clé de l'étude "Gouvernance"*. (2020, février 6). Récupéré sur Le LAB - BPIFrance: <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/la-gouvernance-des-pme-et-eti-levier-de-confiance-et-de-performance/les-chiffres-cles-de-l-etude-gouvernance>
- Les Entreprises en France - Edition 2023*. (2023, 12 06). Récupéré sur INSEE: <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7678576?sommaire=7681078>
- Les principaux dispositifs pour la transition écologique des TPE et PME*. (2024, avril). Récupéré sur Entreprises.gouv.fr: <https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/Publications/2024/Guides/transition-ecologique-guide-des-aides-pour-les-tpe-pme.pdf>
- Leutheuser, V. (2025). *ScienceDirect*. Récupéré sur Beyond Supply Chain Transparency: Organizational and Technological Expects of Sustainability Platforms: <https://www.sciencedirect.com/>
- Lopez, J.-C., & Bidi, G. (2023). *RSE - Chap8. La gestion des pratiques socialement responsables dans les PME*. Dunod.
- Mazars-Chapelon, A., & Touchais, L. (2024, janvier). Editorial - les enjeux liés au reporting de durabilité : vers une transparence durable? *ACCRA*, pp. 5-12.
- MIEN, E. (2020). Y-a-t-il des limites à la croissance ? Le « Rapport Meadows » et ses prolongements actuels. *Regards croisés sur l'économie : Urgence écologique : l'économie en transition*, 208-214.
- Millard, E. (2024). Avant-Propos. Dans E. Bertin, & G. Plaisance, *La boîte à Outils de la Gouvernance* (pp. 16-18). Dunod.
- Ministère de la Transition Ecologique. (2025, janv 24). *Les Objectifs de développement durable (ODD)*. Récupéré sur www.ecologie.gouv.fr: <https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/objectifs-developpement-durable-odd>
- PAYAUD, M. A., MARTINET, A. C., & AMOUSSOUGA, F. G. (2014). La Contribution de la RSE aux Objectifs de développement durable de l'ONU. *Revue Française de Gestion*, 133-158.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencani, A. (2007). CSR Strategies of SMEs and large Firms, Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics* 74, 285-300.

- Planet'RSE. (2025). *Planet'RSE - nos valeurs*. Récupéré sur <https://www.planetrse.fr/lassociation-planetrse>
- Plateforme RSE. (2021). *Labels RSE : Proposition pour les labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*. Récupéré sur Haut-Commissariat à la stratégie et au plan: <https://www.strategie-plan.gouv.fr/publications/labels-rse-propositions-labels-rse-sectoriels-destines-aux-tpe-pme-eti>
- Portail RSE. (2024). Récupéré sur Un chemin unique pour connaître et répondre à ses obligations RSE — Portail RSE: Un chemin unique pour connaître et répondre à ses obligations RSE — Portail RSE
- Portail RSE. (2024, septembre). *Portail RSE : aider les entreprises à se mettre en conformité avec leurs réglementations extra-financières*. Récupéré sur Direction générale des entreprises - Ministère de l'Economie, des finances et de la souveraineté Industrielle des entreprises: <https://www.entreprises.gouv.fr/espace-entreprises/etre-accompagne/portail-rse-aider-les-entreprises-se-mettre-en-conformite-avec>
- Quairel, F. (2012). Chapitre I : le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME? Dans J.-M. Courrent, *RSE et développement durable en PME* (pp. 17-37). De Boeck Supérieur.
- QUAIREL, F., & NGAHA, A. (2017, février). *Politiques d'achats «responsables» de grandes entreprises et institutionnalisation de la RSE: étude des déterminants*. Récupéré sur Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/228350360_Politiques_d'achats_responsables_de_grandes_entreprises_et_institutionnalisation_de_la_RSE_etude_des_determinants
- Renaud, A. (2014). The controller's role in environmental management control. *Comptabilité Contrôle Audit vol.20*, pp. 67-94.
- Renaud, A. (2023). Approches organisationnelles et sociétales du contrôle - Le pilotage de la durabilité. Dans D. M. Claire DAMBRIN, *Les grands courants en contrôle de gestion* (pp. 357-375).
- Temri, L. (2011, 1). Innovations technologiques environnementales dans les petites entreprises : proposition d'un modèle d'analyse. *Revue d'économie et de management de l'innovation*, pp. 11-36.
- Tilloy-Alphonse, I., Scoyez van Poppel, S., Lacroux, A., Dupont, C., & Ferauge, P. (2020, 34). Typologie des représentations et pratiques du volet social de la RSE en PME : une approche par les microfondations. *GRH*, pp. 9-36.
- Wolf, D., Roy, C., & Berthelot, S. (2009). Projet d'intégration du développement durable au tableau de bord des PME par une adaptation du SD2100. *La Place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*.

ANNEXE 1 – QUESTIONNAIRE

Master CGAO - Questionnaire Mémoire
Hélène ORLIAC - COROLEUR



Informations sur l'entreprise

Chiffre d'affaires 2024	
Structure (SA, SAS, SARL...?)	
Actionnaires (maison mère, actionnariat familial?)	
Localisation (ville, département)	
Convention collective	
Est-ce que l'entreprise possède plusieurs sites ? <i>(si oui, détailler les sites et préciser si les réponses concernent l'ensemble des sites ou uniquement un site)</i>	
Nombre de salariés <i>(si l'entreprise possède plusieurs sites, détailler le nombre de salariés par site)</i>	
Activité de l'entreprise et principales réalisations	
Date de création de l'entreprise	
Date du dernier changement de direction	
Poste de la personne qui répond au questionnaire	

Stratégie et gouvernance

Possédez-vous une stratégie RSE formelle ? (documentée, suivie, communiquée) ?	
Si oui, en quelle année est-ce que cette stratégie a été déployée ?	
Si oui, dans quel contexte ? (imposition client, volonté du dirigeant...)	
Si oui, comment est-ce que la stratégie a été déployée (recrutement, cabinet conseil, aide ou imposition de la maison mère)	
Qui est responsable de la démarche RSE dans votre entreprise ? Est-ce une seule personne ou répartie sur plusieurs personnes	

Contraintes réglementaires

Quelles sont les contraintes de reporting auxquelles votre entreprise est soumise	
Quelles mesures de conformité du site industriel réalisez-vous ?	

Outils	
Connaissez-vous / utilisez-vous des outils de déploiement d'une stratégie RSE	
<i>ISO 26 000</i>	
<i>Autre référentiel (lequel?)</i>	
Avez-vous été contactés par vos clients dans le cadre de la collecte de données pour le reporting CSRD ?	
<i>Si oui : Quelles données vous ont été demandées ?</i>	
<i>Si oui : faisiez-vous ce reporting auparavant ou l'avez-vous initié spécialement ?</i>	
Avez-vous été informés de la parution de la VSME ? <i>(Voluntary Standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings). https://portail-rse.beta.gouv.fr/csrd/vsme-pme/</i>	
Envisagez-vous d'utiliser cet outil comme support à votre stratégie ?	
Actions menées	
Quelles actions environnementales avez-vous réalisées ces deux dernières années	
Quelles actions « sociétales » avez-vous réalisées ces deux dernières années	
Comment ces actions "sociétales" et "environnementales" ont-elles été définies?	
Quels indicateurs tenez-vous à jour?	
Possédez-vous un reporting reprenant l'ensemble des actions et indicateurs ?	
Culture et communication dans l'entreprise	
Communiquez-vous sur ces actions auprès de vos clients ?	
Communiquez-vous sur ces actions auprès des salariés de l'entreprise ?	
Communiquez-vous sur ces actions auprès d'autres parties prenantes ?	
vos collaborateurs sont-ils sensibilisés ou formés à la RSE	

Freins

Quels sont les freins pour votre entreprise à la mise en place d'une stratégie RSE/ ou au déploiement d'une stratégie plus ambitieuse?	
<i>Manque de temps?</i>	
<i>Manque de moyens?</i>	
<i>Manque de connaissances?</i>	
<i>Manque de compétences?</i>	
Quels seraient les leviers qui vous feraient aller plus loin?	
<i>Accompagnement par une organisme?</i>	
<i>Aides financières / Facilités de financements ?</i>	
<i>Nouvelles impositions réglementaires ?</i>	
<i>Imposition de vos clients?</i>	

ANNEXE 2 - COURRIER EXPLICATIF

Hélène COROLEUR – ORLIAC
Pierre Guerin SAS
179 Grand Rue
79210 Mauzé sur le Mignon

Mauzé sur le Mignon, 5 mai 2025

Madame, Monsieur,

Je me permets de vous contacter dans le cadre de mon passage du poste de Responsable des Achats à Responsable Contrôle de Gestion chez Pierre Guerin.

J'ai à ce titre repris depuis 18 mois une formation Master 2 Contrôle de Gestion et Audit Organisationnel à l'IAE de Paris Sorbonne. Dans le cursus de cette formation, je dois présenter un mémoire. J'ai choisi un sujet qui me permet de rassembler deux thèmes qui me tiennent à cœur : les sujets de gouvernance dans l'industrie et le déploiement des stratégies RSE. L'objet de mon mémoire est de comparer les données théoriques aux actions réellement menées dans des PME.

Je voudrais donc vous questionner à propos de votre approche de la RSE et du déploiement de celle-ci dans votre entreprise.

Dans un premier temps, j'ai préparé un questionnaire que j'ai souhaité clair et rapide, et si vous êtes d'accord dans un second temps je me permettrai de vous contacter par téléphone afin d'échanger sur vos réponses.

Vous trouverez donc ci-joint le questionnaire pour lequel j'aurais besoin d'une réponse sous 15 jours.

Pouvez-vous me préciser assez rapidement votre intention de répondre à ce questionnaire afin que je puisse m'organiser si vous répondez par la négative ?

Quelques précisions : ce questionnaire est destiné à être diffusé dans un mémoire de fin d'étude à l'attention de mes professeurs. Je ne vais pas nommer le nom des entreprises sollicitées. En revanche apparaîtront la taille, l'activité et la localisation de l'entreprise. Si vous souhaitez que ces données restent confidentielles, ne pas hésiter à me le signaler.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Hélène COROLEUR-ORLIAC

ANNEXE 3 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – GOUVERNANCE

N° entreprise	Possédez-vous une stratégie RSE formelle ? (documentée, suivie, communiquée) ?	Si oui, en quelle année est-ce que cette stratégie a été déployée ?	Si oui, dans quel contexte ? (imposition client, volonté du dirigeant...)	Si oui, comment est-ce que la stratégie a été déployée (recrutement, cabinet conseil, aide ou imposition de la maison mère)	Qui est responsable de la démarche RSE dans votre entreprise ? Est-ce une seule personne ou répartie sur plusieurs personnes
I	Oui	2025	Volonté des dirigeants	Aide/conseil : UIMM Evaluation ECOVADIS (en cours d'exploitation) Politique RSE	La direction + technicienne QSE
II	Oui - voir notes sur ECOVADIS	2021	Demande de client (SOLVAY)	En interne par notre service QHSE	1 seule personne + la direction (Responsable QHSE)
III	<p>Merci pour votre intérêt concernant notre démarche en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE). À ce jour, nous n'avons pas encore formalisé une politique RSE au sens strict. De ce fait je ne vais pas pouvoir répondre à votre questionnaire.</p> <p>Cela étant dit, nous sommes sensibles aux enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, et nous nous efforçons au quotidien d'agir de manière responsable dans l'ensemble de nos activités.</p> <p>Nos engagements se traduisent notamment par la gestion des déchets, le choix de fournisseurs locaux, l'attention au bien-être des collaborateurs.</p> <p>Nous restons bien entendu à l'écoute des bonnes pratiques.</p>				
IV	La RSE est au cœur de la stratégie de développement de l'entreprise. Elle est à ce jour communiquée sur la Politique Qualité 2025. Mais nous n'avons pas encore de plans d'actions formalisés	En juin 2023	Cette démarche RSE est ma volonté mais elle est également liée à des changements observés chez des clients et à des échanges avec le réseau OFFENSIV' PME dont je suis adhérent.	J'ai commencé à suivre des ateliers sur la RSE via l'UIMM en juin 2023 avec l'obtention d'une charte d'engagement RSE signée par l'UIMM nationale (Nous avons été reconduit cette année suite à un audit). Depuis septembre 2024, nous participons à un programme appelé "TRANSITION PME" via le réseau OFFENSIV'PME avec des intervenantes spécialisées en RSE et bilan carbone	Je suis le responsable de la démarche RSE accompagné de mon assistante (qui s'occupe de la comptabilité et de la gestion administrative) et prochainement d'une apprentie ingénieur Manager des Risques (qui est parmi nous depuis septembre 2024)
VI	Oui nous avons un politique RSE qui devra être déployée sur le nouveau bâtiment.	Certains aspects mais tout n'est pas encore finalisé	Volonté du marché et du dirigeant		La responsabilité est répartie sur 3/4 personnes qui interviennent chacun dans des domaines différents
VII	Non				En cours de définition, pour mettre en place la démarche

VIII	Notre stratégie se construit vers une décarbonation la plus optimum possible, tout en tenant compte des contraintes produits (fin de vie) ; point que nous travaillons au sein de POLYVIA. Pour nous aider dans cette démarche nous avons établi notre bilan carbone en 2023. (cf. rapport RSE)	Depuis 2023	Volonté du dirigeant tenant compte également des attentes de l'ensemble de nos parties prenantes.	Concernant le point recrutement, ils sont principalement faits en interne, avec une volonté forte de s'attacher aux compétences, sans discrimination d'aucune sorte. Nous limitons le recours aux CDD et missions intérimaires.	Valérie DESCHAMPS
IX	Oui	2013	Volonté de la direction (mixité et équité salariale, achats responsables et éthiques,)		Répartie sur plusieurs personnes
X	non				non

ANNEXE 4 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – CONTRAINTES REGLEMENTAIRES

N° entreprise	Quelles sont les contraintes de reporting auxquelles votre entreprise est soumise	Quelles mesures de conformité du site industriel réalisez-vous ?
I	Borderau traitement déchets Accidents du travail	Audit interne QSE bi-annuel
II	Aucune	Vérification réglementaire des installations électriques, extincteurs-exutoire de fumées et alarme-détection incendie, éclairage de sécurité BAES, VGP ponts roulants et chariot élévateurs, accessoires de levage, EPI spécifique travail en hauteur et espace confiné, installation gaz-aérotherme, climatisation, cuve compresseur, portes sectionnelles et portails automatiques. Surveillance des rejets eaux usées non domestiques suivant prescriptions techniques de l'arrêté délivré par la CCDSV (communauté de communes Dombes Saône Vallée)
IV	NA	NA
VI	Ecovadis / Mase / ...	je ne suis pas sûr de comprendre la question
VII		Toutes celles que demande la réglementation
VIII	A ce jour, nous ne sommes pas soumis du fait la taille de chaque site à un reporting précis hormis VSME pour 2027.	Question pas claire ?
IX		surveillance sécurité outils de manutention
X	Huiles machines moteur - récupération des eaux usagées (ramassage et traitement des rejets sou traités)	

ANNEXE 5 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE- OUTILS ET REFERENTIELS UTILISES

N° entreprise	Connaissez-vous / utilisez-vous des outils de déploiement d'une stratégie RSE	ISO 26 000	Autre référentiel (lequel?)	Avez-vous été contactés par vos clients dans le cadre de la CSRD ?	Si oui : Quelles données vous ont été demandées ?	Si oui : faisiez-vous ce reporting auparavant ou l'avez-vous initié spécialement ?	Avez-vous été informés de la parution de la VSME ?	Envisagez-vous d'utiliser cet outil comme support à votre stratégie ?
I	Politique RSE Abonnement ECOVADIS	Non	ISO 14001	Non			Non	Pourquoi pas
II		connu mais pas appliqué	A venir VSME	oui	équivalent CO2 pour le matériel livré	ce reporting se fait actuellement à la demande	Oui	En cours d'étude mais dans l'idéal oui, cette norme étant le référentiel pour les PME
IV		OUI		Non pas à ce jour			Non pas à ma connaissance	Je vais prendre connaissance de cet outil
VI	non	non		non	non	non	non	non
VII	OUI	légèrement	Planet Rse	je ne pense pas			non	je ne sais pas
VIII		oui		non			oui	oui
IX	Evaluation ECOVADIS	NON	ISO14001	Non			non	Non
X	non			non			non	

ANNEXE 6 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – ACTIONS ET INDICATEURS

N° entreprise	Quelles actions environnementales avez-vous réalisées ces deux dernières années	Quelles actions « sociétales » avez-vous réalisées ces deux dernières années	Comment ces actions "sociétales" et "environnementales" ont-elles été définies?	Quels indicateurs tenez-vous à jour?	Possédez-vous un reporting reprenant l'ensemble des actions et indicateurs ?
I	Mise en place du tri-collectif Contrat recyclage de nos déchets chimiques Objectif 0 plastique dans nos emballage Remplacement de nos luminaires par des LED Proposition de tableau de covoiturage	Inscription de nos équipe à la course de la campagne "Octobre rose" Soutient d'un ESAT local	Conseil / support UIMM / CARSAT / INRS	Accident du travail / DUERP	DUERP
II	Tris des déchets plus sélectif permettant le recyclage des matières premières (carton, bois, plastique) Recyclage des consommables de nettoyages Fontaine de nettoyage biologique Développement de gamme de mobiles visant à réduire la consommation d'énergie (impact sur le dimensionnement des motorisations)	Aménagement d'horaires flexibles, don associations locales	Par engagement de la direction, anticipation de la réglementation concernant les GES	voir liste indicateur ci-après >>	Oui à venir, le reporting RSE sera effectif pour l'année 2025 car la démarche est récente.
IV	Utilisation de scotchs recyclables. Réalisation de caisses navettes avec 2 clients pour supprimer les cartons et optimiser la surface plancher pour les transports	Journée cohésion. Parcours intégration pour les nouveaux arrivants. Jour "anniversaire" offert en jour de repos pour l'ensemble des collaborateurs.		Nous ne tenons pas à jour d'indicateurs pour l'instant	Non pas encore
VI	Achat de véhicules eco-responsable - Construction d'un bâtiment RE2020 - Diminution des impressions	Mise en place de chartes / conventions sur les relations régissant les relation humaines dans l'entreprise	dirigeant / réunions / délégation / communication interne	Je ne tiens pas à d'indicateurs à jour. J'ai une road map. Nous allons aussi contractualiser avec une société pour les	ma road map

				indicateurs et les suivis projets	
VII	Nous avons fait notre Bilan Carbon et mis en place un plan d'action	Nous avons augmenté notre budget de mécénat, et nous fabriquons des systèmes de filtration de l'eau gratuitement pour la fondation Safewater Cub	Par la direction	Pas d'indicateur sur ce type d'action, ou uniquement notre Bilan Carbon	non
IX	Bilan Carbone, analyse de cycle de vie, évaluation ISO 14001	Partenariat avec ESAT ANRH de Beauvais depuis 2010	Voir Direction Générale. Environnement--> feuille de route pour réduire de l'empreinte carbone	Surveillance et maîtrise des déchets.	Oui

ANNEXE 7 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – COMMUNICATION

N° entreprise	Communiquez-vous sur ces actions auprès de vos clients ?	Communiquez-vous sur ces actions auprès des salariés de l'entreprise ?	Communiquez-vous sur ces actions auprès d'autres parties prenantes ?	vos collaborateurs sont-ils sensibilisés ou formés à la RSE
I	Non	Oui	Non	Oui
II	Oui, sur les réseaux (LINKEDIN) et sur nos supports d'échanges avec nos clients (signatures de mails, offres, AR de commandes)	Oui, par réunion et affichage	Oui, auprès de nos fournisseurs	Oui Sensibilisé sur les thèmes environnementaux (GES, consommation d'énergie, tri des déchets) suite au retour fait du bilan GES 2024
IV	Oui avec certains lorsque je les rencontre	Oui lors d'une réunion mensuelle avec l'ensemble des salariés mais ce n'est pas écrit	Oui avec mes partenaires bancaires, mon expert comptable (il y a un paragraphe RSE dans le bilan annuel), avec la Région Nouvelle Aquitaine, ...	Seulement mon assistante et l'apprentie ingénieur Manager des Risques. C'est en réflexion pour sensibiliser + de collaborateurs
VI	non	oui - informel	les collectivités locales	certains seulement
VII	Assez Peu	oui	oui	oui
VIII	oui	oui	oui	Sensibilisés
IX	Non	Oui	Non	

ANNEXE 8 – REPONSES AU QUESTIONNAIRE – FREINS ET LEVIERS

Quels sont les freins pour votre entreprise à la mise en place d'une stratégie RSE/ ou au déploiement d'une stratégie plus ambitieuse?				
N° entreprise	Manque de temps?	Manque de moyens?	Manque connaissances? de	Manque compétences? de
I	Non	Oui	Oui	Oui
II	X			
IV	Oui c'est le principal frein	Moyen financier au départ	Non, je suis bien accompagné par des personnes extérieures	Idem ci-dessus
X	oui	oui, trop cher pour une PME	oui	oui

Quels seraient les leviers qui vous feraient aller plus loin?				
N° entreprise	Accompagnement par une organisme?	Aides financières / Facilités de financements ?	Nouvelles impositions réglementaires ?	Imposition de vos clients?
I	Oui	Oui	Oui	Oui
II		X	X	
IV	Non je suis déjà accompagné	Oui	Non	Je sais où je veux aller mais il faut reconnaître que des impositions clients nous obligeraient à accélérer le déploiement. Mais je suis sceptique sur le résultat si trop rapide.
X	Pourquoi pas	reste à charge souvent trop important	Oui	?