

# La sélection de l'Opinion

## RSE

SUPPLÉMENT DE « L'OPINION » DATÉ DU 31 MAI 2022 - NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

# Les sept vertus de l'entreprise responsable

## Nouvelle donne

« L'ACCÉLÉRATION EST DE GRANDE ampleur », selon Jacques Pommeraud, directeur général Afrique, France et services aux gouvernements chez Bureau Veritas. Ce dernier estime que la moitié des ventes de ce spécialiste de l'inspection et de la certification est liée à la thématique de la responsabilité sociale (ou sociale) des organisations, la fameuse RSE. Quelle que soit leur taille, les entreprises doivent opter « pour des démarches traçables et validées par des tiers de confiance, plutôt que pour des processus déclaratifs, afin de générer le maximum de confiance, analyse le dirigeant : les référentiels sont multiples et évolutifs, les calculs de trajectoire complexes, l'opinion publique méfiante ». C'est qu'en matière de RSE, « il faut être pragmatique et humble, et faire ce que l'on dit en interne avant de communiquer », professent les experts.

Nous sommes entrés dans une nouvelle phase du pilotage des entreprises, admet-on au sein de l'association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae) : « Après le pilotage par la performance financière, puis l'injection d'indicateurs sur le capital humain, c'est la naissance des paramètres de durabilité. La question du risque devient : est-ce que l'entreprise a une activité utile, durable et a compris les attentes de ses parties prenantes ? ». La RSE, renchérit Frédéric Chaplain, directeur de la branche assurance IARD du courtier Verlingue, « devient désormais un paramètre à part entière de la gestion globale des risques de l'entreprise ; à très court terme, les assureurs et réassureurs vont intégrer ce paramètre au cœur de leurs analyses avant de délivrer des garanties ». Veolia, le géant des services de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets s'est efforcé de transformer les contraintes liées à la crise sanitaire en « performance différenciante », détaille Oliver Wild, son responsable des risques, de l'assurance et du contrôle interne. Aujourd'hui, la marque communique sur sa maîtrise d'un triple savoir-faire : assurer la continuité du service tout en garantissant la décontamination des chaînes de production et la sécurité des parties prenantes.

**Accélération.** Leader mondial de la transformation des ingrédients végétaux, le groupe industriel lillois Roquette consomme beaucoup d'eau. Dans le Nord, il a investi dans une station d'épuration qui génère des économies et, au passage, préserve la biodiversité. Au Canada, il a récemment ouvert la plus grande usine du monde de transformation de pois à proximité des producteurs, afin de limiter les impacts environnementaux. Soucieuse de sécuriser ses approvisionnements, Maisons du Monde, la marque de déco française à l'ADN international, a quant à elle inauguré une nouvelle gamme de produits durables fabriqués en Europe. « Le troisième âge du capitalisme occidental s'invente », se félicite Gaël Giraud, économiste en chef de l'agence française de développement (AFD) dans sa préface de l'ouvrage *L'entreprise comme commun* (éditions Charles-Léopold Mayer), co-écrit par les chercheurs Swann Bommier et Cécile Renouard. Une réflexion sur l'après RSE dont il rappelle l'attendu : « réordonner l'activité des entreprises de manière à ce que celles-ci n'agissent plus et ne fussent plus gérées comme des boîtes noires (...) mais comme une communauté de per-

sonnes qui travaillent ensemble, et de parties prenantes qui interagissent, au service d'un projet socialement utile ».

La crise sanitaire a joué un rôle majeur dans cette accélération. Le confinement et le télétravail ont mis à nu les forces et les faiblesses des entreprises. La « bataille du sens », comme l'appelle Barthélémy Guislain, le président de l'Association familiale Mulliez, holding de contrôle du groupe de distribution, s'est invitée au cœur des défis auxquels font face les entreprises. Les salariés estiment que leurs entreprises sont au ren-

## La « bataille du sens » s'est invitée au cœur des défis auxquels font face les entreprises

dez-vous des nouvelles exigences. Selon le baromètre RSE 2021 du Medef, 89% d'entre eux les jugent performantes. Et lorsqu'ils travaillent pour des entreprises dotées d'une fonction RSE (un tiers d'entre eux), c'est 92%. Le Medef soutient que cette conversion des entreprises ne date pas du vote en 2018 de la loi Pacte dont l'article 169 précise qu'une société « est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Dominique Carlac'h, co-présidente de la commission nouvelles responsabilités entrepreneuriales au sein de l'organisation patronale, l'affirme : « Nous avons la conviction que c'est l'une des conditions de l'attractivité, de la différenciation et de la compétitivité des entreprises, tout en constituant une réponse aux attentes de la société ».

**Cartographie.** La RSE, selon le Medef est « la manière dont l'entreprise aligne sa stratégie, sa gouvernance, sa raison d'être et ses processus avec les enjeux du développement durable, c'est-à-dire un développement qui prend en compte trois dimensions : économique, sociale et environnementale ». Les grands groupes sont souvent



SIPA PRESS

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), explique Frédéric Chaplain, directeur de la branche assurance IARD de Verlingue, « devient désormais un paramètre à part entière de la gestion des risques ».

pionniers en raison de leur exposition internationale, et très bien outillés, mais la majorité des entreprises n'en serait qu'au début de la démarche. Thibault Lanxade, dirigeant de Luminess (anciennement Jouve) et fin connaisseur du tissu des PME et ETI, nuance toutefois ce tableau : « Beaucoup ont mis en œuvre tout un panel de mesures simples et efficaces. Elles doivent les cartographier pour être en mesure d'administrer la preuve de l'existence et des retombées d'une stratégie actée dans les faits ». Progressivement, les sanctions pourraient s'aggraver pour les plus lentes à opérer leur transformation culturelle. L'accès aux assurances est déjà compliqué en raison

des tensions sur ce marché. Demain, se posera la question des financements : tous les grands pourvoyeurs de capitaux sont lancés dans une course au verdissement de leurs activités.

Directrice générale adjointe de la gestionnaire d'actifs Tikehau Capital, Cécile Cabanis en est la responsable de la stratégie RSE. Sa conviction est « qu'il faut aider les entreprises à résoudre des injonctions contradictoires, conséquences d'un système forgé il y a des décennies qu'il est impossible de changer sans tenir compte de la temporalité. Notre rôle consiste à aligner les intérêts, donner du temps aux entreprises et mesurer leur performance durable ». Benoit Serre, le vice-président de

l'Association nationale des DRH, juge quant à lui que « la contrainte sert à impulser, mais on ne bâtit rien de solide sans convaincre. Les entreprises ont aujourd'hui une certitude : faire partie de la solution. Si elles ne s'emparent pas de leur rôle social et économique, on n'arrivera jamais à atteindre nos objectifs ». Dans l'ouvrage *L'entreprise comme commun*, Cécile Renouard prévient : « Le défi est immense et requiert de l'ingéniosité, de l'imagination, de la détermination et une conviction profonde dans notre capacité, individuelle et collective à inventer des modes de vie plus justes, plus équitables et plus soutenables ».

Mériadec Raffray

## Des efforts pas toujours récompensés par les assureurs

PAS TOUJOURS FACILE, pour des entreprises ou des secteurs d'activité contribuant directement au développement durable, de trouver... un assureur. « Des entreprises vertueuses qui opèrent dans des secteurs qualifiés de « sinistrogènes » sont pénalisées par les assureurs voire totalement exclues ! », constate Frédéric Chaplain, qui prend l'exemple des transports publics de voyageurs, de l'industrie du bois ou du traitement des déchets, quels qu'ils soient, qui ne sentent pas récompensés de leurs efforts. Délégué général de la Fédération nationale du bois (FNB), Nicolas Douzain-Didier en témoigne : « 3 à 5% des adhérents n'ont plus d'assurance incendie et 30% paient très cher pour une couverture réduite. C'est incompréhensible car le taux de sinistralité dans la filière est inchangé, affirme celui-ci. Or, son essor est stratégique pour la transition énergétique mais il est menacé par une politique globale

de déréférencement des compagnies d'assurance ». Isabelle Balestra, directrice juridique du groupe Keolis, acteur majeur du transport public, renchérit : « Nos nouveaux équipements à énergie alternative, qui permettent de répondre aux enjeux de la transition écologique, sont plus complexes, plus onéreux et sans historiques. Etant essentiels à la construction d'une mobilité durable, nous favorisons leur déploiement dans les territoires. Malheureusement nous enregistrons une raréfaction et une hausse du coût des assurances, qui sont obligatoires pour opérer nos réseaux ».

**Gages.** « Les assureurs ne tiennent pas compte des efforts d'analyse et de prévention déployés depuis plusieurs années », regrette Oliver Wild, le président de l'Amrae. Son collègue Michel Josset, vice-président en charge du dossier des assurances

au sein de la même association, va même plus loin, déplorant « les circuits de décision parfois opaques et flous des assureurs ». Réfutant de tels arguments, ces derniers mettent en avant, eux, un rapport sinistres sur primes qui s'est brutalement inversé sous l'effet d'un double mécanisme. D'abord, la fréquence de la sinistralité a bondi avec l'émergence des risques de nature systémique et l'intensité croissante des aléas climatiques, qui ont créé un « effet de crête ». S'y ajoutent, ensuite, des facteurs économiques structurels, à savoir des usines densifiées, où les accidents prennent vite des proportions importantes. Des risques qui ne sont plus seulement physiques mais protéiformes. Enfin, outre le fait que les prix des assurances couvrant les risques d'entreprise (dommages aux biens type incendie ou inondation, flottes de véhicules, responsabilité civile, etc.) sont repartis à la hausse

depuis deux ans, après une période « anormalement longue » de quinze ans de baisse des tarifs, plusieurs assureurs y voient le résultat d'une situation qui s'est dégradée. Et justifient leur refus d'assurer telle ou telle activité par le fait que la maîtrise du risque, techniquement parlant, voire les actions de prévention prises en amont pour éviter la survenance d'un sinistre, seraient tout bonnement insuffisantes. En clair, œuvrer à l'effort en faveur de la décarbonation, adopter des mesures RSE, ne suffit pas. Il faut aussi donner des gages aux assureurs sur son profil de risque. Une tendance largement amplifiée par la pression imposée depuis 2016 sur les assureurs par la réglementation dite Solvabilité II qui, de l'avis de nombreux spécialistes, a contribué à éloigner nombre d'entre eux de certains marchés et à développer chez eux une relative aversion au risque.

M.R.

## Soigner sa « marque employeur », un impératif

CAPORALISME DU MANAGEMENT, pratiques sexistes, absence de politique de gestion des parcours ? Gare à la sanction sur le marché des talents pour les entreprises ayant délaissé ou sous-estimé leur réputation d'employeur ou qui tarderaient à réformer une culture de management jugée dépassée. L'ère du temps exige des managers qu'ils soient performants, décideurs, coachs à l'écoute, résumés les experts RH. « La crise sanitaire a redonné toute sa valeur au capital humain, ce qui a rééquilibré les rapports de force au profit des salariés, analyse Benoît Serre, DRH de l'Oréal France et vice-président délégué de l'Association nationale des DRH. Ces derniers n'hésitent plus à partir quand ils estiment avoir dépassé leur seuil de tolérance au stress ou que leur entreprise leur apparaît trop décalée par rapport à leurs aspirations ». Au troisième trimestre 2021, les démissions et les ruptures conventionnelles ont enregistré une hausse historique, indique la Dares, la direction statistique du ministère du Travail. Ce mouvement, que les universitaires américains ont baptisé « la grande démission », affecte toute l'économie, à commencer par les secteurs souffrant d'un déficit structurel d'attractivité : l'hôtellerie-restauration, la banque, l'assurance ou le médico-social. « Si les entreprises n'opèrent pas rapidement un changement culturel en profondeur, elles se préparent à un avenir très difficile à court terme », prophétise ainsi Jean-Dominique Senard, président du groupe Renault, que ce dirigeant connu pour sa fibre humaniste s'évertue à « transformer », par l'innovation technologique et la formation, mais aussi en introduisant un management de « responsabilisation » - un « mot simple pour décrire une réalité complexe : l'autonomie dans un cadre stratégique défini », résume-t-il.

**QVT.** « La marque employeur », autrement dit le capital d'image et de réputation forgé par les collaborateurs, est le nouveau défi des entreprises. « Quel que soit le secteur, elles en sont convaincues et l'intègrent à leur stratégie », affirme Arthur Catani, cofondateur du cabinet d'ingénierie sociale Goalmap, spécialisé dans le conseil aux grands groupes dans les domaines de la santé, de la prévention ou de la qualité de vie au travail. « Concrètement, elles se demandent surtout comment être efficace » Dans les grands groupes, les directions Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement s'enrichissent d'un volet Qualité de vie au travail (QVT). Pionniers, les directeurs des ressources humaines se sont mués en directeurs de l'expérience collaborateur. C'est le cas de Pierre-Marie Argouarc'h à la Française des Jeux (2 500 salariés). « Un collaborateur respecté et managé

**« Les sociétés ressentent plus que jamais la nécessité d'embarquer les collaborateurs dans leur stratégie, de s'appuyer sur eux pour enrichir des décisions lourdes et engageantes »**

avec bienveillance sera plus performant sur la longue durée », professe celui qui a accompagné cette transformation par l'introduction d'indicateurs visant à démontrer que l'investissement dans le capital humain « contribue à la performance durable de l'entreprise ». Dans son entreprise, peut-il aujourd'hui affirmer, le taux d'engagement des salariés mesuré par le baromètre FDJ-Harris Interactive atteint 91%. Soit 10 points au-dessus de la moyenne générale. Concrètement, neuf collaborateurs sur dix connaissent la stratégie, y adhèrent et affirment être prêts à s'investir davantage. Des résultats obtenus, pense-t-il, en « encourageant l'agilité professionnelle, les processus de co-construction des parcours et d'intelligence collective ».

C'est la « fin des recrutements pour combler des cases vides », souscrit Bernard de Laportière, le DRH du groupe familial Adelaïde, la maison mère de Verlingue, Génération et Cocoon. En plein essor en Europe, cet acteur majeur (2 200 salariés) du courtage d'assurances choisit ses futurs collaborateurs « en imaginant leur parcours à trois, cinq ou dix ans, dans une démarche de coresponsabilité et de coconstruction ». Cette intelligence collective s'invite désormais dans toutes les entreprises responsables. Bousculé par les débats sur les voies et moyens de la transition énergétique,

EDF a lancé un grand programme de cette nature impliquant 30 000 de ses 165 000 collaborateurs. « Les entreprises ressentent plus que jamais la nécessité d'embarquer les collaborateurs dans leur stratégie, de s'appuyer sur eux pour enrichir des décisions lourdes et engageantes pour de nombreuses années », confie son responsable, Philippe Méchet. Président de l'Association familiale Mulliez, la holding de contrôle du géant de la distribution qui possède les enseignes Décathlon, Auchan ou Boulanger, Barthélémy Guislain abonde, confiant que pendant la crise sanitaire, « quand la tempête s'est abattue sur nous, ce sont des initiatives du terrain qu'ont émergé les solutions pour y faire face. Cela été rendu possible par un management de proximité favorisant l'engagement personnel au service d'une vision partagée ».

Mériadec Raffray



**L'hôtellerie-restauration est l'un des secteurs qui subissent une hausse historique de démissions.**

## Diversité, parité, seniors : gare au « name and shame »

EN DIX ANS, l'indice de confiance des salariés dans leur entreprise a progressé de 10 points. C'est la bonne nouvelle du baromètre 2021 de l'égalité des chances en entreprise piloté par le Medef et TNS/Kantar. « On mesure les progrès engrangés par le nombre croissant d'entreprises qui s'attellent de façon organisée et visible à ce sujet complexe mais pilotable », se félicite Geoffroy Roux de Bezieux, le président de l'organisation patronale. L'égalité entre les femmes et les hommes reste de loin le sujet prioritaire. La crainte d'être discriminé sur son lieu de travail, en raison de son âge, de son apparence physique ou de ses origines, atteint son taux le plus bas, à 34%. Globalement, les salariés se sentent de mieux en mieux dans leur entreprise, 80% d'entre eux estimant que la diversité de la société y est représentée.

La championne toutes catégories est l'Oréal. Le géant de la cosmétique est classé 10e mondial et premier en France pour sa stratégie en faveur de la diversité et de l'inclusion. À la pointe de l'innovation, la Française des Jeux déploie une politique de RSE qui contient un chapitre sur les âges. Chez elle, par exemple, on réfute le qualificatif senior pour les 45-54 ans, l'entreprise préférant à leur endroit la notion de « junior », leur proposant par exemple des outils de coaching pour les inciter à « oser » changer de métier. Les plus jeunes ne sont pas oubliés. En 2020, l'embauche des alternants et stagiaires a progressé de 7% : en pleine crise sanitaire, c'était « un signal fort de l'attachement de cette entreprise à sa responsabilité sociétale », plaident ses dirigeants.

**Déclassement.** Les investisseurs ne s'y trompent pas, affirme Benoît Serre, le vice-président délégué de l'Association nationale des DRH. Ils identifient les risques liés au non-traitement de ces sujets ». Cela commence par le « name and shame » et peut conduire au déclassement progressif sur son marché.

Thibault Lanxade, qui dirige l'ETI mayennaise Luminess, pépite des services numériques recrutant beaucoup pour faire face à son développement international, est le promoteur du concept du « dividende salarié » repris à son compte par le candidat Emmanuel Macron lors de la campagne présidentielle. « Fort de l'évolution des mentalités », soutient-il, « l'em-

**« Toutes les jeunes recrues nous interrogent sur la manière dont nous pratiquons le "work life balance", sur notre politique égalité-parité ou la façon dont nous abordons les congés parentaux »**

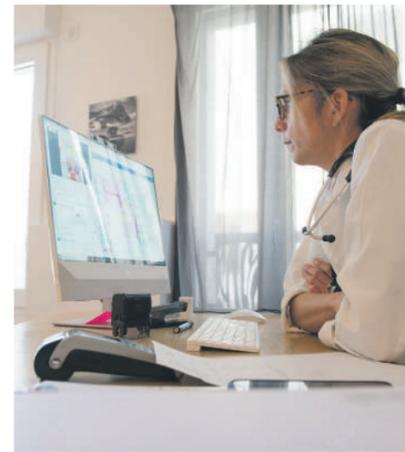
ployeur doit s'impliquer beaucoup plus qu'auparavant sur ces sujets sociétaux. Toutes les jeunes recrues nous interrogent sur la manière dont nous pratiquons le « work life balance », sur notre politique égalité-parité ou la façon dont nous abordons les congés parentaux ».

Le fournisseur de mobiliers de bureau Bruneau a bâti sa réputation sur la qualité de son service et de sa relation client. « Depuis l'origine, nos salariés sont récompensés au mérite, explique son dirigeant, Nicolas Potier. Il existe un puissant système d'épargne salariale qui mixe les critères de performance financière et technique, dont l'indice de satisfaction du client, auquel nous venons d'ajouter un volet environnemental ». Que les entreprises aient avancé sous la contrainte ou de façon pragmatique, toutes les « parties prenantes » ont intégré le fait qu'elles font partie de la solution sociétale.

M.R.

## Suivi et prévention, maîtres mots contre l'absentéisme

LA CRISE SANITAIRE ET LA GÉNÉRALISATION du télétravail ont élargi le champ d'intervention des employeurs sur l'accompagnement social de leurs salariés. Auparavant, résume Sophie Gaultier, manager d'assurance de personnes chez le courtier Verlingue, « la majorité attendait de leur employeur qu'il assume son engagement historique », à savoir « financer ses soins de santé (les complémentaires santé collectives) et les conséquences d'un arrêt de travail subi (la prévoyance). Il n'était pas question d'évoquer au bureau des problèmes de sommeil, d'alimentation et encore moins d'addiction. D'ailleurs, les entreprises rechignaient à investir le terrain de l'intime. Depuis, les collaborateurs réclament nettement un accompagnement global, sur la durée, incluant leur famille ». Ce glissement conduit les entreprises à enrichir le contenu de leurs packages sociaux par des services supplémentaires.



SIPA PRESS

**Marginales avant la crise, les prestations de téléconsultation sont désormais mises en avant.**

**Coût.** Marginales avant la crise, les prestations de téléconsultation et d'assistance à domicile sont désormais mises en avant. Comme à la Française des Jeux, la plupart des entreprises ayant mis en œuvre un service de suivi à distance, social et psychologique, au moment de la crise l'ont pérennisé. Les volets de téléconsultation médicale sept jours sur sept pour toute la famille sont très appréciés. Avec la généralisation du télétravail, l'accompagnement psychosocial spécifique des collaborateurs s'impose aussi comme une nécessité. Le courtier Verlingue est interrogé sur ce sujet par les trois quarts de ses grands clients. Champion de la prévention des accidents professionnels, dont le taux de survenance est depuis toujours scruté par son dirigeant, le groupe lillois Roquette a très vite mis au point et déployé des capteurs pour anticiper les risques liés à l'isolement des télétravailleurs. Via son intranet, l'entreprise interroge régulièrement la santé et le moral de ses collaborateurs. D'autant que

chez ce leader mondial de la production d'excipients végétaux, justifie François Delforce, son DRH France, l'introduction du télétravail a révolutionné les pratiques teintées d'une forte culture industrielle.

La prévention devient donc une priorité stratégique. Le pic des arrêts de travail enregistrés en 2020 a mis en lumière l'explosion et le coût de l'absentéisme. Selon le dernier baromètre Malakoff-Humanis, un tiers des dirigeants pronostique l'augmentation de ce phénomène, en raison du durcissement de la

**« Les arrêts de travail ont augmenté en moyenne de 4 % par an sur la période 2018-2021. L'absentéisme est devenu un vrai enjeu économique, et la responsabilité de l'employeur est engagée »**

concurrence économique mondiale, du vieillissement de l'âge moyen des salariés, de la dégradation de leur santé psychologique et de leur niveau d'engagement. « Les arrêts de travail ont augmenté en moyenne de 4% par an sur la période 2018-2021. L'absentéisme est devenu un vrai enjeu économique, et la responsabilité de l'employeur est engagée », pointe Christophe Hartmann, directeur de la branche assurance de personnes du courtier Verlingue. Dans le BTP, la logistique ou le transport, qui pratiquent la prévention de longue date, son efficacité est quantifiable. Sur les chantiers, il n'est plus rare d'apercevoir des ouvriers commencer leur journée par des séances collectives d'échauffement musculaire.

**Réadaptation.** En aval, enfin, les entreprises mettent l'accent sur l'accompagnement au retour à l'emploi. Accidents cardiovasculaires (la première cause des arrêts de travail) ou cancers : au-delà d'un ou deux ans passés loin de l'entreprise, la réadaptation se révèle toujours difficile. En investissant dans cette démarche, l'entreprise accroît ses chances de succès et marque des points au titre de sa responsabilité sociale. Pour beaucoup d'employeurs, l'enjeu est de bien comprendre qui s'absente, pourquoi, et vérifier que leurs actions portent leurs fruits, précise Arthur Catani, le cofondateur de Goalmap. En partenariat avec le courtier Verlingue, le cabinet d'ingénierie sociale a d'ailleurs construit un baromètre qualitatif de l'absentéisme. Il produit un état des lieux qui identifie les anomalies par comparaison statistique. La photo est ensuite croisée avec les résultats d'un questionnaire adressé aux collaborateurs sur leur santé, leur rythme de vie et leur équilibre vie professionnelle/personnelle, leurs relations au travail ou encore leur degré d'engagement pour leur entreprise. Riche de plus de 80 items anonymisés, l'outil permet à l'entreprise de bâtir une politique de prévention et d'accompagnement sur mesure. Les retombées sont lisibles tant en termes de compétitivité économique, que d'image et de d'attractivité, et de capacité à conserver un capital de talents et d'expérience.

M.R.

## Environnement : passer des paroles aux actes

LANCÉE EN JUIN 2021 À L'INITIATIVE de la Fondation de la mer, la communauté « Ocean Approved » fédère déjà une vingtaine de fleurons et quelques puissants clusters de l'économie française. Un succès pour le premier label international qui s'adresse aux entreprises s'engageant à réduire leur impact sur les océans. Tous les membres de cette communauté sont volontaires pour entrer dans cette démarche exigeante et continue de préservation du climat et de la biodiversité, les deux principaux leviers d'action sur les océans. Transparente et mesurable, elle est certifiée par Bureau Veritas qui passe au crible, sur pièce et sur place, leurs intrants, leurs modes d'énergie ou encore leurs émissions. Qu'ils soient assureurs, énergéticiens, industriels des loisirs ou encore constructeurs navals, ces acteurs ont un lien avec les mers. Concernés par la loi de 2008, socle juridique de l'obligation de protéger et de réparer l'environnement en cas de faute, ils se savent aussi attendus au tournant sur le champ de la sincérité de leur engagement par une opinion publique qui n'admet plus, de la part des grandes organisations, de distorsion entre leurs discours et leurs actes. Leur engagement témoigne de l'ampleur du mouvement de fond à l'œuvre dans l'économie française.

**Traque.** A l'origine de l'essentiel des flux en circulation sur la planète, la plupart des entreprises ont conscience d'être de puissants leviers pour la transition environnementale, et elles ont intégré l'urgence du calendrier climatique. Les avant-gardistes affichent des résultats probants. C'est le cas pour la filière du recyclage des emballages ménagers, née au début des années 1990 sous l'impulsion de l'industrie agro-alimentaire. Basée sur le principe de la « responsabilisation élargie du producteur » - copié depuis par 17 filières de l'hexagone ainsi que des Etats européens et américains -, elle réussit à recycler 70% des déchets ménagers. Un record. Son fonctionnement repose sur la mutualisation des investissements : dans la R&D pour améliorer l'éco-conception des emballages ; dans l'éducation au tri des consommateurs ; auprès des collectivités locales, en charge de la collecte et du tri, via des contrats favorisant la performance. Une mission pour laquelle 30 000 entreprises rémunèrent la société Citeo, l'opérateur majeur de la filière.

Après l'alimentaire, les cosmétiques, la mode, c'est au tour du secteur de la décoration et de l'ameublement d'être interrogé sur ses engagements environnementaux par les

consommateurs. « Le fait que l'on parle à nos clients de nos actions dans ce domaine est assez nouveau. A travers les questionnaires que nous leur soumettons, nous mesurons clairement la progression de leurs attentes et la perception de notre image », déclare Rémi-Pierre Lapprend, le directeur RSE de Maisons

**« Si nous ne nous engageons pas, nous serons perdants sur tous les fronts : nos collaborateurs sont les premiers à soulever nos incohérences et c'est devenu indispensable pour attirer les investisseurs »**

du monde. « Il faut être humble, ne pas se surprendre, car une partie de la population est très méfiante vis à vis des grandes entreprises comme la nôtre. Mais si nous ne nous engageons pas, nous serons perdants sur tous les fronts : nos collaborateurs sont les premiers à soulever nos incohérences et c'est devenu indispensable pour attirer les investisseurs ».



Quelque 70% des déchets ménagers sont recyclés.

## Le localisme, facteur de sobriété énergétique

MÊME UNE MARQUE DE DÉCO à l'ADN international comme Maisons du Monde revendique une véritable stratégie de responsabilité locale. « Nous répondons à une attente exprimée par nos clients et nous cherchons à limiter nos dépendances à une seule zone géographique », explique Rémi-Pierre Lapprend, son directeur de la RSE. L'enseigne aux 375 magasins, dont la moitié implantée en France, travaille à rapatrier une partie de sa production asiatique en Europe, où elle contribue à reconstruire des chaînes de fabrication. Sa stratégie est amplifiée par l'essor du marché de l'occasion, qui pèse désormais un tiers de son chiffre d'affaires (1,3 milliard d'euros). Dans une démarche de gestion responsable des produits issus de l'e-commerce, la marque équipe ses entrepôts en ateliers pour y faire réparer les pièces abîmées qu'elle récupère avant de les remettre en vente. Les logisticiens ont ouvert leurs domaines à des artisans ébénistes ou maroquiniers.

**Compétitivité.** Ce choix du local a également été privilégié dès l'origine par la filière française du recyclage des déchets ménagers. Résultat, non seulement les fabricants de produits emballés bénéficient d'un avantage concurrentiel en étant au rendez-vous de l'exigence des consommateurs, mais ils peuvent sécuriser leurs chaînes industrielles, détaille Jean Hornain, le directeur général de Citeo, l'opérateur majeur de cette filière : « en recyclant les déchets à 85% en France, nous avons contribué à la création de 30 000 emplois et économisons 1,6 million de tonnes de CO<sub>2</sub>, soit le volume émis par 800 000 voitures pendant un an. De surcroît, nous mettons à ces industriels d'avoir accès à une source d'approvi-

sionnement en matières premières au moment où l'explosion des tensions internationales accroît leurs tarifs, les coûts d'acheminement et crée des pénuries qui pourraient être durables. Quand on intégrera le prix du carbone dans les coûts de productions, cette matière première deviendra aussi plus compétitive ».

La « sobriété est la bonne réponse ou alternative aux conséquences immédiates et violentes du dérèglement du monde », professe Julien Dossier, spécialiste de la ville durable.

**« La sobriété n'est pas la décroissance, mais l'intelligence ; c'est du reste la stratégie des entreprises performantes et visionnaires »**

Auteur de la stratégie zéro carbone de la ville de Paris, thème qu'il enseigne à HEC, il précise que « la sobriété n'est pas la décroissance, mais l'intelligence ; c'est du reste la stratégie des entreprises performantes et visionnaires ». Il cite volontiers en exemple Ceth, le leader français de la fabrication des portes et fenêtres, implanté à Machecoul, en Loire-Atlantique, dont « La RSE est le moteur du développement », affirme son directeur général, François Guérin. Après avoir rapatrié en 2013 toute sa production sous-traitée à l'étranger, l'entreprise réitère ce pari pour les panneaux photovoltaïques en rachetant le dernier fabricant tricolore. Objectif : recréer une production française pour concurrencer le monopole chinois. Cette année, elle investit 15 millions d'euros pour moderniser

Evolution au rythme de son développement et de son internationalisation, la marque familiale française introduite en bourse en 2016 ambitionne d'être « la plus désirable et la plus durable ». Comme beaucoup d'autres entreprises, elle traque bien sûr les émissions inutiles de CO<sub>2</sub>, depuis la conception des produits jusqu'aux opérations en magasin. Elle a aussi lancé une gamme estampillée « produits responsables ». Elle favorise les matières premières recyclées, les fabrications européennes plutôt qu'asiatiques et la qualité, avec des pièces initialement conçues pour être réparables et personnalisables. Une stratégie qui pourrait, à terme, transformer le modèle général de la marque, analyse le directeur de la RSE.

Respecter l'environnement est une contrainte supplémentaire qui se mue vite en un atout, acquiesce Nicolas Potier, qui dirige Bruneau, leader français de la fourniture de matériels de bureau : « En diminuant notre empreinte carbone, en limitant nos déchets, en nous approvisionnant auprès de filières écoresponsables - à hauteur de 30% d'ici trois ans, nous répondons à la fois à la demande exprimée par la majorité de nos très gros clients et nous augmentons le taux d'engagement de nos collaborateurs ; ils sont heureux et fiers de travailler pour une entreprise qui fait des efforts ».

Mériadec Raffray

## La sécurité informatique, nouveau point névralgique

« COMPLEXE, PROFESSIONNELLE, aux intentions hétérogènes et en perpétuelle évolution ». Telle est la description alarmante de la cybermenace brossée par l'Agence nationale de sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Après l'explosion des rançongiciels, programmes qui paralysent les systèmes informatiques d'une entreprise et exigent une rançon pour les débloquer, surgit la vague de l'espionnage et du sabotage informatique, prévient-elle. En 2021, ses fins limiers ont été confrontés à un volume inédit d'actions de déstabilisation débutant par une compromission informatique : en moyenne, trois intrusions avérées par jour visant des entreprises ou des collectivités. Beaucoup exploitent une vulnérabilité dite « zéro day » faute de mise à jour des outils informatiques qui colmatent leurs failles originelles. « Notre travail de sensibilisation et d'accompagnement, auprès des entreprises et des administrations, a pour objectif d'élever, au sein de toute la Nation, la prise en compte du risque cyber au juste niveau, ce qui n'est pas encore le cas », explique Guillaume Poupard, le directeur de l'ANSSI.

**Priorité.** En 2021, le gouvernement français a érigé la stratégie de cybersécurité au rang de priorité nationale et y consacre 1 milliard d'euros sur cinq ans. Selon le baromètre Allianz 2022 des risques pesant sur les entreprises, les cyberattaques occupent la première place, alors que la cyber criminalité a coûté près de 6 000 milliards de dollars à l'économie mondiale l'an dernier. De Saint-Gobain à Lactalis en passant par Lise Charmel, toutes les entreprises françaises victimes évoquent un épisode « terriblement violent ». « Ce n'est plus un sujet technique, mais un sujet névralgique pour l'entreprise : il impacte l'information qui est aujourd'hui au cœur du processus décisionnel », prévient Alexandre Papaemmanuel, spécialiste des enjeux industriels et maître de conférences à Sciences-Po. C'est pourquoi, depuis quelques années, explique Guillaume Tissier, co-organisateur du Forum international de la cybersécurité, dont l'édition 2022 se déroule les 7 et 8 juin à Lille, « on demande aux entreprises de prouver : qu'elles se protègent contre ce risque systémique, que ses actifs sont à l'abri, et d'étendre cette assurance à ses partenaires ». Cette tendance semble se confirmer, comme le souligne Frédéric Chaplain, directeur IARD de Verlingue « La prévention du risque cyber est devenue la clé de l'éligibi-

**La cyber criminalité a coûté près de 6 000 milliards de dollars à l'économie mondiale l'an dernier**

lité à la garantie et un marqueur fort de la gestion de risques. Nous proposons à nos clients une offre de services concrète et mesurable, renforcée avec la signature d'un partenariat en début d'année 2022 avec le cabinet Inquest ; plus de cinquante démarches ont d'ores et déjà abouti à date ! »

Aux Etats-Unis, sont apparues des agences de notation spécialisées de notation externe. BitSight, la plus connue, ou Security Score Card, délivrent des notes gratuites qui incitent les entreprises concurrentes à se comparer. Elles sont élaborées à partir de coups de sonde portés depuis l'extérieur de l'entreprise. Avec un autre modèle, Almond Consulting se positionne sur ce créneau en France. De leur côté, les investisseurs ont pris l'habitude de solliciter des prestataires spécialisés pour réaliser un audit cyber de leurs cibles. Directeur général de Bruneau, leader des fournitures de bureau, Nicolas Potier le confirme : « Comme 90% de nos commandes sont passées sur internet, l'informatique est mon risque le plus important. L'année dernière, lors du changement d'actionnaire, le fond acquéreur a ausculté en profondeur notre système d'information ». Les fuites de données, en particulier, peuvent faire fondre la valeur d'une entreprise cotée. C'est ce qui est arrivé en 2017 à Equifax, le spécialiste américain de la notation des crédits aux particuliers.

M.R.



Le choix du local a été privilégié dès l'origine par la filière française du recyclage des déchets ménagers.

SIPA PRESS

## La finance se dote d'outils à « impact »

DEPUIS LA LOI PACTE entrée en vigueur en 2019, les entreprises françaises sont incitées à prendre en considération les enjeux environnementaux et sociaux liés à leur activité. Les plus grandes sont tenues, en outre, de compléter leur rapport annuel avec des critères extra-financiers. Demain, leurs documents s'alourdiront d'un nouvel impératif : classer leurs activités en fonction de leur éligibilité à au moins un des six objectifs de la « taxonomie » verte européenne, ce mécanisme qui vise à flécher les investissements dans l'économie durable au sens de la transition environnementale. En attente d'examen au Parlement de Strasbourg, le projet ficelé par Bruxelles prévoit son entrée en vigueur progressive d'ici 2024.

Aiguillonnés par les grandes initiatives internationales, les acteurs de la finance se préparent activement. Pour rendre compte de leur transformation, la place de Paris a inauguré fin 2020 l'Observatoire de la finance durable. A ce stade (le dernier référencé), par exemple, les assureurs français affichent un « taux » de verdissement de 5% de leurs encours (2 600 milliards d'euros). C'est encore peu, mais c'est une hausse de 31% par rapport à 2019. Ils passent aussi deux tiers de leurs encours au tamis de l'analyse extra-financière et - eu égard au coût exponentiel des risques naturels - du risque climat.

**Audit.** Les investisseurs professionnalisent leur approche responsable de la finance. C'est le fameux ESG en référence aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ils multiplient les fonds thématiques, en privilégiant pour l'heure le segment de l'environnement. Démonstration avec Tikehau Capital, société fondée en 2004 qui gère 31 milliards d'actifs dans 13 pays dont la France. Le gestionnaire d'actifs revendique être « un pionnier des investissements alternatifs ». « Pour être rentable, il faut être durable. C'est pourquoi 100% de nos cibles sont auditées selon des critères financiers et extra-financiers », déclare Cécile Cabanis, directrice générale adjointe et responsable de la politique RSE. Près de 70% de son activité est « ESG conforme » et 80% de ses véhicules éligibles au mécanisme de taxonomie verte européenne.

Pour progresser, Tikehau Capital s'est doté d'une plateforme thématique armée par des experts. Leur mission est double : « comprendre le nouveau système dans lequel les entreprises doivent s'inscrire pour créer de la valeur ; former les investisseurs maison ». Dans ses fonds thématiques, l'audit de l'impact ESG des cibles intervient en amont de leur passage en comité d'investissement. Lors du lancement en 2017 d'un de ses premiers véhicules dédiés à la transition énergétique en partenariat avec TotalEnergies (un milliard d'euros levés), l'équipe a établi un processus d'analyse en cinq piliers qui a été généralisé afin de pallier l'absence d'historicité dans les activités innovantes. En 2021, Tikehau a structuré son premier fonds « à impact » de dette privée ; cette fois, les critères ESG sont codifiés avec cibles, dont les taux d'intérêt sont ajustés en fonction de l'atteinte ou non de ces objectifs. L'investisseur vient d'annoncer la mise sur pied d'un « Centre d'action climat », une « plateforme d'innovation financière en faveur de la décarbonation ». D'ici 2025, il ambitionne de lever 5 milliards d'euros sur cette thématique.

M.R.



SIPA PRESS

Le Parlement européen va examiner le projet de « taxonomie » verte, qui vise à flécher les investissements dans l'économie durable.

## « Les garanties tiendront compte de la performance environnementale ou sociale »

**GILLES BÉNÉPLANC** est directeur général du groupe Adelaïde, propriétaire du courtier en assurances d'entreprises Verlingue et du courtier gestionnaire en frais de santé et prévoyance Génération.

**JEAN-LAURENT GRANIER** est PDG de Generali France.

**Malgré leurs efforts en matière de RSE, de nombreuses entreprises se plaignent de ne pas trouver d'assureur acceptant de garantir leurs risques. Est-ce aussi ce que vous constatez ?**

**Gilles Bénéplanc.** Il faut distinguer deux sujets. Le premier est celui du marché de l'assurance, par nature cyclique. En 2018, après quinze ans continue de baisse des prix, celui-ci s'est retourné. Ce redressement était nécessaire et attendu. Corollaire de l'augmentation des tarifs, les capacités en assurance ont diminué. Le problème est que des acteurs industriels traditionnellement mal notés ont alors fait face à des difficultés anormales pour couvrir leurs risques.

**Quels sont ces secteurs pénalisés ?**

**G.B.** Je pense en particulier au transport public de voyageurs, à l'industrie du bois ou à celle du recyclage. Les entreprises concernées ne comprennent pas : certes, elles portent des risques difficiles mais elles contribuent à une économie plus durable.

**Elles subiraient une double peine ?**

**Jean-Laurent Granier.** Ces difficultés sont la résultante d'une situation historiquement dégradée. Dans certains secteurs, le coût des couvertures n'était plus en rapport avec le risque. Cet héritage se soldera progressivement. Chez Generali, nous sommes partisans de la clarté. Nous souhaitons vendre des garanties au prix juste sur la base des bonnes données, tout en soutenant l'économie et en l'accompagnant dans sa transition. Il existe encore certains secteurs où le niveau de gestion et de prévention des risques est insuffisant pour qu'ils soient réputés maîtrisés. Le secteur du BTP est un contre-exemple. Les efforts faits par les acteurs de la construction nous permettent aujourd'hui d'assurer leurs risques, qui sont pourtant de très long terme.

**G.B.** Nous tenons ce discours de responsabilisation à nos clients. Dans un certain nombre de cas, les assureurs ne jouent pas le jeu, ils se défaussent quels que soient les efforts fournis. Les secteurs cités font déjà des investissements importants dans la prévention.

**J.-L.G.** C'est vrai, des réticences perdurent. L'assureur ne peut pas balayer du revers de la main le passé. Mais dans un marché vaste, profond et concurrentiel comme le nôtre, les entreprises réalisant des efforts retrouveront des capacités. Les assureurs travaillent en symbiose avec les gestionnaires des risques des entreprises et leurs courtiers. Ils font du sur-mesure avec des sociétés de plus en plus petites.

**G.B.** Je confirme. En actualisant les statistiques historiques, nous pourrions trouver des alternatives pour les 5% de cas n'ayant quasiment plus de solution pour s'assurer.

**Comment prenez-vous en compte les critères RSE dans l'élaboration des profils de risque des entreprises et le calcul de leurs primes ?**

**G.B.** Je souhaite rappeler que notre métier produit en soi un impact très positif pour la RSE, même si cela n'est pas toujours explicite. Nous incitons les entreprises à mieux gérer leurs risques, à augmenter leurs actions de prévention, à réduire la volatilité de leurs résultats ou le taux des accidents humains.

**J.-L.G.** Generali consacre une attention croissante à la durabilité et aux critères ESG. Notre ambition est d'être un champion de la durabilité toutes catégories. Nous analysons nos clients à l'aune de leur type d'activités, de leurs pratiques avec leurs parties prenantes, de leurs émissions de carbone, de leur capacité à s'inscrire dans une économie circulaire, de la transparence de leurs processus ou de leur politique de prévention des risques psychosociaux. À l'avenir, nous pourrions conditionner des garanties aux niveaux de per-

MÉLIE BERNARD

formance environnementales ou sociales. Le mérite de cette approche est de susciter un dialogue extrêmement fructueux avec les entreprises. Nous nous engageons ensemble dans une démarche vertueuse qui aligne les intérêts de chacun. Chez Generali, nous offrons de la visibilité aux meilleurs élèves ESG en Europe en leur décernant notre prix « EnterPRIZE ».

**Cette démarche est-elle associée à un « bonus » ?**

**J.-L.G.** Nous n'appliquons pas stricto sensu un système mécanique de bonus/malus. Notre approche sur-mesure passe par le dialogue et tient compte des décisions et des actions de l'entreprise. Ce sont celles-ci qui conditionnent l'octroi de certaines garanties. Parce que ces entreprises seront plus résilientes, elles supporteront mieux les retournements de cycle. Nous pouvons alors nous projeter avec elles dans la durée.

**Pour les garanties conditionnées à l'atteinte de critères précis, vous contentez-vous encore du déclaratif ?**

**J.-L.G.** La sophistication progresse en permanence. Nous mettons en œuvre une large palette de protocoles incitatifs. Dans certains cas, le déclaratif suffit. Dans d'autres, nous analysons des dossiers montés par des ingénieurs en prévention des risques et des experts. Nous créons des capacités en interne dédiées aux démarches de prévention de nos clients.

**G.B.** Par le conseil, le courtier contribue largement à l'approche RSE des entreprises.

**« Faut-il aller jusqu'à légiférer sur la rémunération des dirigeants ? Cela ajouterait une couche aux mille-feuilles de la réglementation déjà riche qui est appliquée au monde de l'assurance »**

Il aide les entreprises à cartographier leurs risques, à gérer leurs crises, à mettre en valeur leurs efforts auprès du marché. Nous élaborons ensemble leurs dossiers déclaratifs pour le marché. C'est vrai pour l'assurance des dommages comme pour celle de personnes. Nous avons des offres pour améliorer le taux d'absentéisme, la qualité de vie au travail ou l'accompagnement au retour à l'emploi.

**J.-L.G.** Quand le risque d'une entreprise est présenté par un courtier avec lequel nous avons un partenariat de confiance, nous lui accordons un degré élevé de fiabilité.

**Emmanuel Macron souhaite conditionner la rémunération des dirigeants d'entreprises à des objectifs environnementaux et sociaux. Est-elle de nature à rendre leurs sociétés plus vertueuses ?**

**J.-L.G.** Cette mesure peut concourir à la performance durable. Chez Generali, nous l'appliquons. La part variable de la rémunération des dirigeants est notamment liée à des critères ESG.

**G.B.** La politique du groupe Adelaïde comprend bien sûr des critères RSE. Faut-il aller jusqu'à légiférer sur la rémunération des dirigeants ? Cela ajouterait une couche aux mille-feuilles de la réglementation déjà riche qui est appliquée au monde de l'assurance. La conformité est devenue de fait une composante majeure de nos activités.

**Faut-il accélérer le mouvement d'harmonisation des normes et labels RSE ?**

**J.-L.G.** La normalisation de l'information extra-financ-

cière n'est plus une option. Le travail effectué au niveau européen devrait bientôt accoucher de normes et de recommandations. La difficulté actuelle tient au fait que coexistent des règles émises par des organismes privés et par la puissance publique. L'important est de rendre les entreprises comparables et, pour les assurances, de pouvoir établir un lien entre la notation et son impact potentiel sur la sinistralité.

**G.B.** Nous passons clairement du monde

**« Il est légitime de connaître certains secteurs mieux que d'autres, sain de reconnaître que l'on ne comprend pas certains types de risques ou que l'on ne dispose pas des bonnes données pour s'engager. L'assureur n'est pas un parieur »**

de l'incantation et du déclaratoire à celui de la preuve opposable. Dans l'assurance, le premier domaine touché sera la gestion des actifs. La pression est forte du côté de l'opinion, des experts et des activistes. Ils veulent légitimement se garantir contre le « RSE washing ».

**Cette évolution n'est-elle pas un formidable gisement de valeur pour la communauté de l'assurance ?**

**G.B.** Comme l'aversion aux risques des agents économiques est croissante, l'expertise en gestion des risques est appelée à se développer sous toutes ses formes. Le marché doit innover. C'est le cas, par exemple, pour la couverture du risque cyber, qui grandit au fur et à mesure de la numérisation de nos activités. À terme, on pourrait imaginer la création d'une branche spécifique aussi importante que celle de la couverture des biens physiques.

**J.-L.G.** La dynamique de l'accompagnement par le conseil est en pleine accélération. Demain, ce qui comptera, ce n'est pas la photographie de l'entreprise à l'instant t, mais son parcours, replacé dans son environnement. C'est la stratégie de Generali : être le partenaire de nos clients sur la longue durée, pour prendre des engagements sur la base de l'évolution de leurs pratiques.

**Est-ce la voie du salut pour les entreprises boudées par les assureurs ?**

**G.B.** En tout cas, c'est dans cette direction que nous travaillons.

**J.-L.G.** Oui. Et ce n'est pas contradictoire avec une politique de souscription. Il est légitime de connaître certains secteurs mieux que d'autres, sain de reconnaître que l'on ne comprend pas certains types de risques ou que l'on ne dispose pas des bonnes données pour s'engager. L'assureur n'est pas un parieur.

**L'avenir appartient-il aussi aux assureurs spécialisés ?**

**G.B.** Il me semble que ce mouvement est enclenché. Grâce à leur capacité à mutualiser des risques sur le marché mondial, les réassureurs ont tendance à s'adresser directement aux entreprises. J'observe aussi le retour sur le devant de la scène des ultra-spécialistes, qui avaient souffert de la longue période de baisse des prix. Deux agents resteront puissants sur le marché. Les courtiers, car ils savent décrypter la complexité croissante des offres. Les généralistes, pour leur capacité à s'engager sur le long terme.

**J.-L.G.** Generali possède un savoir-faire et de l'expertise dans de nombreux domaines spécialisés - la plaisance, les professionnels de santé, certains segments de PME. Nous nous considérons plus que jamais comme un assureur multispécialiste.

Interview Olivier Baccuzat et Mériadecc Raffray  
HERVÉ THOUROUDE