

En pleine crise, la RSE cherche à se renouveler



Face à la simplification de la directive CSRD sur le reporting extrafinancier, nombre d'entreprises profitent du recul réglementaire pour impulser un nouvel élan à leur politique RSE. Entre autres, labels, entreprise à mission, adaptation climatique ou reporting volontaire sont de nouveau privilégiés.

Et si les débats autour de la CSRD ou du devoir de vigilance (CSDDD) ne représentaient pas la fin de la RSE mais plutôt sa crise de maturité ? *"Le 'backlash', en histoire, c'est une évidence, fait valoir le professeur en sciences de gestion à l'École des mines de Paris, Armand Hatchuel. L'histoire des luttes sociales, par exemple, n'est absolument pas linéaire."* Dans ce cycle d'avancées et de reculs, l'année 2025 a assurément été parmi les plus difficiles pour l'engagement des entreprises. En première ligne, les cabinets qui s'étaient ces dernières années fortement spécialisés dans l'accompagnement et la conformité à la CSRD, à l'image de Sustainable Metrics. Laetitia Maman, directrice RSE dans ce cabinet, considère à présent le marché *"trop rétréci et très attentiste"* et envisage d'ouvrir ses activités à d'autres pays européens, comme la Belgique. D'autres choisissent de fusionner pour mieux résister à la tempête : en fin d'année 2025, la plateforme de comptage carbone Sami a ainsi rejoint le certificateur suisse SGS, les cabinets Nuova Vista et MySezame ont annoncé leur fusion ce 12 janvier 2026, tandis que Goodwill Management a fait savoir ce 20 janvier acquérir 70 % du capital de l'agence LinkUp.

Les démarches volontaires retrouvent un intérêt

Pour autant, tous les voyants ne sont pas au rouge. Ainsi, parmi les entreprises qui ne seront plus soumises à la CSRD, 83 % réaliseront tout de même un rapport ESG, principalement selon le référentiel VSME (Voluntary Standard for non-listed micro, small and medium-sized undertakings), une norme européenne volontaire de

reporting de durabilité établie pour aider les PME à mieux comprendre et communiquer leur impact. Et 96 % d'entre elles avaient déjà initié les travaux pour répondre aux exigences, d'après une étude publiée en octobre 2025, et réalisée par l'éditeur de logiciels Tennaxia en partenariat avec Bpifrance, avec un effort d'acculturation et des moyens dédiés qui n'ont pas été vains pour les entreprises les plus convaincues. Autre signe du maintien de l'engagement RSE : la qualité de statut d'entreprise à mission continue de gagner du terrain. *"Leur nombre a quadruplé en quatre ans et la dynamique se poursuit dans différentes régions et différents secteurs d'activité, au-delà de ce qui était prévu dans la loi, avec des fédérations sportives par exemple"*, précise Valérie Brisac, directrice générale de la Communauté des entreprises à mission. Le label B Corp continue également de faire de nouveaux adeptes dans l'Hexagone. *"Après plusieurs années à percevoir la RSE comme quelque chose de subi, les démarches volontaires retrouvent un intérêt"*, note pour sa part Alexis Kryceve, fondateur du cabinet de conseil en stratégie RSE Haatch, qui considère que cette *"source de transformation positive"* active une désirabilité *"qu'il faut maintenant réinvestir"*.

Les entreprises déjà proactives le restent

"Ce sont surtout les entreprises les moins avancées et les moins matures, et à qui on fait croire que le sujet n'est pas important, qui risquent de se détourner vraiment de la RSE. Et comme elles étaient déjà en retard, elles sont très à risque pour la suite", observe Alexis Kryceve. Le consultant estime ainsi que cette crise que traverse le secteur a amplifié l'écart entre les entreprises déjà embarquées et les autres. "Certaines investissent depuis des années dans la durabilité et ont déjà entamé un travail de décarbonation. Avec les budgets concentrés autour du reporting qui vont être dégelés, celles-ci vont retrouver plus de marge pour réinvestir dans des projets de fond", espère l'expert. Un constat partagé par Elisabeth Laville, fondatrice du cabinet Utopies il y a plus de 30 ans et par B Lab France, qui délivre le label B Corp en France. De même chez le label Lucie. "L'année passée a été marquée par des arbitrages et des priorisations, mais la dynamique de labellisations et de renouvellements reste forte", constate Philippe Vachet, directeur général de l'agence de labellisation éponyme.

Il faut du muscle, c'est-à-dire de l'expertise, pour être capable d'absorber les normes

Comme un train lancé à pleine vitesse dont le frein ne peut pas être actionné selon le bon vouloir du conducteur, certains engagements volontaires obligent justement les entreprises à rendre des comptes indépendamment du contexte, selon plusieurs de nos interlocuteurs. *"Les entreprises déjà sociétés à mission ne peuvent pas abandonner cet engagement au premier vent contraire"*, illustre Jérémy Lévêque, docteur en sciences de gestion à l'École des mines de Paris. *"C'est un engagement statutaire qui fournit un cadre de contrôle."* Même analyse du côté de son collègue Armand Hatchuel, pour qui les entreprises ayant déjà intégré la RSE à leurs réflexions n'ont pas de raison de faire marche arrière, car elle participe pleinement de leur stratégie. *"Il faut du muscle, c'est-à-dire de l'expertise, pour être capable d'absorber les normes. Les sociétés à mission ou les grandes entreprises de la transition, comme Veolia, étaient structurées et avaient suffisamment d'expertise pour répondre à la demande du législateur."* Les secteurs de l'immobilier, de l'assurance ou de la santé, particulièrement exposés aux risques climatiques, poursuivent ainsi leur engagement, note pour sa part Valérie Brisac. *"Le besoin d'avoir une stratégie hyper claire et de savoir pourquoi on existe devient encore plus fort, estime-t-elle. Au-delà de l'engagement sociétal, c'est un acte de leadership pour les dirigeants."*

Les entreprises familiales encouragées à devenir société à mission

En ce début d'année, la communauté des entreprises à mission a dévoilé une étude sur les apports de la qualité

de société à mission pour les entreprises familiales, un type d'organisation qu'elle souhaite cibler pour continuer de grandir. *"Il y a beaucoup de similitudes entre une entreprise familiale et une société à mission, elles s'inscrivent dans une dynamique de temps long. Ce ne sont pas des actionnaires ayant des exigences de rentabilité forte à très court terme"*, estime Valérie Brisac, directrice générale de la Communauté des entreprises à mission. Cela permet par ailleurs d'apporter de la transparence sur le projet aux collaborateurs extérieurs à la famille, ainsi que d'inscrire le projet dans les statuts pour s'assurer qu'il ne se perde pas au moment de la transmission. Pour se développer, la communauté des entreprises à mission vise aussi un développement à l'échelle européenne : le 6 février 2026, une chaire dédiée à la *"Purpose-driven company"* sera lancée en Hauts-de-France, financée par le Fonds européen de développement régional.

Une RSE plus orientée *business*

La période est également propice à l'autodiagnostic et, ainsi, à l'évolution des pratiques : moins de principes généraux et plus de sujets techniques, directement mesurables et utiles à l'entreprise. "Le mouvement anti-ESG a attaqué une forme de caricature de la RSE qui serait un reporting sans transformation et sans trajectoire", analyse Jérémie Lévêque. Pour sa part, Alexis Kryceve y voit un rejet de la contrainte réglementaire, mais aussi d'une RSE souvent présentée comme une "leçon de morale". "Nous sommes un peu dans un entre-soi facile, ajoute Elisabeth Laville. Pour contrecarrer la vision court terme, nous avons prévu d'organiser un événement sur le coût de l'inaction pour faire comprendre à ceux qui ne se sentiraient pas encore concernés, qu'ils le sont." Un changement de posture également plébiscité par Alexis Kryceve. "Nous devons collectivement opérer un changement dans la manière de parler de ces sujets", suggère-t-il.

L'adaptation au changement climatique, ou encore les problématiques du vieillissement de la population ou de santé mentale, ont par exemple le vent en poupe. *"Nous avons noué un partenariat avec le Human Adaptation Institute, car c'est une nouvelle spécialisation très forte"*, fait savoir le consultant, faisant écho à une tribune publiée par Pierre-François Thaler, cofondateur d'EcoVadis, l'agence d'évaluation de la performance RSE chez les fournisseurs, dans une tribune publiée en novembre 2025 dans Les Echos. *"Agir, c'est ne plus subir, mais piloter les risques climatiques, financiers et réputationnels"*, insistait le spécialiste. Et cela passe par des chantiers tels la cartographie des fournisseurs, la diversification des sources, la transformation des modèles pour atténuer l'empreinte carbone... *"Cette année plus que jamais, les organisations doivent utiliser la RSE pour augmenter leur robustesse et réduire leur dépendance aux crises à venir"*, développe Philippe Vachet. L'idée est ainsi d'insister sur un moindre risque de défaillance en cas de forte hausse des prix de l'énergie pour assurer indépendance et résilience énergétique.

Les instruments actuels de suivi pénalisent les comportements de solidarité envers d'autres secteurs

Pour aller plus loin vers une nouvelle mue de la RSE, la question de justice sociale et d'équité entre les entreprises devra être davantage placée au centre des discussions, estiment les spécialistes. *"Les instruments actuels de suivi pénalisent par exemple les comportements de solidarité envers d'autres secteurs alors que certains phénomènes sont difficiles à traiter seuls. Ainsi, les usines de recyclage voient leurs bilans environnementaux s'alourdir si elles prennent davantage de déchets à leur charge, illustre Jérémie Lévêque. Il faudrait penser la transition sans découper maillon par maillon la chaîne de valeur et réfléchir à l'intérêt des solutions à plusieurs échelons."* Plus largement, si *"la politique de la transition écologique, n'est pas capable de créer des mécanismes de solidarité et de justice, elle va pédaler"*, estime Armand Hatchuel. Des questionnements qui se trouvent à toutes les échelles : de l'entreprise aux débats sur les ZFE en France, à

l'élargissement du marché carbone au transport et au logement en Europe....

Les nouveaux critères pour être labellisé B Corp entrent en vigueur le 1er février 2026

"C'est clairement la refonte des critères la plus significative depuis la création de B Lab en 2006." Elisabeth Laville explique ce remaniement de l'évaluation par une ouverture à de plus grandes entreprises qui *"amènent avec elles leur lot de questions"* ainsi qu'un *"besoin de renforcer l'exigence"*. Alors qu'il s'agissait auparavant de sur-performer dans l'une des cinq catégories pour parvenir à atteindre les 80 points nécessaires, et compenser ainsi d'autres dimensions écologiques ou sociales, il est maintenant impératif d'atteindre un minimum de points dans sept catégories d'impact, adaptables en fonction de la taille de l'entreprise ou de sa zone géographique. De nouvelles catégories, comme le plaidoyer positif ou la transparence sur la fiscalité, seront désormais prises en compte. *"La logique est différente car on entre dans un stade de maturité plus avancée de cette démarche"*, considère Elisabeth Laville. Si pour l'heure les modèles d'affaires à impact ("IBM" selon le langage B Corp) ne sont pas encore pris en compte, le chantier est ouvert pour y parvenir d'ici la fin de l'année 2026. *"Avec les reculs réglementaires, les entreprises volontaires se retrouvent à nouveau en première ligne pour faire avancer la transition, et pour cela il y a besoin d'outils qui s'adaptent aux meilleures pratiques en vigueur"*, conclut la responsable.