

UNE ENTREPRISE RESPONSABLE...



MESURE SON IMPACT
ENVIRONNEMENTAL



UTILISE LES TECHNOLOGIES
LES PLUS PROPRES



GARANTIT DE BONNES
CONDITIONS DE TRAVAIL



FAVORISE
LA DIVERSITÉ



FABRIQUE DES PRODUITS
ET SERVICES VERTS



FAVORISE
L'EMPLOI LOCAL



EST OUVERTE
AU DIALOGUE



LUTTE CONTRE
LA CORRUPTION



EST SOLIDE
ET PÉRÉNNÉ

SOMMAIRE

III

La planète au cœur de la RSE

V

La démarche RSE : où en est-on aujourd'hui ?
par Marc Unfried

XI

Les Directives Européennes
par Carole Cherrier

XIV

L'expert-comptable au service de l'ESG !
par Marielle Mathieu

XVII

Comment intégrer la RSE dans la stratégie d'une TPE/PME ? par Stéphane Trebucq

XIX

La responsabilité sociétale des entreprises : quelles sont les pratiques opérationnelles ?
par Orianne Champon

XXIII

Comment faire évoluer nos services pour intégrer la RSE ?
par Orianne Champon et Laure Mulin

XXVIII

La RSE et le numérique
par Elisa Tomasini-Bartoli

XXXII

Le Monde d'Après restera-t-il une utopie ?
par Sophie Cipri et Sandrine Lebeau

XXXVIII

La RSE dans les cabinets : Témoignages
de Madja Bouzarazi et Anaïs Sciortino

GLOSSAIRE

AA1000 : Norme de gestion des parties prenantes.

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie.

AFNOR : Association française de normalisation.

Bilan carbone : Outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre.

BPI : Banque Publique d'Investissement.

CNRS : Centre National de Recherche Scientifique.

COFRAC : Comité Français d'Accréditation.

COPOLCO : Comité de prise en compte des intérêts des consommateurs dans les normes.

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive.

DD : Développement Durable.

DPEF : Déclaration de Performance Extra-Financière.

EFQM : European Foundation for Quality Management, modèle d'organisation à conduire le changement.

EFRAG : European Financial Reporting Advisory Group.

EMAS : Eco Management and Audit Scheme, règlement européen pour cadrer des démarches volontaires d'éco-management utilisant un système de management de l'environnement (SME).

ENOES : Ecole de l'Expertise Comptable et de l'Audit.

ESG : Environnement, Social, Gouvernance.

Forum de Davos : Forum économique mondial ou FEM (World Economic Forum).

Global Compact : cadre d'engagement volontaire de référence pour les entreprises souhaitant formaliser une démarche de développement durable.

Grenwashing : procédé de marketing utilisé dans le but de se donner une image de responsabilité écologique trompeuse.

GRI : Global Reporting Initiative.

IFOP : Institut Français d'Opinion Publique.

ISO 9000 : Norme Management de la qualité.

ISO 14 000 : Norme Management environnemental.

ISO 17020 : Norme d'accréditation des organismes de contrôle et d'inspection.

ISO 17029 : Norme d'évaluation de la conformité.

ISO 26 000 : Norme RSE dans les organisations.

Loi NRE : Nouvelles Régulations Economiques.

Méthode PDCA : Plan, Do, Check, Act.

NFRD : Non-Financial Reporting Directive.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

ODD : Objectifs de Développement Durable.

OTI : Organisme Tiers Indépendant.

PIB : Produit Intérieur Brut.

R&D : Recherche et Développement.

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données.

SD2100 : Norme française sur le management des entreprises et le développement durable.

Taxonomie verte : regroupe les activités économiques durables.

X30-037 : Objectifs de Développement Durable de l'ONU, lien entre la Responsabilité Sociétale selon l'ISO 26000 et le Développement Durable.

World Economic Forum : cf. Forum de Davos.



LA PLANÈTE AU CŒUR DE LA RSE

Le dérèglement climatique s'accélère. La période 2011-2020 a été la décennie la plus chaude jamais enregistrée. En 50 ans, le niveau des océans s'est élevé de 10 cm et la fonte des glaciers continue d'augmenter le niveau des mers. D'ici quelques décennies des îles entières disparaîtront, notamment dans le Pacifique, mais aussi des villes côtières...

Les vagues de chaleur dues aux émissions de gaz à effet de serre sont de plus en plus fortes et plus nombreuses ainsi que les typhons, cyclones, sécheresses et inondations. De terres sèches en terres non cultivables, de nombreuses espèces animales et végétales risquent de disparaître, tout comme le fond des mers de s'appauvrir, et les flux migratoires de s'intensifier. Avec le tarissement des sources d'eau, la production agricole va coûter de plus en plus cher. Par ailleurs, le dérèglement climatique pourrait avoir un impact sanitaire significatif avec l'émergence de nouvelles maladies et virus. Les vagues de chaleur et d'inondation accroissent la saisonnalité des maladies propagées par les moustiques qui contaminent l'eau. D'autres effets sont à prévoir, notamment sur le transport aérien : les chercheurs estiment que les turbulences en avion pourraient doubler d'ici à 2050. Leur force augmenterait également de 10 à 40 %.

■ LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

Les activités humaines telles que l'utilisation de combustibles fossiles, l'exploitation des forêts et l'élevage du bétail exercent une influence croissante sur le climat et la température de la terre. Ces activités libèrent d'énormes quantités de gaz à effet de serre qui viennent s'ajouter à celles naturellement présentes dans l'atmosphère, renforçant ainsi le réchauffement de la planète. Le CO2 produit par les activités humaines est le principal contributeur. En 2020, sa concentration dans l'atmosphère était passée à 48 % au-dessus de son niveau préindustriel (avant 1750). Mais il y a aussi la production de méthane ou de protoxyde d'azote.

■ LA GÉNÈSE DE LA PRISE DE CONSCIENCE

En **juin 1972** se tient la première conférence des Nations unies consacrée aux questions d'environnement à Stockholm. Elle place pour la première fois les questions écologiques au rang de préoccupations internationales.

L'année **1973** marque la prise de conscience du danger de la planète au moment de la crise du pétrole. L'environnement devient un nouvel objet pour les sciences humaines.

Le **4 août 1987**, le terme « développement durable » fait son entrée à l'ONU à l'occasion de la présentation du rapport Brundtland. Le développement durable « répond aux besoins du présent

sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ».

Juin 1992, le Sommet de la Terre qui se tient à Rio de Janeiro pose plusieurs engagements ; le principe de précaution en matière d'environnement et le principe pollueur-payeur sont affirmés. 2 500 recommandations d'action sont listées pour le 21^{ème} siècle.

De nombreux sommets suivront à Kyoto, New-York, Johannesburg, Bali, Copenhague, Paris...

■ NAISSANCE DU CONCEPT DE LA RSE

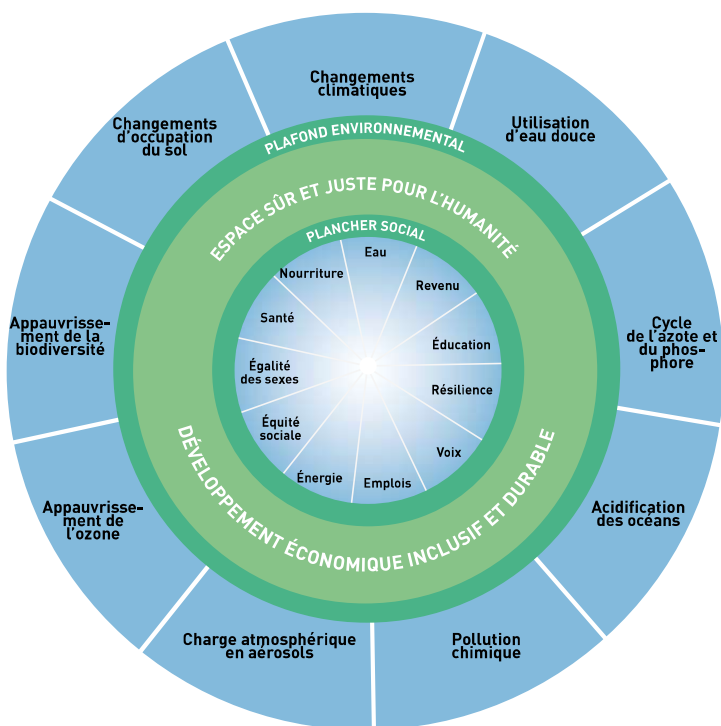
C'est ainsi que naîtra dans les années 90 le concept de la RSE alors considéré comme la contribution des entreprises au développement durable reposant sur trois piliers : l'environnement, l'économie et le social. Depuis, de nombreux cadres normatifs nationaux et internationaux ont vu le jour et fournissent des recommandations communes à l'ensemble des entreprises afin de respecter et de promouvoir cette responsabilité sociale.

■ LES LIMITES PLANÉTAIRES ET SOCIALES

La RSE n'est donc pas qu'un sujet environnemental. La question des limites planétaires et de l'équité sociale est posée par les Objectifs du Développement Durable (ODD) des Nations Unies qui s'appliquent à tous (états, entreprises, individus). Il s'agit de répondre aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030.

La théorie du Donut de Kate Raworth illustre bien les limites planétaires dans lesquelles l'Humanité peut produire un développement économique inclusif et durable (cf. schéma).



COMPRENDRE LE DONUT

Le Donut permet d'illustrer deux frontières à ne pas franchir pour conserver les conditions d'un « bien vivre » : une frontière « intérieure » qui représente les besoins humains de base définis comme « plancher social » (11 nécessités de vie à atteindre dans le respect de la justice sociale et de la démocratie, définies par K. Rathworth) et une frontière « extérieure » qui symbolise la préservation de l'environnement comme « plafond environnemental » (9 limites écologiques, définies par J. Rockström en 2009).

Pour en savoir plus sur la théorie du Donut et les limites planétaires : www.oxfamfrance.org



MARC UNFRIED

Conseiller sociétal



LA DÉMARCHE RSE : OÙ EN EST-ON AUJOURD'HUI ?

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a largement dépassé le cadre de l'effet de mode et s'est instillé progressivement au cours de ces 20 dernières années dans toutes les strates de notre économie.

Mais les démarches adoptées par les entreprises ont-elles été à la hauteur des attentes ?

Aujourd'hui, où les modèles d'affaires des entreprises sont chahutés et que la RSE est plébiscitée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, quelle démarche RSE adopter ?

Tour d'horizon sur ce qui s'est fait, les outils mis à disposition des entreprises et les apports de la Loi Pacte.

Après avoir flirté avec le sujet à la fin du siècle dernier, je me suis officiellement lié à la RSE en 2001 avec la Loi NRE dans le cadre de mes activités de Reporting au sein du Groupe SAVANCIA (Bongrain à l'époque). Depuis je n'ai jamais lâché le sujet au travers du développement de mes missions de Conseil Sociétal, d'Enseignement et d'Évaluateur technique pour le Cofrac dans l'accréditation d'OTI. Contrairement à beaucoup de mes homologues, je ne suis animé par aucune idéologie ou militantisme « vert », mais seulement par ce que j'ai appris au cours de ces années.

Notre modèle capitalistique a toutes les cartes en main pour rendre notre économie plus fortement durable, pour peu que l'implémentation de « pratiques RSE » soit systématisée et intégrée de manière pertinente à la stratégie des entreprises.

De nombreux exemples montrent les champs du possible, mais le compte n'y est pas, il reste encore des poches de résistances sectorielles, territoriales ou simplement humaines.

À l'aube d'une décennie qui s'avère cruciale, les débats ambiants le confirment ; il est donc intéressant de se retourner sur le chemin parcouru, celui qu'ont pris les entreprises dans leur démarche RSE et essayer de comprendre pourquoi celles-ci ne produisent pas les effets attendus, en particulier celui de créer un référentiel de bonne conduite des affaires, ce « droit à opérer » conceptualisé dès les années 70 par R. Edward Freeman.

■ 2000-2010 : PHASE PIONNIÈRE DE LA RSE, UNE DÉMARCHE DE CONFORMITÉ

Au sortir du 20^{ème} siècle, la Responsabilité Sociétale était conceptuellement confirmée, par les concepts d'Éthique (Howard R. Bowen 1950), d'Utilitarisme (R. Edward Freeman 1970) et de Soutenabilité (Karl Polyani 1990) permettant ainsi à l'entreprise de s'affranchir d'un Paternalisme post-révolution industrielle.

Parallèlement le concept de Développement Durable (DD) s'affirmait par une prise de conscience de l'ensemble des Nations. Les instances internationales ONU, OCDE, OIT intégrant dans leurs droits, règlements et conventions, les conditions de la prise en compte de ces 2 dimensions (DD et RSE).

La Commission Européenne publiait alors son Livre Vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » et la France devenait la première nation occidentale à ouvrir le champ de la réglementation pour les entreprises avec la Loi NRE (Nouvelles régulations économiques) en 2001 créant ainsi l'obligation pour les entreprises faisant appel à l'épargne publique de rendre compte de l'impact de leurs activités sur le plan social, environnemental et sociétal.

■ DE 2001 À 2005

Les entreprises ne parlaient pas encore de RSE et encore moins de démarche, elles essayaient juste d'adapter leur système de Reporting à cette obligation nouvelle vue comme une contrainte, d'autant plus que l'absence de cadre directeur et de référentiels laissaient libres les entreprises sur leur choix de communication.

Toutefois, pour celles les plus avancées conceptuellement sur la RSE entre Paternalisme et Soutenable, cette obligation de rendre compte de l'impact de ses activités sur la société ouvrait de nouvelles perspectives de dialogue social et d'amélioration de performances, certes plutôt financières.

Pour beaucoup d'entreprises, ce « Reporting NRE » a été l'occasion d'une mise en avant du bon côté de leur Bilan social, de leurs réussites Industrielles et de leurs engagements philanthropiques.

Le corollaire de cette démarche rétrospective plus que proactive de communication a été l'émergence d'un phénomène de « Greenwashing ».

Pourtant les entreprises sont confrontées au cours de cette période à une refonte de leur système de management poussées par des obligations de marché ou sous la pression de parties prenantes.

Ainsi elles s'engagent dans des démarches d'amélioration continue au travers d'un certain nombre de normes basées sur l'ISO 9000 (management de la qualité) ou l'ISO 14000 (management environnemental) et spécifiques à un secteur d'activité ou un produit.

On compte aujourd'hui 12 normes ISO de système de management représentant au niveau mondial plus de 1 300 000 certificats sur plus de 1 900 000

sites (90 % sur la Qualité et l'Environnement), la France totalisant 28 598 certificats sur 76 763 sites pour ces 2 domaines.

En plus de ces normes ISO, le panorama des systèmes de management s'est complété par le règlement européen EMAS qui permet à toute entreprise, collectivité ou organisation le désirant, d'évaluer, améliorer et rendre compte de ses performances environnementales, ainsi que la norme AA1000 sur la gestion des parties prenantes.

Parallèlement dès 2000 la France engage des travaux sur la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises qui aboutira à un guide baptisé SD2100 en 2003 et qui constituera une base de travail pour la future norme ISO 26000 dont nous reparlerons un peu plus loin.

Tous ces systèmes de management reposent sur le principe fondamental d'une démarche d'amélioration continue qui voit cohabiter plusieurs méthodes dont la très populaire PDCA qui repose sur un principe de cycle vertueux et permet non seulement de résoudre les problèmes identifiés, mais aussi d'engager l'intégration d'innovations dans un contexte contrôlé.

En conclusion les entreprises, qui se sont engagées avec succès au cours de cette période 2000-2005 dans des systèmes de management de la qualité, de l'environnement, des relations et conditions de travail, ont de manière implicite initié une démarche RSE.

Il n'est donc pas surprenant qu'il ait été fait le constat que les entreprises faisaient de la RSE sans le savoir avec un taux d'implémentation des domaines d'action RSE de l'ordre de 35 % en moyenne.

■ DE 2005 À 2010

Les démarches RSE se précisent dans un objectif de conformité et le « rapportage » sur la manière dont les entreprises prennent en compte les questions de Développement Durable se consolident.

Elles ont à leur disposition un nouveau référentiel le Global Reporting Initiative (GRI – G3) qui fournit les exigences et les lignes directrices pour le Reporting des activités d'une organisation en matière de développement durable. Les objectifs de cette

démarche sont d'assurer la transparence et la responsabilité sociale et environnementale des organisations. Ces lignes directrices déboucheront à partir de 2016 sur un ensemble de 36 normes couvrant les dimensions économiques, environnementales et sociales du développement durable.

Aujourd'hui, plus de 13 000 organisations dans le monde ont ainsi déposé plus de 55 000 rapports. En ce qui concerne la France, en 2016, 39 entreprises ont présenté un rapport. 67 nommaient GRI sans l'appliquer complètement.

Durant cette période, les écrits sont prolixes sur la thématique RSE, ouvrages, articles avec de nombreux débats et conférences qui ont pour visée d'engager une vague d'adhésion des entreprises, mais là encore seules celles dirigées par des entrepreneurs convaincus rejoignent le mouvement. Entre effet de mode ou réelle vague de fond, la RSE a du mal à s'affirmer comme une démarche managériale et semble réservée à des initiés. Il faudra attendre la publication en novembre 2010 de la norme ISO 26000 pour appréhender la portée du sujet dans l'entreprise.

■ 2010-2020 : PHASE D'APPROPRIATION DE LA RSE, UNE DÉMARCHE D'APPLICATION

Initiée en 2000 par le COPOLCO, comité de prise en compte des intérêts des consommateurs dans les normes et rattaché à l'ISO, l'ISO 26000 se veut être la norme de référence de l'application de la RSE dans les organisations.

Norme « hors norme » par la durée des négociations, l'étendue territoriale, l'ampleur des travaux et la participation de très nombreuses parties prenantes, ISO 26000 est publiée en novembre 2010 et adoptée dans 80 pays comme lignes directrices pour une démarche d'application de la RSE pour toutes organisations publiques, privées, à but ou non lucratif, de tous secteurs et surtout de toutes tailles.

La portée de cette norme (7 questions centrales, 36 domaines d'action, près de 300 exigences éthiques) son schéma d'intégration et son caractère holistique et systémique en font la boîte à outils adaptée pour la mise en place d'une démarche RSE.

Robuste, la norme ISO 26000 l'est, après deux examens systématiques depuis sa publication initiale, elle a été tour à tour reconfirmée en juin 2014 et en septembre 2017.

N'ouvrant pas à certification comme d'autres normes ISO, il est difficile d'estimer le nombre d'entreprises l'ayant adoptée pour mettre en place leur démarche RSE. Néanmoins, de nombreuses évaluations de conformité, notations et labellisations s'appuient sur ces lignes directrices et témoignent aujourd'hui du caractère incontournable de ce référentiel.

L'étude RSE de l'AFNOR de novembre 2019 fait état d'une reconnaissance à 93 % de la norme volontaire ISO 26000 comme texte de référence devant les ODD et le Global Compact.

L'adoption de l'ISO 26000 s'est confirmée devenant les principales lignes directrices d'une démarche RSE pour de multiples Fédérations et Syndicats professionnels, elle se retrouve être la colonne vertébrale de nombreux guides sectoriels (Banque/ Assurance, BTP, Agroalimentaire, Equipements électroniques, Concessions automobiles, Coiffure etc...).

Elle sera à l'origine de nouvelles normes sur la Communication responsable, les Achats Responsables et de guides d'application pour la Gouvernance, la priorisation des domaines d'action et les missions de vérification des données extra-financières.

Dans le même temps, l'offre de conseil à l'accompagnement dans la mise en place de démarche RSE en entreprise se développe, un cadre général de propositions en ressort : Commencer par un diagnostic, formaliser son engagement, allouer un cadre budgétaire, caractériser ses enjeux, élaborer et mettre en œuvre ses plans d'actions, mesurer et rendre compte de ses résultats.

Somme toute, une démarche assez classique d'amélioration continue sur un champ élargi mais naturel d'intervention de l'entreprise. Le tout sur la base d'une promesse que la RSE soit un véritable levier de performance et de développement pour l'entreprise, assorti d'un catalogue de bénéfices permettant de repenser sa chaîne de valeur pour

réduire les coûts, attirer de nouveaux clients, mobiliser ses parties prenantes internes et externes, attirer de nouveaux talents, fidéliser ses partenaires et devancer la réglementation.

Cette période 2010-2020 a été une réelle avancée dans la prise en compte de la RSE dans les entreprises, elle a dépassé le cadre de la grande entreprise, se diffusant dans un premier temps auprès des ETI et ensuite dans le tissu des TPE/PME, voire même celui des start-ups.

L'étude RSE de l'AFNOR de novembre 2019 met en évidence les enseignements clés de cette période.

- 72 % considèrent la RSE comme un enjeu essentiel ou très important,
- Pour 55 % la motivation à s'engager dans une démarche RSE est de valoriser des initiatives existantes,
- Le nombre d'actions en faveur de la RSE augmente avec le nombre d'années de mise en place (5 actions après 2,5 ans, 10 après 5 ans et + de 15 après 8 ans),
- Principaux bénéfices à 80 %, renforcer l'engagement des collaborateurs et développer son attractivité,
- Principales difficultés à 52 % le manque de temps et à 50 % le manque d'expérience et de connaissances pratiques.

En conclusion, je dirais que le plus gros du job est fait, les enjeux sont compris, les méthodes et les outils sont disponibles, des retours d'expériences et des bonnes pratiques existent et de nombreux professionnels très compétents sont à disposition pour accompagner les entreprises qui veulent s'engager dans une démarche RSE.

Mais il est à constater que l'impact économique d'une démarche RSE a du mal à s'exprimer ; la RSE ne se traduit pas nativement dans les comptes de l'entreprise, même si des études mettent en évidence les bons résultats financiers des entreprises s'étant engagées dans la RSE, elle ne résout pas

les problèmes de fin de mois qui restent une préoccupation majeure de bon nombre de PME, quand son horizon de temps pour des bénéfices concrets est au mieux de 3 à 5 ans.

Le risque, en cantonnant la démarche RSE à la recherche d'un impact sociétal, est celui de l'essoufflement et, à terme, d'une démobilitation de l'entreprise.

■ 2020 – 2030 : PHASE DE MATURITÉ DE LA RSE, UNE DÉMARCHÉ D'ENGAGEMENT

La nouvelle vision du rôle de l'entreprise et de sa responsabilité dans la société va la conduire à agir différemment. Elle va devoir donner une impulsion stratégique déterminante, sortir du cadre de la conformité et de celui de la mise en application, en menant une réflexion sur son engagement RSE. Le Global Compact initié en 2000 par les Nations Unies fournit le cadre d'engagement volontaire de référence pour les entreprises souhaitant formaliser une démarche de développement durable.

Les entreprises, en devenant membres du Global Compact, s'engagent à mettre en œuvre 10 principes universels couvrant les Droits de l'Homme, les normes internationales du travail, l'Environnement et la Lutte contre la corruption et surtout à communiquer annuellement sur les progrès réalisés.

A ce jour, en France, 1 479 entreprises (+10 000 Monde), dont plus de la moitié ont moins de 250 salariés, sont membres du Global Compact.

Ce qui est intéressant dans cette démarche, c'est qu'elle est initiée par une lettre d'engagement du dirigeant, qu'elle précise une feuille de route « pas à pas » claire sur un nombre limité mais pertinent d'actions et de mesures dont la conformité respecte des standards de transparence, garante ainsi de sincérité.

C'est aussi dans ce même esprit qu'une démarche d'engagement vers un label peut être initiée. Toutefois, la multitude de labels (plusieurs centaines) ne permet pas autant de clarté, d'autant qu'ils peuvent être généralistes, sectoriels ou thématiques.

Les démarches de labellisation ne concernent que quelques centaines d'entreprises en France dont

plus de 80 % de PME, alors que l'étude BPI de 2018 montre que 90 % des dirigeants de PME ont des actions en faveur de la RSE mais qu'un dirigeant sur quatre seulement aurait une démarche structurée.

■ LOI PACTE, UN TOURNANT DANS LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DÉMARCHE RSE

La publication de la Loi Pacte, en mai 2019, amène à faire le point sur les différents niveaux d'intégration de la RSE et à faire le constat que la majorité des approches existantes au sein des entreprises ont, soit laissé une place prédominante à l'économie, soit ont tenté de concilier les éléments sociaux, économiques et environnementaux.

En effet, la Loi Pacte introduit par son article 169 que :

- La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.
- Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité.

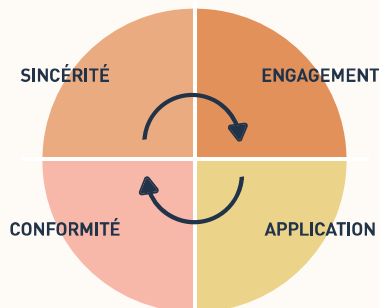
Et par son article 176 que :

- Une société peut faire publiquement état de la qualité de « société à mission » lorsque des conditions précises sont respectées.

Une société peut faire publiquement état de la qualité de société à mission lorsque les conditions suivantes sont respectées

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

Ses statuts précisent les modalités du suivi de l'exécution de la mission. Ces modalités prévoient qu'un comité de mission, est chargé exclusivement de ce suivi et présente annuellement un rapport joint au rapport de gestion.



Ses statuts précisent une raison d'être, au sens de l'article 1835 du Code civil.

Ses statuts précisent un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

C'est justement sur ce point que s'ouvre une nouvelle dynamique de démarche RSE car, en optant pour le statut de « société à mission », l'entreprise entre dans un processus itératif pour passer à son rythme d'un niveau de « durabilité faible » à un niveau de « durabilité forte ». cf schéma ci-dessous.

DURABILITÉ DITE FAIBLE

DURABILITÉ DITE FORTE

PLACE PRÉPONDERANTE À L'ÉCONOMIE	APPROCHE ÉQUILIBRÉE	PLACE PRÉPONDERANTE À L'ENVIRONNEMENT ET À L'ÉQUITÉ SOCIALE
Pas de protection de l'environnement et de respect de l'équité sociale sans une base économique forte Vision court terme	Concilier protection de l'environnement équité sociale et croissance économique (sur un pied d'égalité) Vision moyen terme	Pas de croissance économique sans équité sociale et un environnement protégé (capital naturel non substituable) Vision long terme
RSE : L'entreprise va considérer qu'elle doit d'abord être rentable pour s'intéresser aux enjeux sociaux et environnementaux.	RSE : L'entreprise intègre ses enjeux sociaux et environnementaux à ses activités existantes en limitant ses impacts négatifs. L'entreprise recherchera alors la rentabilité de son engagement RSE (win-win solutions)	RSE : L'entreprise remet en question son fonctionnement et tout ce qu'elle fabrique et vend pour n'avoir aucun impact négatif sur l'environnement et ne contribuer en aucune manière à l'inégalité sociale.

● Sphère écologique ● Sphère sociale ● Sphère économique

■ RAISON D'ÊTRE OÙ COMMENT ATTESTER DE LA SOLIDITÉ DE SES ENGAGEMENTS

Pour les entreprises qui avaient déjà une politique RSE : selon la maturité de la démarche, la raison d'être sera, soit le démarrage d'une démarche, soit son affirmation ou encore, son approfondissement.

L'étude de l'IFOP*, publiée en septembre 2019, souligne que les 3/4 des français estiment que la "raison d'être" des entreprises peut inciter ces dernières à se décentrer des seuls objectifs financiers. 34 % affirment qu'elle permet aux entreprises de se fixer des objectifs au service de l'intérêt général et 21 % déclarent qu'avec la "raison d'être", plus l'entreprise donne du "sens" à son activité, plus elle crée de la valeur.

La raison d'être va donc devenir un sujet incontournable ces prochaines années car :

- Toutes les parties prenantes sont en attente d'un modèle d'entreprise compatible avec le respect de l'environnement et de la société et l'entreprise montrera ainsi qu'elle a compris ces attentes et s'en saisit.
- Les dirigeants pourront s'autoriser d'autres objectifs que ceux de la rentabilité à tout prix, tout en préservant leurs engagements sociaux et environnementaux.
- Elle permettra d'apporter du qualitatif et du sens à des objectifs souvent quantitatifs, tels que niveaux de profits, parts de marchés ou taux de croissance.

Des entreprises ont déjà fait le choix d'une raison d'être et pour celles qui ne l'ont pas encore fait, l'objectif n'est pas de se précipiter mais de se demander pourquoi la démarche n'est pas encore initiée.

■ EN CONCLUSION

En positionnant la RSE comme un concept de rupture dans un modèle de société laissant une place prépondérante à l'économie et en promouvant l'initiative volontaire, les démarches engagées par les entreprises ont pris des chemins différents avec des objectifs plus ou moins clairs de conciliation de protection de l'environnement, d'équité sociale et de croissance économique.

L'intensification des échanges internationaux et la complexification des chaînes de valeurs, au cours de ces 20 dernières années, ont mis en lumière l'enjeu de la RSE dans les modèles d'affaires et de sa nécessaire prise en compte au travers d'une démarche adaptée et structurée.

Les entreprises sont donc invitées, pour contribuer à la fois aux enjeux de développement durable et à l'émergence d'un autre capitalisme qui doit avoir un sens politique et social et ne plus se donner comme seul objectif de générer du profit, à développer une démarche RSE globale d'engagement, d'application et de preuves, abandonner discours incantatoires et bonnes résolutions.

Les nouvelles démarches RSE devront démontrer cohérence et sincérité.

Sources utilisées : Novethic.fr – Economie.gouv – CCI.fr – Greenflex.com – Comite21.org – ledevdurable.com – Iso.org – Boreal-is.com – broadhag.org – Insee.fr – ipsos.com – Cddd.fr



CAROLE CHERRIER

Vice-Présidente de l'IFEC



LES DIRECTIVES EUROPÉENNES EN MATIÈRE DE RSE

La CSRD, l'émergence du cadre européen du reporting ESG : une information fiable, comparable et normée des entreprises pour répondre aux exigences de la finance durable.

Le 21 avril 2021, la Commission Européenne a donné son GO à la neutralité sur le plan climatique d'ici à 2050. Une série de mesures ambitieuses ont été adoptées pour permettre aux investisseurs de réorienter leurs investissements vers des technologies, des entreprises et des activités plus durables dans l'Union Européenne.

L'objectif de la Commission a été clairement annoncé : faire du continent le leader mondial dans l'établissement de normes pour la finance durable !

→ **Un Pacte Vert européen pour fournir une stratégie économique climatiquement neutre et durable.**

→ **Une taxonomie pour servir d'instrument et faciliter le rôle des marchés financiers dans la réalisation de cette stratégie économique durable.**

■ LA CSRD

La Directive sur le Reporting Non Financier des Entreprises (NFRD), initiée en 2014, devient la Directive sur les publications en matière de durabilité des entreprises (CSRD pour Corporate Sustainability Reporting Directive) et vise à renforcer les rapports extra-financiers qui couvrent les thématiques ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance) des entreprises.

Concrètement, ce seront probablement près de 8 000 entités, contre 2 000 actuellement, qui seront

concernées par ce nouveau dispositif de finance durable sur le seul territoire français.

Or, ce chiffre est probablement sous-estimé car, à ce stade, nous ne pouvons mesurer l'impact de la capillarité de cette harmonisation Européenne vers les plus petites entités.

La CSRD marque ainsi une étape majeure qui vise à clarifier les informations sur la durabilité qui seront publiées par les entreprises. Cela comprend notamment les données sur les impacts, les stratégies et les objectifs liés à la « décarbonation » de l'économie dans son ensemble.

■ LA TAXONOMIE

La taxonomie, quant à elle, permet de définir la partie qui est réellement verte de l'économie. Elle imposera aux grandes entreprises de déclarer quelle est la portion de leur activité qui est compatible avec la taxonomie. Les produits financiers dits durables devront également se confronter à cette part verte. Elle liste 70 secteurs pour lesquels des critères techniques sont appliqués. Pour le moment, les études montrent que la part verte déterminée par le projet de taxonomie ne représente que 2 ou 3 % de l'économie globale. L'objectif est donc d'augmenter cette proportion progressivement, afin de basculer vers une économie neutre en carbone.

Ainsi, la nouvelle législation européenne fournira aux entreprises, aux banques et aux investisseurs des orientations claires pour l'analyse des risques et des opportunités, et la mise en place des plans d'action. Ces données permettront, in fine, aux entreprises d'accéder à des capitaux pour accompagner leur transformation environnementale.

VOUS PENSIEZ NE PAS ÊTRE CONCERNÉS PAR CES NOUVEAUX TEXTES ? VOUS VOUS TROMPEZ !

De plus en plus d'investisseurs, de banques, d'Institutions et d'Organismes du monde entier réorientent leurs fonds vers des activités durables. Actuellement, la Commission européenne adopte une stratégie de financement durable qui vise à mobiliser 500 000 millions d'euros par an d'investissements supplémentaires de sources privées pour décarboner l'économie européenne.

Jusqu'à présent, ces acteurs (les banques et autres fournisseurs de capitaux financiers) **manquaient d'indicateurs fiables et comparables de la part des entreprises pour permettre cet investissement. Le reporting extra-financier souffre, en effet, d'une triple faiblesse structurelle :**

- Les données ESG sont peu utilisées par les décideurs économiques et financiers,
- Les données ESG ne pénètrent pas suffisamment les petites et moyennes entreprises,
- Les données ESG ne sont pas des données quantitatives simples et comparables.

Dans ce contexte, le projet de Directive vise à créer un ensemble de règles qui amèneront les rapports de durabilité, qualifiés d'extra-financiers, sur un pied d'égalité avec les rapports financiers.

LA CSRD, UN PAS DE PLUS VERS LE REPORTING INTÉGRÉ !

D'un point de vue pratique la CSRD s'appliquera, dès 2023, autour des 5 principes suivants :

1. Le champ d'application est étendu aux entreprises de plus de 250 salariés, contre 500 salariés auparavant.
2. L'initiative encourage la publication d'informations ESG, dans les transactions commerciales entre investisseurs et émetteurs, comme à travers les chaînes de valeur et dans les relations entre clients et fournisseurs.

3. La CSRD organisera la numérisation de données ESG standardisées à l'échelle du marché européen. Cet effort devrait faire la différence pour la collecte et l'évaluation des données ESG des investisseurs et gestionnaires d'actifs.

Et surtout :

4. La CSRD rendra **obligatoire** l'audit des informations ESG. Cela encouragera une plus grande robustesse et fiabilité des données extra-financières, souvent critiquées pour leur faible comparabilité.
5. La CSRD fait un pas de plus vers le reporting intégré. Elle exige en effet de regrouper les informations financières et extra-financières dans un seul et même rapport de gestion, en incluant des thèmes obligatoires.

La terminologie de la CSRD n'est d'ailleurs pas anodine : on ne parle désormais plus, comme avec la NFRD, d'informations extra-financières mais simplement de rapports de durabilité.

La capillarité vers les PME non cotées devrait, par ailleurs, être facilitée par l'adoption de normes « proportionnées » pour les PME qui s'inscrivent dans le dispositif volontairement.

Des règles spécifiques sont également envisagées pour les filiales européennes d'entreprises et pour les filiales de groupes.

En France, ce dispositif viendrait modifier le dispositif dit DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) à compter des exercices ouverts au 1^{er} janvier 2023 ; dispositif qui était alors réservé aux plus grands cabinets.

Dans l'intervalle, le Parlement européen et le Conseil vont négocier un texte législatif final basé sur ce projet et c'est l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) qui sera chargé de rédiger les avis techniques qui contribueront à proposer ces standards de reporting CSRD.

■ STANDARDISATION ET CONTRÔLE






La Commission Européenne a donc de fortes ambitions sur la standardisation et le contrôle des informations sur les dimensions ESG et risques climat publiées par les entreprises : le professionnel du chiffre sera un accompagnateur incontournable pour propulser les informations de durabilité au même niveau que les informations financières. Les cinq prochaines années seront marquées par une mobilisation massive des entreprises. Les professionnels du chiffre seront incontestablement au cœur de cette harmonisation.

Comme en matière d'information comptable et financière, les professionnels du chiffre peuvent apporter aux entreprises une méthodologie, de la crédibilité et de la confiance sur ces futurs indicateurs durables standardisés et sur la sincérité de l'entreprise en la matière.

Ne négligeons pas la démarche volontaire qui constitue un axe de communication positif qui s'inscrit dans les attentes des parties prenantes des entreprises.

En lançant, fin mai 2021, sa plateforme « Impact », le gouvernement français anticipe la réglementation européenne sur la publication des données ESG. Elle permettra aux entreprises de renseigner 47 indicateurs, tels que les émissions de gaz à effet de serre, les ratios d'équité ou le nombre d'administrateurs indépendants.

Pour la France, c'est surtout une façon de prendre la main, en amont de la conception d'un cadre européen. Pour les professionnels, c'est un train à ne pas rater !

PRINCIPAUX DÉFIS 	ACTIONS 	
Aucune définition commune "d'investissement durable"	→ Classification UE (taxonomie) des activités durables	 FIABILITÉ DES INFORMATIONS
Risque "d'écoblanchiment" des solutions d'investissement	→ Des standards et labels pour des produits financiers "verts" afin d'apporter une garantie aux investisseurs	
Banques et assureurs tiennent souvent peu compte des risques environnementaux et climatiques	→ Étude sur la nécessité de refléter l'exposition aux risques environnementaux et climatiques dans les exigences de capital	 GESTION DES RISQUES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
Les investisseurs ignorent souvent les facteurs de développement durable ou	→ Clarifier l'obligation des investisseurs institutionnels de tenir compte de la finance durable dans l'allocation des actifs	
Trop peu d'informations à propos des activités de l'entreprise liées au développement durable	→ Améliorer la communication d'informations non financières	 VISION À LONG TERME DE LA GOUVERNANCE

Source : Commission Européenne. Plan d'action : financer la croissance durable.



MARIELLE MATHIEU

Conseillère en RSE auprès des professions comptables et financières
Méthode Sense-Making Accountability SeMA- Chaire Unesco Positive Business
Métamorphose sarl
Diplômée ESLSCA Business School et Expertise Comptable

L'EXPERT-COMPTABLE AU SERVICE DE L'ESG¹ !

La RSE est un modèle de gestion qui allie, d'une part, à la fois l'anticipation des conséquences de l'adaptation aux changements climatiques et la gestion responsable des impacts sociaux et environnementaux générés par l'activité, et d'autre part, la performance économique de l'entreprise. Les opportunités de la démarche sont de sources multiples.

■ COMMENT LA DÉMARCHE RSE PEUT-ELLE DIRECTEMENT INFLUER SUR LE FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE ?

DANS SES OPÉRATIONS COURANTES	DANS SA RELATION AVEC L'ÉTAT
<ul style="list-style-type: none"> • Mieux piloter les risques d'exploitation • Donner du sens et motiver les salariés pour une meilleure productivité • Mieux gérer l'efficacité des ressources utilisées et donc les coûts • Gagner des appels d'offre et se faire référencer par les services achats • Fidéliser sa chaîne de valeurs et assurer son acceptabilité sociétale 	<ul style="list-style-type: none"> • Prouver l'adéquation de ses activités avec la lutte pour l'environnement et notamment contre le changement climatique et bénéficier des aides institutionnelles • S'inscrire dans un ou plusieurs objectifs de développement durable (ODD) pour • Être reconnu acteur de la transition
DANS LE DIALOGUE AVEC LES PROFESSIONNELS FINANCIERS	DANS L'ACCÈS AU FINANCEMENT PARTICIPATIF
<ul style="list-style-type: none"> • Prouver sa capacité d'anticipation et de maîtrise des risques lors d'une demande de financement • Déterminer sa performance globale pour faciliter l'évaluation externe • Conforter sur la pérennité de son activité pour accéder au financement à long terme • Être éligible aux financements dédiés ISR 	<ul style="list-style-type: none"> • Affirmer son engagement en faveur d'une cause qui devient l'objet de ce financement • Faire preuve de transparence et de dialogue pour répondre aux attentes spécifiques de l'épargnant « éco- engagé » • Démontrer sa capacité à piloter un projet pour être accepté sur la durée de financement demandée

Source : Cahier de l'Académie Sciences et techniques Comptables et Financières n°36 - mars 2020- page 46

L'expert-comptable, de par sa formation et ses compétences, est le plus à même d'en valoriser les coûts et bénéfices au moyen d'indicateurs financiers, quantitatifs, qualitatifs et prévisionnels.

■ ENTAMER UN PROCESSUS PROGRESSIF DE CONSTRUCTION D'INDICATEURS

Construire des indicateurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) est une démarche progressive de réflexion sur le modèle d'affaires, la stratégie, les alternatives potentielles, les impacts et la capacité à les réduire s'ils sont négatifs ou à les développer s'ils sont positifs.

L'indicateur clé de performance idéal est celui qui sera le plus adapté à la situation réelle de l'entreprise.

Un rapport du Sénat de juin 2020 pose la question de savoir « comment valoriser une entreprise responsable et engagée »³. Cette étude est un état des lieux des recherches et propositions actuelles. D'un point de vue comptable, elle reprend les constats du rapport de Patrick de Cambourg⁴ en rappelant qu'il reste encore à déterminer la manière de relier les éléments financiers avec les éléments extra-financiers.

■ RECHERCHER UNE DIMENSION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE AU CŒUR DES COMPTES

Quelques impacts comme certaines formes de pollution, l'atteinte à la santé des personnes à moyen terme, le prélèvement de ressources naturelles non payées, l'éthique ou l'absence de vision prospective ne seront évidemment pas rattachés à des écritures comptables et nécessitent une analyse et représentation particulière.

Cependant, les données du système d'informations comptables comportent nombre d'éléments révélateurs du management et du caractère durable des décisions de gestion. Les délais de règlements, le surpris que l'on accepte de payer au sous-traitant pour le rémunérer correctement, le coût de la formation et de la protection des salariés, l'importance des achats de ressources fossiles ou d'énergie sont quelques exemples d'éléments comptables qui contiennent une dimension sociale ou environnementale. A condition qu'ils correspondent aux impacts majeurs sur lesquels agir (gage d'efficacité), l'identification dans les comptes de lignes comptables porteuses de faits générateurs d'impacts va contribuer à alimenter le contrôle de gestion par des indicateurs probants.

■ CONSTRUIRE DES INDICATEURS SOLIDES FIABILISÉS PAR LA COMPTABILITÉ

En matière sociale et environnementale, la notion de « mesure » est toute relative et repose sur des conventions de calcul plus ou moins approximatives. Mais l'urgence est à l'action. A partir du moment où l'analyse des enjeux de l'activité a été établie avec précision, et où seuls les impacts pertinents ont été retenus, il est nécessaire de choisir une méthode de représentation et valorisation accessible et compréhensible, et d'intégrer les indicateurs de multiples natures directement dans un tableau de bord de gestion.

Il convient de garder en tête que la complexité des calculs est contre performante, perd en traçabilité et génère des soupçons de greenwashing.

Il peut s'agir d'indicateurs de constat (mesure), de performance (ratios) ou de progression. Dans ce domaine, la mesure des impacts ne peut pas être précise.

1 ESG- Environnement, Social et Gouvernance.

2 Responsabilité Sociétale des Organisations.

3 Rapport de juin 2020 Comment valoriser les entreprises responsables et engagées ? : Dossier de contrôle (senat.fr)- Elisabeth Lamure et Jacques Le Nay.

4 Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable-Patrick de Cambourg avec la collaboration de Charlotte Garde et Valérie Viard-Mai 2019.



C'est pourquoi la fiabilisation de l'indicateur sera surtout fondée sur la rigueur de la collecte des données le composant, l'existence de contrôle interne et la traçabilité comptable. Une formulation descriptive, schématique ou quantitative (autres unités de valeurs que la monnaie) va pouvoir se combiner avec les indicateurs comptables pour compléter le sens de l'information.

■ METTRE À PROFIT CES INDICATEURS ESG POUR VALORISER L'OFFRE DE L'ENTREPRISE

C'est l'approche de la méthodologie appelée SeMA⁵. Lorsque l'entreprise a pris de la maturité sur la représentation et valorisation de ses risques et impacts, elle va pouvoir les intégrer dans ses négociations avec ses partenaires, financeurs, salariés, fournisseurs et clients. Ces négociations portent notamment sur la répartition des surcoûts liés à la qualité sociale, environnementale et économique

de son offre. Elles vont entraîner de nouvelles relations commerciales et financières avec les acteurs de la filière et **rendre réalisable l'évolution du modèle d'affaires vers plus de durabilité**. En résulte, par exemple, une possible répercussion des coûts sur les prix de vente, une amélioration de la productivité de la communauté de travail ou un soutien du partenaire financier par réduction de coût de financement. Il s'agit d'un processus de **répartition de la valeur sur la filière**.

■ CONCLUSION

En structurant les données financières de l'entreprise au regard des critères ESG, l'expert-comptable construit un outil facilitant la transition vers plus de durabilité et offre aux PME le moyen de répondre à la montée des exigences réglementaires en matière d'informations sociales et environnementales.

⁵ Sense -Making & Accountability - méthode portée par la Chaire Unesco Positive Business de l'Université Paris Nanterre.



STÉPHANE TREBUCQ

Professeur des Universités en Sciences de Gestion - Université et IAE de Bordeaux
Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO)
Titulaire de la chaire sur le capital humain et la performance globale - fondation
Bordeaux Université

COMMENT INTÉGRER LA RSE DANS LA STRATÉGIE D'UNE TPE/PME ?

Dans le cadre des TPE/PME, la stratégie est encore trop rarement formalisée. Le dirigeant gagnerait pourtant à clarifier celle-ci, ne serait-ce que pour la communiquer auprès de ses collaborateurs et de ses parties prenantes, et être en capacité de la réviser.

Au début des années 1990, deux auteurs ont eu une influence considérable à l'échelon mondial sur ces questions. Il s'agit d'une part de Robert Kaplan, professeur à l'université d'Harvard, et de David Norton, consultant et partenaire de ce dernier. Leur proposition initiale était une reprise d'un tableau de bord expérimenté dès 1987 au sein d'une société se dénommant Analog Devices, et dont l'avantage était d'effectuer une décomposition des facteurs de performance en quatre domaines.

L'approche dite « balanced scorecard », ou de tableau de bord stratégique équilibré et prospectif, permet d'identifier tout d'abord des facteurs d'apprentissage (axe 1), influant sur les processus internes de l'entreprise (axe 2), induisant de la satisfaction auprès des clients (axe 3), déterminant in fine de la valeur pour les actionnaires (axe 4).

Ce schéma a été progressivement modifié au fil des années 90, afin d'aboutir à un nouvel outil moins centré sur une logique de contrôle, et plus orienté sur une finalité de communication. Kaplan et Norton ont intitulé ce nouvel outil « carte stratégique ». Il s'agit en pratique de visualiser sur une seule page, au format paysage, l'ensemble des objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise, distribués selon

les quatre axes du balanced scorecard. Certains auteurs se sont toutefois interrogés sur la pertinence de s'en tenir uniquement à ces quatre axes, notamment dans l'optique d'un élargissement de la stratégie aux notions de RSE et de développement durable. Plusieurs options ont été suggérées. L'une d'entre-elles consiste tout simplement à ajouter un nouvel axe, intitulé « environnement » ou « capital naturel ». Il y a probablement aussi matière à débats sur le fait que l'entreprise ait uniquement pour finalité de créer de la valeur pour l'actionnaire, même s'il s'agit là d'un aspect clé. Certains préféreront, comme dans le modèle EFQM, avancer la notion de mission, ou de création de valeur élargie à l'ensemble des parties prenantes.

On aboutit alors à la notion de « sustainability balanced scorecard », c'est-à-dire d'un tableau de bord équilibré pour une création de valeur durable, débouchant sur la production d'une carte stratégique intégrant la RSE. Les sources possibles pour la formulation d'objectifs stratégiques, RSE-compatibles, n'ont probablement pas à être réinventées. Il suffit de se référer à l'ISO 26000, elle-même liée au guide d'évaluation AFNOR AFAQ 26000, à la norme X30-037 effectuant le lien avec les 17 ODD (objectifs de développement durable) de l'ONU, et au référentiel des indicateurs de développement durable (GRI, Global Reporting Initiative).

Il s'en suit une liste d'objectifs stratégiques mis en correspondance avec les domaines d'action de l'ISO 26000, et pouvant être cartographiés selon la mise en forme suggérée par Kaplan & Norton, sur laquelle nous ne revenons pas ici.

Objectifs stratégiques issus de l'ISO 26000:2010, classés selon une logique de capitaux immatériels

CAPITAL RELATIONNEL	CAPITAL TERRITORIAL
<p>6.3. DA2 Identifier les situations présentant des risques en termes de respect des Droits de l'Homme</p> <p>6.3. DA3 Eviter de se retrouver complice d'atteintes aux Droits de l'Homme</p> <p>6.6. DA1 Prévenir les agissements de corruption</p> <p>6.6. DA3 Se comporter loyalement vis-à-vis des concurrents</p> <p>6.6. DA4 Promouvoir la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur</p> <p>6.6. DA5 Respecter les droits de propriété</p> <p>6.8. DA1 S'impliquer dans la vie des communautés locales</p>	<p>6.8. DA2 Favoriser des actions locales d'éducation et de culture</p> <p>6.8. DA3 Créer des emplois et de développer des compétences à l'échelon local</p> <p>6.8. DA4 Faciliter l'accès aux technologies des communautés locales</p> <p>6.8. DA5 Créer de la richesse et des revenus pour son territoire</p> <p>6.8. DA6 Veiller à préserver la santé des communautés locales</p> <p>6.8. DA7 Favoriser les actions en faveur de la société</p>
CAPITAL CLIENTS	CAPITAL NATUREL
<p>6.7. DA1 Adopter des pratiques loyales de commercialisation des produits et d'information des clients</p> <p>6.7. DA2 Protéger la santé et la sécurité des consommateurs</p> <p>6.7. DA3 Favoriser un comportement de consommation durable</p> <p>6.7. DA4 Assurer le service après-vente auprès des clients</p> <p>6.7. DA5 Protéger les données sensibles des clients</p> <p>6.7. DA6 Permettre l'accès à certains clients à des services essentiels</p> <p>6.7. DA7 Pratiquer une politique d'éducation et de sensibilisation des clients</p>	<p>6.5. DA1 Prévenir les risques de pollution</p> <p>6.5. DA2 Favoriser une utilisation durable des ressources</p> <p>6.5. DA3 S'adapter aux changements climatiques et en atténuer les effets</p> <p>6.5. DA4 Agir afin de protéger l'environnement, la biodiversité et les habitats naturels</p>
CAPITAL CLIENTS	CAPITAL NATUREL
<p>6.3. DA5 Lutter contre les éventuelles discriminations et intégrer les groupes vulnérables</p> <p>6.4. DA1 Développer d'excellentes relations employeur/employé et l'emploi</p> <p>6.4. DA2 Instaurer des conditions de travail satisfaisantes, et assurer la protection sociale des salariés</p> <p>6.4. DA3 Maintenir et développer un dialogue social de qualité</p> <p>6.4. DA4 Assurer sécurité et préserver la santé des salariés</p> <p>6.4. DA5 Manager et développer le capital humain</p>	<p>6.2. Organiser une gouvernance efficace</p> <p>6.3. DA1 S'assurer du bon respect des Droits de l'Homme</p> <p>6.3. DA4 Remédier aux atteintes aux Droits de l'Homme</p> <p>6.3. DA6 Assurer le respect des droits civils et politiques</p> <p>6.3. DA7 Assurer le respect des droits économiques, sociaux et culturels</p> <p>6.3. DA8 Assurer le respect des droits du travail</p> <p>6.6. DA2 S'engager en faveur d'une stratégie responsable</p>

Bien que l'ISO 26000 suggère une répartition des domaines d'action entre sept questions centrales, nous proposons d'une part de reformuler chacun des domaines sous la forme d'un objectif stratégique (verbe+complément), et d'autre part de pré-classer ces objectifs par grande catégorie de management des immatériels. L'intérêt de conserver ces formulations permet de faciliter un futur audit RSE et de garder le lien avec le texte source de l'ISO 26000. L'expert-comptable pourra ensuite à ce niveau jouer un rôle utile d'accompagnateur de son client, en l'ai-

dant à identifier ses priorités, à indexer ses actions en cours par rapport avec le référentiel ISO 26000, puis à mieux penser les interactions entre les objectifs stratégiques standards, et ceux rattachés à la RSE, dans le cadre d'une nouvelle carte stratégique. On y retrouvera assurément les questions de transition écologique et d'économie circulaire, mais aussi des liens avec le management des risques et des processus, débouchant alors sur un système de management de la performance globale.



ORIANNE CHAMPON

Expert-comptable, a créé O2C Expertise & Conseil, cabinet dédié à la RSE. Elle nous partage sa vision de la RSE.



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : QUELLES SONT LES PRATIQUES OPÉRATIONNELLES ?

Oriane Champon est co-directrice pédagogique de la première formation certifiante à destination des experts-comptables et des commissaires aux comptes à l'ENOES¹. Elle nous livre des clés opérationnelles pour mettre en pratique la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE).

Avant toute chose, il est nécessaire de comprendre que la RSE consiste à appliquer le développement durable en entreprise. Nous parlons de développement durable, c'est-à-dire de la capacité des individus à répondre à leur besoin sans compromettre celui des générations futures.

■ POURQUOI UN DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE EST-IL SOUHAITABLE ?

Depuis 150 ans, notre économie s'est construite sur l'énergie fossile, une énergie non renouvelable. C'est d'ailleurs un point démontré par Jean-Marc Jancovici², fondateur de Carbone4, en mettant en évidence la croissance du PIB et l'utilisation des ressources fossiles.

Sans remettre en cause le bénéfice apporté par le progrès technique issu de ces ressources fossiles, la croissance a été perçue comme bénéfique à court terme (amélioration des conditions de vie, développement d'une société de consommation d'abondance, mondialisation...).

Elle n'a pas été appréhendée sous le prisme des impacts générés à moyen et long termes (augmentation du chômage, dégradation de l'environnement/pollution, rupture entre alimentation « naturelle » et « industrielle », crise du « savoir » ...).

Aujourd'hui, cette croissance est remise en cause : nouveaux modes de consommation, coûts générés pour réparer (santé, pollution...), inégalités sociales, répartition des richesses. Trouver un nouvel équilibre est donc souhaitable pour permettre à l'Humanité de continuer à exister.

Nous avons 10 ans pour entamer une transition et cette transition est portée en grande partie par les entreprises qui ont la capacité d'apporter de nouveaux modèles économiques et de proposer des nouvelles solutions : « sobre en ressources », « utile pour l'individu et pour la planète ».

■ COMMENT CE « DÉVELOPPEMENT DURABLE » PEUT-IL S'APPLIQUER EN ENTREPRISE ?

La RSE s'intègre dans la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire en prenant en compte des solutions en fonction de la taille de l'organisation, du type de services/produits, de l'implication des parties prenantes, de l'organisation interne, des risques liés à l'activité, son marché, des impacts de l'entreprise sur son écosystème...

¹ Pour en savoir plus : <https://enoes.com/entreprises/formation-continue/cycle-de-formation-bonnes-pratiques-rse-en-conduite-du-changement/>
² <https://jancovici.com/>

C'est la direction (Codir, Associé dirigeant...) qui porte la RSE au sein de l'organisation en fonction de sa perception :

- la RSE peut être perçue comme une contrainte du fait de dépassement de seuils réglementaires (ex : établissement pour le cabinet d'une DPEF, obligation sociale (bilan social) ou environnementale (gestion des déchets),
- la RSE peut être perçue comme un effet de levier pour limiter des risques (ex : besoin de recrutement de jeunes talents, faciliter la mise en place du RGPD, de la digitalisation...),
- la RSE peut être perçue comme une dynamique interne permettant d'innover (nouvelle offre de services, facteur de motivation des équipes...),
- la RSE peut être perçue comme un levier stratégique apportant une vision long terme permettant de coconstruire des solutions avec des parties prenantes (ex : expérimentation, nouvelle gouvernance, anticipation de l'évolution du métier...).

Perçue comme levier stratégique, la RSE est une **façon innovante de modéliser son activité** en tenant compte de ses parties prenantes et des impacts des activités sur la Planète et sur l'Humanité. Pour piloter la RSE, l'entreprise s'appuie sur les 7 questions centrales³ de la norme ISO 26000.

FAISONS SIMPLE : LES ÉTAPES CLÉS DE LA RSE

- 1. POSER LE CADRE** : pourquoi l'entreprise souhaite mettre en place une démarche ? Quels résultats ? Quelles priorités ?
- 2. RÉALISER UN DIAGNOSTIC** : Savoir ce qui existe déjà au regard de la norme ISO 26000 : cartographie des enjeux, matérialité à double enjeux, dialogue avec les parties prenantes.
- 3. METTRE EN PLACE DES ACTIONS** : Quoi ? quand ? où ? comment ? pour qui ? pour quoi ? quelles priorités ?

4. RENDRE COMPTE : Suivre les actions mises en place via des indicateurs de constats, de mesure ou de progression. Vérifier l'impact auprès des parties prenantes.

5. AMÉLIORER : modifier les processus, réorganiser dans l'intérêt de développer de la valeur durable pour tous en respectant les limites planétaires.

La matérialité à double enjeux (c'est-à-dire les risques que l'écosystème⁴ fait subir à l'entreprise, mais également les impacts de l'entreprise sur son écosystème) permet d'identifier les enjeux fondamentaux d'une RSE intégrée.

Par exemple, **l'entreprise ayant un processus industriel** va s'interroger autour de la préservation et la consommation des ressources. Elle peut valoriser une démarche autour de l'éco-conception. Cela lui permet de réduire son impact environnemental dans le processus de production :

- en utilisant moins de ressources naturelles et plus de produits recyclés, par le biais du design ou de la R&D ;
- en réduisant sa consommation énergétique, par le biais de procédés de fabrication/logistique moins consommateur d'énergie ;
- en améliorant la qualité de ses produits, par le choix d'approvisionnement dans des matières moins toxiques, plus respectueuses de l'environnement et par l'amélioration des conditions de travail ;
- en proposant un nouveau service aux utilisateurs par le biais du recyclage et le traitement de la fin de vie du produit.

Ainsi, pour le même service rendu avec des performances similaires en matière d'utilisation, le produit éco-conçu permet de réduire son impact environnemental tout au long du cycle de la vie, par rapport à d'autres produits standards d'usage similaire.

³ Gouvernance, Droit de l'homme, Conditions de travail, Environnement, Loyauté des affaires, Questions relatives aux consommateurs, Ancrage territorial.

Pour une **entreprise qui fournit des prestations intellectuelles**, la démarche pourra porter autour de la gouvernance (répartition du pouvoir, organisation, qualité, relation avec les parties prenantes) et des conditions de travail des collaborateurs/prestataires (bien-être, santé/sécurité, compétences) car cela constitue les moyens essentiels à la création de valeur durable de l'organisation.

La mise en place de normes qualité de services, de chartes, l'intégration de l'éthique dans les activités et la contribution des équipes à des projets internes (amélioration des services, R&D...) ou externes (mécénat...) à l'entreprise permettent de fédérer autour de valeurs communes et redonner du sens à l'activité. L'aspect environnemental est traité à travers l'impact énergétique, la consommation du bâtiment, le plan de mobilité de l'entreprise, le tri des déchets produits, des actions de sensibilisation des écogestes au bureau.

■ COMMENT RENDRE OPÉRATIONNEL LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU SEIN DE L'ENTREPRISE ?

Que la motivation soit réglementaire ou engagée (vision long terme), la dynamique est portée par une volonté de changement et donc d'implication des équipes opérationnelles.

Lorsque la démarche souhaite être intégrée au modèle économique, le dirigeant est confronté à un dilemme entre rester dans le « business as usual » ou aller vers la « performance globale ». Comment faire ?

- Se poser la question : qu'est-ce qui compte vraiment ? **gagner de l'argent (pour qui ?), développer les compétences des équipes (par rapport à quoi ?), satisfaire les clients (et comment ?), contribuer à une vision du monde (et quelle vision ?)**

- Se demander si ce qui compte est en phase avec les limites planétaires (et comment réussir à l'être) ?
- Interroger les parties prenantes sur ce qui compte vraiment ? **Est-ce une vision partagée, déconnectée ? comment aligner les visions ?**
- Communiquer sur ce qui compte en interne et en externe en toute transparence, partager la vision et la volonté d'agir,
- Faire des choix en matière d'investissements **(formation, R&D, outils...)**, de partenariats/collaborations **(équipes, sous-traitants, réseaux...)**, de politiques commerciales **(clients, positionnement qualité/prix, communication...)** en lien avec votre vision,
- Permettre aux parties prenantes (clients, associations, syndicats, partenaires, salariés...) de constater que ce qui est dit est en phase avec la vision dans le respect des limites planétaires.

Ainsi, dès que le message est aligné avec la démarche entreprise, les équipes suivent, la RSE est intégrée et force d'innovation dans la pratique professionnelle.

La création et l'implication de groupe de travail au sein de l'organisation permet de fonctionner en mode projet en y allouant des budgets et des objectifs propres. Si on prend l'exemple des écogestes, la direction organisera un premier atelier pour expliquer sa démarche (pourquoi s'engage-t-elle à mettre en œuvre des écogestes ?), choisira un ou plusieurs référents (groupe de travail « éco-responsable ») au sein des équipes opérationnelles en s'assurant que les personnes peuvent être garantes des actions, volontaires à leur mise en place et légitimes au sein de l'organisation.

Ce groupe de travail proposera des actions concrètes à court, moyen et long termes, en lien avec les besoins de l'organisation :

- des actions liées au bâtiment (consommation d'eau, électricité, surface, mobilier...),
- des actions liées à la production des services numériques (ordinateurs, téléphonie...), fournitures (papier, matériel), documentation, alimentation...),
- des actions liées à la mobilité (déplacement des collaborateurs, clients...),
- des actions liées à la communication (événements clients/cabinets, communication interne, externe (mails, newsletters, réseaux...)).



Le groupe sera autonome dans sa gestion, avec un budget (temps et euros) et une liberté d'action garantie par la direction. Il rendra compte de l'évolution du projet par le suivi d'indicateurs permettant de valoriser un engagement environnemental.

Pour conclure, les clés du succès d'une démarche RSE relève du « pourquoi » et du « comment » l'entreprise fait une action et la communication du résultat atteint. La démarche RSE permet de gagner en **pertinence** (adéquation des moyens avec les objectifs fixés), en **efficience** (atteinte des résultats en économisant les ressources) et en **efficacité** (alignement des résultats avec les objectifs fixés).

Grâce à une démarche RSE, la performance du cabinet est globale : économique, sociale, environnementale, ancrée sur son territoire et en lien avec la gouvernance.

■ ET DANS NOS CABINETS ?

La Profession du Chiffre a toutes les qualités requises pour intégrer la RSE dans son cœur de métier. Nous avons la chance de pratiquer des métiers qui sont d'intérêt général : Tiers de confiance, l'EC ou le CAC est un acteur de l'économie au service du « rendre compte » et de l'amélioration des processus des entreprises.

Il y a différentes façons d'aborder la RSE dans les cabinets : démarrer par des écogestes pour intégrer l'aspect environnemental, proposer de nouvelles missions tournées vers la RSE, travailler sur les compétences de l'organisation, garantir le respect des normes et de la déontologie à toutes les étapes du processus, faciliter l'attractivité des jeunes talents, développer des modèles de prises de décisions avec les parties prenantes, travailler en réseau, sur un territoire, participer à des causes porteuses de sens...

À nous de nous saisir du sujet !

⁶ Les 7 questions centrales sont : Gouvernance, Droit de l'Homme, les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des affaires, les questions relatives aux consommateurs, le développement de communauté et ancrage territorial. Pour en savoir plus : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>



ORIANNE CHAMPON

Expert-Comptable
Cabinet O2C Expertise &
Conseil à Saint-Denis



LAURE MULIN

Commissaire aux comptes
Cabinet Sygnatures
Présidente de la CRCC
Toulouse

REGARDS CROISÉS

COMMENT FAIRE ÉVOLUER NOS SERVICES POUR INTÉGRER LA RSE ?

Que l'on soit Expert-Comptable ou Commissaire aux Comptes, notre métier est d'être aux côtés des entreprises pour les accompagner dans leur développement économique. Depuis les années 50, l'économie a été bouleversée par de grandes mutations.

Parmi elles, nous pouvons citer :

- Les Trente glorieuses : période de prospérité pour les pays du Nord : apparition de la société de consommation : publicité, crédit à la consommation, production standardisée de masse, hausse des salaires, innovations technologiques, agricoles, chimiques...
- « Le choc pétrolier », période de crise : début d'une dépression économique, qui ne sera finalement pas finie : augmentation du prix de l'énergie, fermeture des usines, apparition des machines remplaçant les tâches manuelles, apparition du chômage, baisse de la consommation des ménages...
- Une économie mondialisée et industrialisée, démultipliant les échanges et réorganisant les entreprises par des systèmes de concentration ;

- Le passage d'une économie agricole et ouvrière à une économie du tertiaire, entraînant par la même occasion une augmentation de la population dans les villes (et une étendue géographique de ces dernières sur l'habitat et une désertification des campagnes), des activités de loisirs...
- Une révolution technologique avec l'arrivée d'Internet, la démultiplication des médias, de nouveaux modes de vie, l'accessibilité à l'information à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment...
- Le développement des inégalités : entre pays du « Nord » / pays du « Sud », entre les individus (répartition des richesses), entre les hommes et les femmes, entre les métiers, entre les catégories socio-professionnelles, entre les régions...

Ce développement de l'économie est aujourd'hui **remis en question par la société** au sens large : peut-on laisser les activités économiques polluer le Vivant, créer des inégalités ou encore dérégler les cycles naturels ?

1 Le Vivant est à comprendre ici comme les sols qui sont appauvris par l'utilisation des pesticides, le monde animal dont la disparition des espèces et de la biodiversité, l'humanité devant affronter le développement de maladies liées à des carences ou des excès ou à une alimentation polluée, le monde végétal qui est détruit au profit d'activités intensives.

2 Les inégalités sont à comprendre ici comme des différences de traitement entre les individus, les êtres vivants entraînant des disparités telles qu'il est extrêmement difficile de changer sans mettre en œuvre des mesures spécifiques.

3 Dérèglement climatique, sanitaire, perte de la biodiversité, modification du cycle de l'eau, pollutions, entraînant des modifications physiques et chimiques de la Planète Terre.

Assises à la terrasse d'un café, nous avons croisé Laure Mulin, commissaire aux comptes et Oriane Champon, experte-comptable qui nous apportent un éclairage sur notre rôle et l'évolution de nos pratiques / notre métier au vu de ces nouvelles configurations économiques.



// - Bonjour Oriane, enchantée de faire ta connaissance.

- Bonjour Laure, moi-même. Je te propose de te présenter.

- Je me présente, Laure Mulin. J'exerce exclusivement l'activité de commissaire aux comptes chez Sygnatures à Toulouse. Depuis un peu plus de 5 ans, j'ai élargi **nos activités d'audit au domaine de la RSE ou de l'extra-financier ou encore de l'ESG** (Environnement, Social, Gouvernance). Sygnatures est **accrédité par le COFRAC en tant qu'Organisme Tiers Indépendant (OTI)** vérificateur des Déclarations de performance extra-financière (DPEF).

Nous avons fait le choix de l'accréditation pour nous permettre non seulement de répondre aux besoins des entités devant établir et publier une DPEF, à commencer par ses propres clients, mais aussi, à plus long terme, de proposer une signature reconnue de toute information RSE qui serait établie et communiquée sur une base volontaire.

Également, nous avons à cœur de **sensibiliser les entreprises** que nous accompagnons sur les bénéfices du reporting extra-financier, notamment comme **outil de pilotage et de communication d'une démarche RSE**. En ce sens, **à la demande de fonds d'investissement**, nous réalisons aussi des diagnostics ESG destinés à identifier les risques et opportunités pour une PME au regard des critères

environnementaux, sociaux et de gouvernance. Un audit comme celui-ci permet non seulement au fonds d'investissement de rendre compte sur ses propres engagements RSE mais aussi de construire les bases d'un plan d'actions à mettre en œuvre post-acquisition permettant à la PME de progresser dans sa démarche RSE, qu'elle soit déjà existante ou non.

Et toi, Oriane, présente-moi ton parcours.

- Je suis installée à mon compte depuis 3 ans après plus de 15 ans dans deux cabinets où j'ai exercé principalement des activités de conseil et d'audit. Cela m'a permis d'**acquérir une vision globale** de la gestion des entreprises.

En créant ex nihilo O2C Expertise & Conseil, j'ai choisi d'**intégrer la RSE dans mon métier d'expert-comptable** parce que je suis convaincue que ma profession est un acteur clé pour accompagner les TPE et les PME dans la transition écologique.

Pour moi, cela signifie d'assister mes clients à rendre compte d'une performance économique, sociale, environnementale, dans leur gouvernance et sur l'ancrage territorial. Cela passe par des **actions de sensibilisation et de formation et le déploiement d'un diagnostic financier et extra-financier** à partir duquel j'identifie les actions à mettre en place et comment en rendre compte.

Je travaille à la fois sur des missions d'établissement et de présentation des comptes annuels que **j'enrichis par de l'information extra-financière et sur des missions d'accompagnement** (missions très opérationnelles) pour construire la démarche RSE, la déployer, la suivre et l'améliorer grâce à des tableaux de bord qui permettent de rendre compte des engagements.

Sur des missions plus ponctuelles, comme l'élaboration de prévisions financières dans le cadre d'un business plan, **on cartographie les flux physiques**

et financiers de l'entreprise/du projet pour faire le lien avec les données financières et extra-financières.

Autre point, je suis également attachée à ce que **notre profession monte en compétences sur ces sujets**, aussi j'ai développé une activité de formation pour les experts-comptables et leurs collaborateurs pour transmettre mon expertise.

Laure, pourrais-tu m'expliquer quel a été votre cheminement pour proposer des missions autour de la RSE à vos clients ?

- Au sein de Signatures, nous avons pris conscience de la nécessité de **formaliser et structurer nos propres engagements RSE**, plus particulièrement **vis-à-vis de nos salariés et de nos clients**.

Un enjeu majeur auquel nous avons été confrontés a été de **renforcer notre attractivité** en tant qu'employeur et fidéliser nos talents. Ceci nous a conduit à créer une Commission Bien-être (constituée d'un panel représentatif de salariés volontaires) dont l'objectif premier était de recenser les attentes des salariés et de proposer des actions. Très vite, cette commission s'est élargie aux sujets RSE et a été renommée Commission Bien-être et RSE avec des sous-groupes de travail par thématique. C'est dans le cadre de nos réflexions sur notre propre démarche RSE que nous avons choisi de proposer des missions autour de la RSE à nos clients : il nous est apparu tout naturel et complètement adapté de proposer ce type de missions dans l'objectif de **promouvoir un développement durable** et la RSE dans notre chaîne de valeur.

Orianne, je comprends que c'est dans le même esprit que tu as construit ton offre de services. Je trouve d'ailleurs que ton offre est à la fois novatrice et pleine de sens, comme enrichir l'information comptable par de l'extra-financier.

Pourrais-tu m'en dire un peu plus s'il te plaît sur cette offre ?

**Comment la présentes-tu à tes clients ?
Quel accueil te font-ils sur le sujet ?**

- Mon offre est structurée sur une **vision temporelle**: passé, présent et futur et une **typologie d'intervention** (allant de la création d'entreprise, à la structuration de la gestion/pilotage, à la croissance, à la gestion des difficultés...) soit avec une **casquette « audit/recommandation »**, soit avec une **casquette « plan d'actions / actions »**.

La force de mon offre est de créer des « passerelles » entre les interventions pour un accompagnement global. Le client construit lui-même son parcours d'accompagnement, je suis là pour l'orienter et lui faciliter le passage à l'action.

Je ne travaille pas seule, je travaille avec les équipes de mes clients et leurs partenaires. C'est pourquoi j'essaie au maximum de développer mon réseau pour connaître les acteurs en dehors de notre profession qui pourront permettre à mes clients actuels et futurs de **passer à l'action** en matière de santé/sécurité, de gestion de la biodiversité, de financement de la transition...

Je réalise des « **expérimentations** » pour tester des méthodes de travail / des outils dans l'objectif de faciliter le rendre compte de la performance durable et de la valorisation de la création de valeur durable.

Et surtout je **développe mes compétences et les actualise régulièrement**. Je les formalise et les mets en pratique directement, soit par le biais des expérimentations, soit en proposant à mes clients de nouvelles interventions.

Je dirais que mes clients apprécient tout autant **le côté « expert » et le côté « essai »**, car le plus important, c'est finalement la **transparence**. Je réponds à une certaine typologie de clients qui ont envie de changement, d'agir, de mener des transitions tout en maîtrisant les équilibres.

C'est pourquoi, mon prochain projet est de faire entrer au sein du cabinet des **entretiens 360° « fin de mission » avec mes clients/équipes** pour améliorer notre service et **structurer les « effets d'expériences » pour faciliter la transmission de savoirs**.

Et toi, Laure, quelles actions mets-tu en œuvre au sein de ton cabinet pour intégrer la RSE ?

- Le maître mot est « formation » !

Au début de notre engagement dans cette démarche, nous avons investi dans une **formation d'initiation à la RSE** (historique, principaux fondements, notions et outils de la RSE comme ISO 26000 par exemple...) et au **reporting extra-financier** (règlementation applicable DPEF, rapport intégré, outils de reporting comme GRI par exemple...) auprès de l'équipe identifiée pour intervenir sur les missions RSE. En tant qu'OTI, nous nous attachons également à former tout membre de l'équipe au système de management qualité déployé en lien avec l'accréditation (ISO 17020 à ce jour, en cours d'évolution vers ISO 17029).

Après cette phase d'initiation, nous proposons des **formations plus approfondies et spécifiques** en lien avec le reporting extra-financier (comme **l'analyse de matérialité**, pas pour la réaliser mais pour savoir la challenger !), certaines techniques (tel le **bilan carbone**, pas pour le réaliser mais pour savoir l'auditer !).

Il est aussi indispensable d'**actualiser nos connaissances et d'enrichir nos compétences** chaque année, mais c'est quelque chose de naturel dans une profession comme la nôtre. Cela passe par des formations spécifiques sur certaines **thématiques d'actualité en lien avec de nouveaux textes de loi** (Lutte contre la corruption à la suite de la Loi Sapin II, La Raison d'être et la société à mission suite à la Loi PACTE) ou avec des sujets plus médiatisés (l'Inclusion, la Biodiversité).

Ce type de formations doit nécessairement **faire appel à la pratique et au partage d'expériences** pour nous être pleinement profitables.

Au niveau de notre équipe d'audit RSE, nous assurons également une **veille** trimestrielle que nous partageons (textes publiés ou projets de textes tant au niveau international qu'europpéen ou national, publications de guides et études, identifications de bonnes pratiques ou encore articles de presse).

Enfin, au sein du cabinet pris dans sa globalité, nous menons des **actions de sensibilisation** : petits déjeuners d'information et échanges sur les actions de la Commission Bien-être et RSE, publication sur l'intranet de l'Eco-geste du mois (éco-geste partagé sur les réseaux sociaux auprès de notre environnement) etc... Cela mobilise du **temps et de l'énergie** mais c'est une bonne **source de motivation.** //

Après cette discussion, Laure et Oriane ont décidé de créer une petite grille de lecture pour permettre aux confrères et consœurs qui souhaiteraient passer le « cap » de se projeter dans une nouvelle façon de pratiquer leur métier.

Merci à elles pour ce partage...

PRÉREQUIS POUR INTÉGRER LA RSE

- Investir dans la formation et le déploiement des compétences en interne sur ces sujets
- Développer ses propres méthodes de travail
- Développer une culture collaborative et accorder du temps à cette culture au sein du cabinet
- Adresser une offre à une typologie de client
- Développer une culture « développement durable » auprès des clients et des collaborateurs / actions de sensibilisation

BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS ET LES COLLABORATEURS

- Favoriser l'accès à de nouveaux financements ou réduire la prime de risques des financements habituels
- Développer de nouveaux marchés
- Renforcer l'image de marque ou sa marque employeur
- Améliorer les marges de l'entreprise

OBJECTIFS SUR DES MISSIONS D'EXPERTISE COMPTABLE

Aller vers des missions de « contrôle de gestion » en intégrant des aspects environnementaux et sociétaux

Réaliser des diagnostics flash « RSE » en amont des interventions

Apporter un regard différent sur le métier de l'expertise comptable, en intégrant notamment des outils de cartographie des flux

OBJECTIFS SUR DES MISSIONS DE COMMISSARIAT AUX COMPTES

Elargir le champ des informations sur lesquelles le CAC fournit une assurance aux informations environnementales et sociales

Rassurer les parties prenantes destinataires de l'information extra-financière avec une opinion indépendante

Produire des diagnostics sur les risques et opportunités ESG permettant la construction d'un plan d'action partagé entre financeur / investisseur et entreprise

EXEMPLES DE MISSIONS EN EXPERTISE COMPTABLE

- Analyse des coûts cachés
- Construction d'un business plan « intégré »
- Identification dans les flux financiers des enjeux environnementaux et sociétaux
- Mise en place d'une comptabilité analytique
- Assistance à la recherche de financement dédié à la transition
- Assistance à la mise en œuvre du bilan social
- Mise en place d'une démarche RSE
- Réalisation d'un bilan carbone
- Assistance à la mise en œuvre d'une comptabilité socio-environnementale

EXEMPLES DE MISSIONS EN COMMISSARIAT AUX COMPTES

- Attestation de sincérité d'informations extra-financières produites
- Attestation de sincérité des éléments déclaratifs ou de conformité des demandes aux critères prévus par les dispositifs d'aides et subventions en lien avec la transition écologique
- Attestation de conformité de l'utilisation faite d'un financement vert
- Attestation de conformité des engagements RSE pris vis-à-vis d'un donneur d'ordre
- Cartographie des risques et opportunités ESG et recommandations sur actions nécessaires ou souhaitables



ELISA TOMASINI-BARTOLI

Expert-comptable et Commissaire aux comptes
Cabinet FIFM à Porto-Vecchio



LA RSE ET LE NUMÉRIQUE

Parmi les sujets qui occupent l'actualité depuis plusieurs mois, deux sont récurrents : le numérique et les changements climatiques.

Le numérique, qualifié de quatrième révolution industrielle par le World Economic Forum, a bouleversé nos façons de consommer, de travailler et de vivre tout simplement ! Cela s'est accentué en 2020 avec la pandémie mondiale liée à la Covid-19.

Parallèlement, nous assistons, impuissants, à de plus en plus de catastrophes naturelles. En cause, le réchauffement climatique. Forum de Davos, Accord de Paris, le sujet est plus que sérieux et préoccupe jusque dans les plus hautes sphères des gouvernements tant la situation est alarmante.

Depuis quelques temps, les consciences s'éveillent doucement sur les impacts écologiques du numérique grâce notamment aux voix de chercheurs et spécialistes comme Françoise Berthoud¹ ou Frédéric Bordage². Avec la recrudescence du télétravail en 2020, apparaissent des préoccupations sur les effets néfastes de celui-ci.

Face à ces constats, il paraît nécessaire de mettre en place des « garde-fous » pour se protéger et préserver notre environnement ainsi que notre bien-être. Comment trouver des solutions ? La RSE peut-elle être force de propositions face aux conséquences négatives du numérique ?

■ LE CONCEPT DE LA RSE

La RSE a été définie pour la première fois dans les années 1960. Dans un communiqué daté de 2011³, la Commission européenne définit la RSE comme « un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». En plus concis, la RSE pourrait se définir comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société⁴ ». La RSE va permettre aux entreprises d'être économiquement viable tout en ayant un impact positif sur la société.

La norme ISO 26000, propose **sept grands axes de réflexion** :

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

Les avantages pour une entreprise de s'inscrire dans une démarche RSE sont variés : attractivité aux yeux des clients mais aussi des collaborateurs, cohésion au sein de l'équipe (les collaborateurs seront plus impliqués s'ils savent que la direction se soucie de leur bien-être) etc.

¹ Berthoud Françoise, ingénieure de recherche au CNRS.

² Frédéric Bordage, spécialiste français du numérique responsable, auteur et conférencier. Directeur de la communauté GreenIT.fr consacrée à l'informatique durable.

³ COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN, AU CONSEIL, AU COMITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EUROPÉEN ET AU COMITÉ DES RÉGIONS Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.

⁴ Même source que ci-dessus.

■ LA FACE CACHÉE DU NUMÉRIQUE

Depuis plusieurs années, le numérique rebat les cartes. Il a révolutionné les façons de consommer, de travailler et tout simplement de vivre ! La vague déferlait déjà assez vite ; elle a été encore plus rapide avec la crise économique et sanitaire de la Covid-19. Cette pandémie a mis le monde quasiment à l'arrêt. Quasiment car bon nombre de secteurs ont pu conserver une activité grâce au numérique. Il a permis à beaucoup d'entre nous – même si cela s'est fait à la hâte et non sans quelques souffrances – de continuer à travailler, de nous informer, de nous former et de virtuellement se rencontrer. Que du positif donc !

Mais pas si vite, ne devons-nous pas – en citoyen responsable mais aussi chef d'entreprise s'inscrivant dans une démarche RSE – nous interroger sur les éventuelles conséquences du numérique ? Quels en sont les impacts environnementaux et sociaux de cette a priori merveilleuse révolution ?

■ LE PREMIER IMPACT EST ÉCOLOGIQUE

La dématérialisation est en effet source de pollution. Tout d'abord, les terminaux utilisés (PC, smartphones etc.) sont produits à partir de beaucoup de métaux rares et précieux tels que du lithium, de l'or ou du tantale. La production d'un ordinateur de deux kilos exige 600 kilos de matières premières⁵ ! L'extraction de celles-ci nécessitent par ailleurs également des ressources naturelles et notamment des énergies fossiles productrices de gaz à effet de serre : 3,7 % de leurs émissions seraient attribuées au numérique⁶. Et ce sont ces mêmes gaz à effet de serre qui sont responsables du réchauffement climatique. Enfin, l'extraction de ces matières premières naturelles est souvent la source de conflits armés et de guerre civile⁷.

C'est par exemple le cas de la République démocratique du Congo, avec les « minerais du sang » (tungstène, étain, tantale, or) qui sont accusés de financer la guerre civile.

Ensuite, l'utilisation d'internet et des courriers électroniques est énergivore. Bien qu'immatériel, un courriel classique génère environ 4g de CO₂⁸. S'il comporte une pièce jointe volumineuse, la consommation grimpe à 50g de CO₂ ! Une donnée numérique parcourt environ 15 000 kms⁹. Le stockage des données dans des clouds et nos serveurs externalisés ont donné naissance à de gigantesques data centers qui eux aussi demandent de l'énergie.

■ LE DEUXIÈME IMPACT DU NUMÉRIQUE EST SOCIAL ET ÉTHIQUE

Concernant l'aspect social, les conséquences sont aussi bien internes (hyper-connexion du salarié, nécessité d'acquérir de nouvelles compétences) qu'externe avec l'apparition par exemple de nouveaux modes de management.

Le rapport sur la Responsabilité numérique des entreprises de France Stratégie cite notamment **les bouleversements suivants**¹⁰ :

- Travail à distance,
- Nouveaux espaces de travail,
- Création de nouveaux collectifs professionnels, basés sur des méthodes plus participatives et collaboratives,
- Entreprises digitales natives : méthode agile.

Attardons-nous un instant sur le télétravail. Bien qu'apparu dans les années 1970, la crise économique de la Covid-19 a considérablement accéléré son déploiement. Si, de prime abord, il présente beaucoup d'avantages (continuité de l'activité, atout

5 Source : « La face cachée du numérique. Réduire les impacts du numérique sur l'environnement ». Janvier 2021. Consultable en ligne : La face cachée du numérique (ademe.fr).

6 GreenIt.fr, septembre 2019, « Empreinte environnementale du numérique mondiale ».

7 Source : La pollution numérique, qu'est-ce que c'est ? - Greenpeace France.

8 Source : Quelle est l'empreinte carbone d'un e-mail ? (futura-sciences.com).

9 Source : « La face cachée du numérique. Réduire les impacts du numérique sur l'environnement ». Janvier 2021. Consultable en ligne : La face cachée du numérique (ademe.fr).

10 France Stratégie, 2021, Rapport « Responsabilité numérique des entreprises. Tome 2 : enjeux environnementaux et sociaux », avril, p.91.

pour le recrutement), il peut vite avoir des effets pervers. C'est par exemple le cas avec la disparition de la frontière vie privée / vie professionnelle. Le salarié est tenté de plus travailler ou de ne pas savoir respecter des plages horaires comme s'il était au bureau. Cela conduit à une hyper-connexion du collaborateur, accroissant la charge mentale, et a des effets néfastes sur la productivité. Le renforcement du travail sur écran n'est également pas sans conséquence sur la santé physique (accentuation des troubles musculosquelettiques et altérations de l'acuité visuelle¹¹). **Cette nouvelle façon de travailler implique aussi une nouvelle façon de manager les équipes.**

Le numérique impose aussi aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. En effet, on ne travaille pas de la même manière dans un contexte digital que physique. Le numérique, et notamment l'intelligence artificielle, vont réinventer les métiers. Certaines tâches seront mieux exécutées par la machine que par l'Homme. Pour ne pas se faire dépasser par les algorithmes, il va falloir être là où la machine ne peut pas être, ce qui impliquera obligatoirement l'acquisition de nouvelles compétences. Il faudra également veiller à ce que la machine n'asservisse pas l'Homme. Le numérique faisant tout évoluer de façon exponentielle, les métiers vont naturellement suivre cette évolution. Ainsi, un employé ne fera plus toute la vie le même emploi. Il sera dès lors nécessaire « d'apprendre à désapprendre ». Les entreprises auront ici une responsabilité importante en veillant à ce qu'aucun collaborateur ne soit exclu de ces évolutions. **Elles seront des acteurs majeurs de la lutte contre l'illectronisme.**

Dans cette partie sur l'impact social et éthique du numérique, il serait malheureux d'omettre d'évoquer le sujet de la data. Qualifié « d'or noir du XXIème siècle », les enjeux autour de celui-ci ne sont pas négligeables. Toutes les entreprises collectent un nombre conséquent de données qu'elles soient fi-

nancières, extra-financières ou personnelles. C'est particulièrement sur ces dernières que le risque est important. Il est d'abord réglementaire avec l'obligation de se plier au RGPD¹² depuis mai 2018. Il est aussi éthique ; l'entreprise doit se fixer une ligne de conduite en matière de gouvernance des données et sur l'utilisation de celles-ci.



Il est aussi question d'éthique avec les algorithmes d'intelligence artificielle. Ils sont utilisés pour prendre des décisions, notamment en matière de recrutement mais il demeure souvent impossible d'expliquer les facteurs ayant contribué à celle-ci. Comment, dès lors, respecter la parité homme – femme ou bien s'assurer que les recrutements ne sont pas effectués sur des critères religieux par exemple ?

■ RSE + NUMÉRIQUE = RNE

Jusqu'à présent, les enjeux du numérique n'étaient pas intégrés aux démarches RSE. Peut-être parce que le numérique était perçu comme n'ayant que des avantages. Or, les consciences s'éveillent. Les dérèglements climatiques, les évolutions des modes de travail font que des questions émergent et des réalités s'imposent. Ainsi apparaît la Responsabilité Numérique des Entreprises¹³. Il s'agit : « d'un déploiement nouveau et incontournable de la RSE, qui se fonde sur les mêmes principes de recevabilité, d'éthique et d'échange avec les parties prenantes des entreprises¹⁴ ».

11 France Stratégie, 2021, Rapport « Responsabilité numérique des entreprises. Tome 2 : enjeux environnementaux et sociaux », avril, p.100.

12 Règlement sur la Protection des Données : règlement européen encadrant le traitement des données sur le territoire européen.

13 RNE.

14 France Stratégie, 2021, Responsabilité Numérique des Entreprises. Tome 2 enjeux environnementaux et sociaux, p.5.

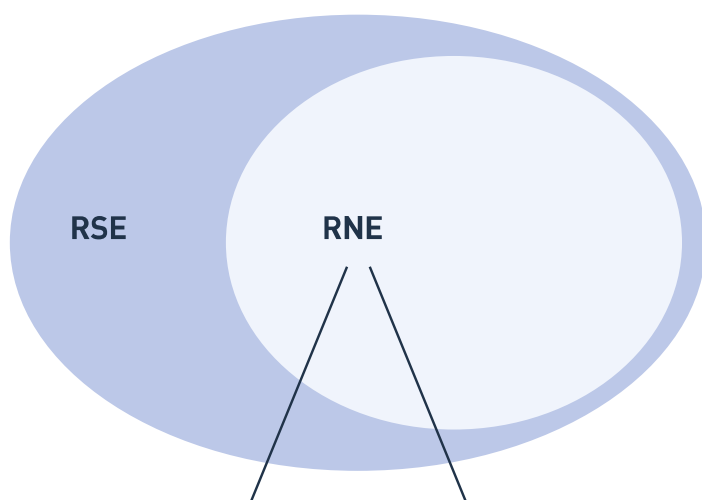
15 [The Shift Project, 2021].

La RNE peut s'exercer par des actions simples et en adoptant le principe de sobriété numérique. Ce terme désigne le fait d'acheter des équipements moins puissants, de les changer le moins souvent possible et réduire les usages énergivores superflus¹⁵. Ce concept rejoint celui du « low-tech ». Par opposition au « high-tech » numérique, il s'agit de consommer différemment afin d'avoir moins d'impact sur la planète.

Il peut s'agir par exemple :

- D'augmenter la durée de vie des appareils numériques, privilégier des appareils reconditionnés ;
- Ne pas avoir deux téléphones mobiles ;
- Préférer passer un appel téléphonique ou faire un SMS plutôt qu'un mail ;
- Se désabonner des newsletters ;
- Utiliser du papier recyclé, imprimer en recto verso.

Le schéma ci-dessous présente différentes déclinaisons de la RNE.



ENVIRONNEMENT :

- Réduire l'impact écologique du numérique

SOCIAL & ETHIQUE :

- Ethique des algorithmes d'IA
- Protection des données
- Numérique doit être un facteur d'inclusion : veiller à l'acquisition des compétences
- Télétravail : respecter l'Humain (droit à la déconnexion, protection contre l'isolement)

Chaque entreprise peut réfléchir à différents indicateurs à mettre en œuvre pour mesurer l'impact environnemental du numérique. Il peut s'agir dans un premier temps de mesurer sa consommation d'énergie, se renseigner sur l'empreinte carbone des matériels achetés, la provenance des matériaux. Pour l'aspect social, la mise en place d'une charte de l'usage des outils numériques et de l'aménagement du temps de travail peut représenter une première étape.

■ LES FORCES RÉGULATRICES DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE

La RSE et la RNE sont des atouts dans l'accompagnement de la transition numérique. En effet, ils représentent des outils permettant de se prémunir des effets pervers de cette révolution. Il n'est aucunement question de régression mais d'interrogation sur nos réels besoins. Cette transition est un vecteur de progression pour l'Humain qui doit aussi apprendre à mettre en adéquation la rentabilité économique et la préservation de l'ensemble de son écosystème, qu'il soit environnemental, social ou économique. Les performances d'une entreprise ne doivent plus être uniquement analysées sous un angle financier. Les parties prenantes tiennent de plus en plus compte des impacts sociaux et environnementaux d'une société. Actuellement, et cela se confirmera de jour en jour, plus aucune entreprise ne peut se passer du numérique, ni de s'interroger et communiquer sur les conséquences de ses choix de gestion et mode de production en matière social et environnemental. Les enjeux sont trop importants.



SOPHIE CIPRI

Cabinet CISO



SANDRINE LEBEAU

Cabinet ALTERCOMPTA

LE MONDE D'APRÈS RESTERA-T-IL UNE UTOPIE ?

La crise sanitaire, ou plutôt ses conséquences économiques et sociales, la restriction des libertés des populations, le choc d'une situation inconnue, ont fait émerger une prise de conscience des inégalités et des déséquilibres écologiques existants d'une part et, d'autre part, une prise de conscience de l'égalité des hommes. L'égalité des hommes dans ses fragilités, l'égalité des hommes dans sa responsabilité à se conforter dans un mode de vie insoutenable.

Certains ont vécu cet enfermement, ce confinement, comme un point d'arrêt devant lequel tout ce qui était inconscient ou rejeté s'est révélé, est apparu, tel un sursaut du réel dans un monde virtuel.

La réalité est que nous nous sommes aliénés dans une course sans fin à la recherche de toujours plus de confort en dénaturant notre habitat et en nous réduisant à des acteurs économiques, économie au nom de laquelle tous les jeux sont permis.

Selon Arne Naess, philosophe norvégien du 20^e siècle et fondateur du courant de l'écologie profonde :

« Le problème de la crise environnementale a pour origine le fait que les êtres humains n'ont pas encore pris conscience du potentiel qu'ils ont de vivre des expériences variées dans et

de la nature. Tant que l'homme se percevra comme disjoint de la nature, alors il continuera à la détruire sans s'apercevoir qu'il se détruit lui-même ».

Nous avons pris conscience de notre « bug humain¹ » et commencé à redouter la collapsologie². L'appel à un « Monde d'Après » a fait naître les espoirs et raviver les élans de solidarités humaines. Il était partout, dans les médias qui ont lancé des séries qui invitaient à la réflexion sur le Monde d'Après, nous avons vu émerger des consultations citoyennes initiées par des associations³, par des parlementaires⁴, et encore dans les discours politiques, à l'image de l'allocution du Président de la République Emmanuel Macron du 16 mars 2020 :

« Retenons cela : le jour d'après, quand nous aurons gagné, ce ne sera pas un retour aux jours d'avant. Nous serons plus forts moralement. Nous aurons appris et je saurai aussi avec vous en tirer les conséquences, toutes les conséquences ».

Et cela s'est traduit dans les faits : le Monde d'Après est devenu très vite le terrain d'expression et de projection de tous et toutes, chacun s'est mis à rêver de son Monde d'Après.

Pour autant, il pose question : de quoi sera-t-il fait exactement ? Quand surviendra-t-il ? Comment prendra-t-il forme ?

1 En référence à l'essai de Sébastien Bohler paru en 2019, qui explique « Pourquoi notre cerveau nous pousse à détruire la planète et comment l'en empêcher ».

2 La collapsologie est un courant de pensée transdisciplinaire apparu en 2010 qui envisage les risques d'un effondrement de la civilisation industrielle et ses conséquences, initié en France par l'Institut Momentum co-fondé par Yves Cochet et Agnès Sinaï. L'ouvrage « Collapsus – Changer ou disparaître » paru en 2020 a réuni une quarantaine de spécialistes et est devenu un best-seller. Le groupe Facebook « La Collapso heureuse » attire 4 000 nouveaux membres en à peine deux mois pendant le confinement.

3 La Croix-Rouge française, le WWF France, Make.org, le Groupe SOS, MOUVEMENT UP et Unis-Cité ont lancé une consultation citoyenne, « Inventons le Monde d'Après ».

4 Consultation « Le jour d'Après » initiée par une soixantaine de parlementaires pendant le confinement.

■ C'EST QUOI POUR NOUS, LE MONDE D'APRÈS ?

Le Monde d'Après, c'est d'abord une prise de conscience de la nécessité de construire un monde qui ne serait pas dans la suite de celui dans lequel nous vivons.

Le Monde d'Après pour nous est l'ère de la Renaissance, notre renaissance parmi notre nature, la ré-écologie du Monde on peut dire.

C'est un Monde où les hommes et les femmes sont toujours en quête de découvertes, de sensations, de progrès, de ressources, car c'est humain, mais en **interconnexion** avec le monde qui les entoure.

C'est un Monde où l'on prend conscience que la survie de notre espèce dépend de la survie des autres espèces, également que la survie de nos semblables dépend de nos impacts les uns sur les autres.

C'est enfin un monde où l'on réapprend qui nous sommes, d'où nous venons et ce qui nous lie, car comme au sein d'une organisation, la culture, le partage de valeurs et d'une vision constituent le socle de l'orientation de nos actions.

Si nous devons donner 5 mots-clés de ce Monde d'Après, nous pourrions énoncer ceux-ci, qui se rejoignent dans la notion de **l'équilibre** :

- **La sobriété**, pour nous permettre de satisfaire nos besoins tout en tenant compte des limites des ressources terrestres ;
- **L'équité**, le partage des richesses pour rompre avec l'assouvissement de l'homme par l'homme ;
- **Le progrès** par l'utilité sociale et la coopération, qui permettent de réduire les inégalités face aux savoirs, face à la santé ;
- **La démocratie participative** et l'éthique, qui rééquilibrent le pouvoir dans les prises de décision et favorisent leur transparence ;
- **La raison d'être**, qui permet de formuler l'orientation que l'on va prendre pour rechercher cet équilibre.

Finalement, cette même notion d'équilibre se retrouve dans la représentation du Développement Durable :

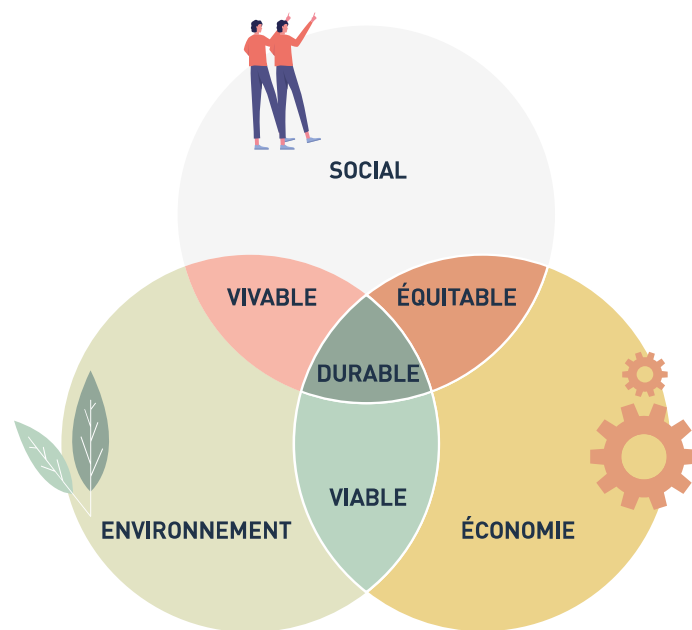


Figure 1: Représentation du diagramme de Venn du développement durable

Dans ce Monde d'Après, on chercherait à mesurer cet équilibre qui constitue les vraies richesses que le PIB ne permet pas de mesurer.

« Le PIB ignore les solidarités de proximité et l'entraide informelle qui se développent sur les territoires, pour faire face aux situations d'isolement des plus fragiles, ou pour permettre l'accès à des biens de première nécessité. Le PIB enfin est parfaitement insensible aux dégradations de patrimoines, au premier rang desquels le « patrimoine » écologique, mais aussi le « patrimoine social », cette capacité que nous avons, ou pas, à vivre ensemble. Autrement dit, le PIB ne dit rien de l'hubris arrogante de notre modernité. », Florence Janny Catrice, économiste française chercheuse au CNRS.

■ EST-CE QUE CE MONDE D'APRÈS A UNE CHANCE D'EXISTER ?

Ce Monde d'Après peut ressembler à une utopie qui réapparaîtrait à chaque événement choquant généré par les déséquilibres sous-jacents de nos sociétés et qui viendrait s'évaporer dès le redémarrage de la machine infernale. Nous vivons cette expérience actuellement, en reprenant notre quotidien sans vraiment opérer de changement.

Il existe beaucoup de freins à l'encontre de la réelle existence de ce Monde d'Après.

Tout d'abord, la multitude de projections d'un monde idéal face à notre interdépendance qui nous oblige à penser à un monde unique, à un projet commun.

Ensuite, même si nous arrivons à définir ce but commun, notre cerveau semble être un outil mal adapté pour agir pour notre propre résilience⁵. En effet, alors que nous devrions être poussés à agir car nous avons un but commun, il existe un paradoxe de l'action collective : se confronter à l'urgence climatique nécessite des efforts individuels à court terme pour des bénéfices collectifs sur le long terme, et cela est à l'origine d'un comportement acratique⁶. Les humains sont des êtres procrastinateurs, car nous subissons une actualisation hyperbolique ; c'est ce biais cognitif qui nous fait constamment préférer une récompense plus petite tout de suite qu'une récompense plus importante plus tard. C'est pourquoi faire un choix intertemporel, un choix qui implique des événements situés à des moments différents, nous est très complexe. Cependant, l'écrivain biologiste Thomas Durand pointe le doigt sur une notion qui serait une solution potentielle : **la confiance**⁷. Il pose la question des gages existants actuellement dans la société sur les décisions prises en notre nom.

En effet, nous faisons face à une crise de confiance qui se manifeste par exemple par la mise en cause des élites politiques, du savoir scientifique et de l'expertise, par le succès des théories du complot ou encore par la défiance des consommateurs sur les produits qu'ils consomment. Comment faire confiance à des acteurs économiques qui commencent de plus en plus sur des indicateurs peu pertinents dans le but de « verdir » leur image ? Qui croire en étant confrontés perpétuellement à l'influence des lobbies ?

■ QUELLE PLACE POUR LE PROFESSIONNEL DU CHIFFRE DANS CE MONDE D'APRÈS ?

Bonne nouvelle, les professionnels du chiffre sont des tiers de confiance !

Nous devons prendre conscience du rôle moteur que nous pouvons endosser dans ce changement de paradigme et faire preuve d'audace !

Nous sommes réellement au cœur des flux, nous pouvons les impacter, les orienter, les mesurer, les traduire, car ces flux sont modulables.

Tous les professionnels du chiffre, experts-comptables et commissaires aux comptes ont un rôle dans ce Monde d'Après :

« **Un conseil qui compte** » en pleine évolution pour adapter :

- Son accompagnement vers la transition de modèles économiques qui cherchent à respecter les objectifs du développement durable ;
- Sa manière de produire de la donnée, de compter, en traduisant une réalité et une sincérité des opérations **intégratives**.

En effet, nos conventions comptables en vigueur ne permettent pas de donner une image fidèle de la performance de l'entreprise car, comme le décrit le collectif Alliance Compta Régénération 2020 :

⁵ L'argumentaire qui suit s'appuie sur l'analyse scientifique de l'écrivain biologiste Thomas Durand.

⁶ L'acrasie est le fait d'agir à l'encontre de son jugement, c'est le divorce entre nos aspirations les plus profondes et la nature de nos actes au quotidien.

⁷ « Je pourrais faire des efforts personnellement si je savais qu'on pouvait tous se faire confiance », Thomas Durand, extrait du TEDx Arts et Métiers de Bordeaux, « L'acrasie aura-t-elle votre peau ? ».

« Celles-ci sont arbitraires et semblent inadéquates tant elles maintiennent le monde économique en manque d'informations sur ses impacts. Il apparaît nécessaire de revoir collectivement les conventions qui servent à rendre compte des activités des organisations et les métriques pour caractériser les coûts de maintien des écosystèmes. », « toutes nos comptabilités vont devoir servir durablement une économie compatible avec le vivant, humain et non humain, bref, devenir bio(éco)compatibles et viser en conséquence une « soutenabilité forte » ».

Œuvrer pour l'existence de ce Monde d'Après quand on est expert-comptable, c'est savoir accompagner les entrepreneurs vers la création de modèles innovants plus pérennes, c'est savoir accompagner les dirigeants à questionner leur modèle d'affaires, c'est créer de la donnée utile pour mesurer la performance globale des organisations et informer l'ensemble des parties prenantes.

C'est attester de la donnée génératrice de confiance.

« **Le CAC créateur de confiance** » en pleine évolution pour adapter :

- Son référentiel d'audit et sa méthodologie d'évaluation des pratiques vers la prise en compte de la capacité des organisations à tendre vers cet équilibre en fonction de leurs risques et enjeux économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance ;
- Ses missions aux attentes des parties prenantes sur la fiabilisation des données extra-financières, la pertinence des indicateurs choisis, l'adéquation des actes par rapport aux éléments déclaratifs d'une entreprise à mission ou à la définition d'une raison d'être.

Œuvrer pour l'existence de ce Monde d'Après quand on est commissaire aux comptes, c'est apporter la plus haute garantie à un tiers, une partie prenante, que son organisation met en place les pratiques nécessaires, suffisantes, efficaces et

efficaces à sa pérennité en répondant aux enjeux du développement durable, et traduit la réalité de ses opérations de manière exhaustive et pertinente.

C'est certifier de la confiance dans la donnée.

Nous sommes des catalyseurs de changement de paradigme, soyons des co-pilotes de gouvernances, soyons sensibilisateurs, impulseurs, créateurs de synergie. Intégrons les débats, intégrons les mouvements, participons aux réflexions, il y a tant à gagner de l'intelligence collective.

Encore faut-il se battre contre notre propre acrasie... Et nous, d'où provient notre confiance pour réaliser cela ? En quoi serions-nous différents des autres ?

D'autant que notre modèle est aussi à transformer pour s'inscrire dans ce Monde d'Après et que nous sommes également beaucoup fragilisés pendant cette crise. Comment être certains que ces efforts ne seront pas vains ?

La coopération peut nous permettre de mutualiser les efforts en prenant exemple sur le modèle naturel qui nous entoure :

« Une interprétation, fort discutable, de l'œuvre de Darwin a imposé la compétition et la lutte comme moteurs de la vie, aussi bien dans la nature que dans la société. Or, la nature met en œuvre d'innombrables systèmes de symbiose et de solidarités qui ont joué un rôle déterminant dans l'évolution biologique et sans lesquels il serait impossible de comprendre le fonctionnement des écosystèmes : le lichen comme les coraux sont des êtres doubles où chacune des parties rend services à l'autre. [...] La mise en place de nouveaux mécanismes de solidarité sera pourtant absolument nécessaire pour assurer demain un emploi à tous, mais aussi pour sauver la planète des menaces grandissantes que notre mode de développement fait peser sur elle. », Jean-Marie Pelt, « La Solidarité chez les plantes, les animaux, les humains. »

Léonard de Vinci avait déjà pour maxime : « **Va prendre les leçons dans la nature, c'est là qu'est notre futur** ».

■ CONCRÈTEMENT DANS NOS CABINETS ?

C'est parce que ces efforts constituent la raison pour laquelle nous nous sommes dirigés vers ce métier, que nous avons créé nos cabinets ex-nihilo après l'obtention de notre diplôme.

CISO (pour Conseil et audit Inclusifs pour la Stratégie des Organisations) créé en 2021 par Sophie Cipri et Altercompta créé en 2019 par Sandrine Lebeau sont deux cabinets au sein desquels nous avons défini notre mission et notre vision en alignement avec notre engagement pour la transition écologique et sociétale.

Que mettons-nous en place pour concrétiser cette démarche au sein de nos cabinets ?

- La définition d'une raison d'être axée sur notre contribution au changement de paradigme ;
- L'établissement d'un lien durable dans un esprit de coopération avec les clients et les parties prenantes tout en veillant au juste partage de la valeur ;
- L'utilisation et la promotion d'outils les plus responsables s'appuyant sur un benchmark éclairé ;
- La mise en place d'un accompagnement systématique inscrit dans un écosystème pluridisciplinaire, dont font partie :
 - La dispense de formations adaptées aux experts-comptables, aux mémorialistes, aux clients sur les sujets de la performance globale ;
 - L'utilisation de diagnostics des pratiques existantes adaptés aux secteurs d'activité concernés en appui d'un conseil stratégique ;
 - La mise en place d'une comptabilité extra-financière ;
 - La mise en place d'indicateurs adaptés et le suivi de la performance globale ;
 - L'accompagnement à la création de modèles d'affaires innovants qui s'appuient sur des systèmes coopératifs ;

- Une approche complémentaire de l'analyse par les risques dans le cadre de l'audit légal ou contractuel.

- Une présence dans des réseaux inscrits dans la transition écologique et sociétale ;
- Le suivi d'une formation continue, une veille et une participation à des travaux de recherche ;
- Une participation active dans des associations qui œuvrent pour l'intérêt général.

La durabilité de nos cabinets repose sur une introspection continue : que souhaitons-nous apporter au monde et comment pouvons-nous contribuer à un monde meilleur ? C'est ce qui nous fait continuer à rêver au Monde d'Après.

■ EN CONCLUSION

Nous faisons partie d'un système d'interconnexions qui constitue notre Ecologie (interactions entre les êtres vivants entre eux et avec leur milieu), notre raison d'être, nos croyances, notre sens à la vie.

Nous sommes les acteurs de ce système et chacun de nos actes ont un impact sur les autres. Décider d'œuvrer chacun ensemble pour le bien commun demande énormément de sacrifices et de changements pour combattre nos comportements acratiques. Essayons de nous faire confiance et de croire en nous, c'est la meilleure chose qui puisse nous arriver.

Les professionnels du chiffre ont un rôle à jouer pour créer des gages de cette confiance qui nous ferons tous avancer.

Nous sommes une source d'inspiration, acceptons de l'être, agissons ensemble pour rendre possible le Monde d'Après !

« Aujourd'hui, l'utopie a changé de camp : est utopiste celui qui croit que tout peut continuer comme avant. L'effondrement est l'horizon de notre génération, c'est le début de son avenir. », Pablo Servigne et Raphaël Stevens - "Comment tout peut s'effondrer" - 2015



TRANSMISSION DE CABINETS
D'EXPERTISE COMPTABLE

1920
2020

Nos 100 ans d'expérience
font toute la différence



Pour vos transmissions, faites confiance
à l'intermédiaire historique.

72, Boulevard Haussmann - 75008 Paris
vgconseil@viou-gouron.fr - 01 53 43 86 86
www.viou-gouron.fr

VG
Viou&Gouron
FONDÉ EN 1920



CONTACTEZ UN
EXPERT-CONSEIL

LA RSE DANS LES CABINETS : TEMOIGNAGES



MAJDA BOUZARAZI

Stagiaire au Pôle Expertise et
Audit chez Sygnatures

Majda Bouzarazi est une jeune femme en fin de stage au Pôle Expertise et Audit chez Sygnatures à Toulouse et prépare son mémoire sur la mise en place d'une démarche RSE dans les sociétés de portage salarial qu'elle doit rendre le 31 août prochain.

EST-CE QUE LA RSE CONSTITUE UN CRITÈRE DE CHOIX DANS VOTRE CARRIÈRE ?

La RSE n'était pas spécialement un critère de choix pendant mes études et mes examens, même si j'étais sensible à la démarche et que j'applique au quotidien ses valeurs dans ma vie privée depuis quelques années. Mais très vite, en arrivant **chez Sygnatures, je fus séduite par l'approche et j'ai décidé d'en faire une orientation de carrière.**

En rejoignant le pôle RSE du cabinet, la cohérence entre ma démarche personnelle et celle de mon environnement de travail était évidente.

Maintenant je peux dire que la RSE fera partie de mes critères de choix.



QUELLES ACTIONS EN MATIÈRE DE RSE AU SEIN DU CABINET VOUS SÉDUISENT ?

Le cabinet a adopté rapidement le zéro papier pour privilégier la **dématérialisation**, les achats responsables comme les **masques en tissus fabriqués en France**, le choix d'un **datacenter en France**, le **remplacement des gobelets en plastique** par des tasses offertes au personnel...

La Commission « **Bien-être** » est **à l'écoute des collaborateurs, des ressentis et des attentes.**

Cela a permis notamment de conclure un accord sur le volet social : le télétravail, la modulation des horaires, l'intéressement, mais aussi la participation financière au bénéfice d'associations ou la participation à des manifestations sportives.

Par ailleurs, la mission RSE est une démarche que le cabinet développe pour ses clients : vérifier les déclarations de performance extra-financière, l'accompagnement à la mise en place d'un reporting RSE, le bilan carbone, audit et diagnostic ESG...

C'est une démarche évolutive ; nous nous réunissons régulièrement pour développer de nouvelles missions. Les managers et l'équipe sont moteurs et impliqués dans cette démarche.

À l'heure de la transition écologique, nous avons tous un rôle à jouer pour un impact positif sur les volets environnemental et social.



ANAÏS SCIORTINO

Anaïs Sciortino a réalisé son mémoire sur "Le déploiement d'une démarche écoresponsable au sein de structures d'exercice professionnel de petite et moyenne taille : proposition d'un guide méthodologique à destination des experts-comptables". Elle a travaillé chez PwC Nouméa en tant que Superviseur.

EST-CE QUE LA RSE CONSTITUE UN CRITÈRE DE CHOIX DANS VOTRE RECHERCHE D'EMPLOI ?

La **RSE est un critère de choix** pour moi et s'inscrit véritablement comme un outil d'attractivité. Elle **permet aux cabinets de se différencier et de développer leur marque employeur.**

Un cabinet engagé dans une telle démarche **démontre sa capacité à s'adapter, à anticiper** l'enjeu de demain : la protection de l'environnement. Également, il s'agit d'une structure qui **renvoie des valeurs positives**, et qui se soucie des générations futures, en contribuant à leur laisser une planète qui soit durable.

Enfin, **travailler dans un cabinet engagé dans une démarche RSE permet de donner du sens à son travail, ce qui est source de motivation.**

QUELLE EST LA DÉMARCHE LA PLUS IMPORTANTE EN MATIÈRE DE RSE DANS UN CABINET ?

La démarche la plus importante porte, selon moi, sur le **déploiement d'une sobriété numérique.** En effet, **le digital est omniprésent au sein de la profession d'expertise comptable. Or, son coût environnemental, souvent ignoré, est bien réel.** La fabrication des objets du numérique et leur utilisation requièrent des matières premières, nécessitent de l'eau, de l'énergie et sont sources

de pollution. Il s'agit également de déchets difficilement recyclables. Aujourd'hui, de nombreuses solutions sont à notre portée : allonger la durée d'utilisation des appareils, supprimer les fichiers non exploités, ou encore limiter le nombre de destinataires par mail...

QUELLE EST POUR VOUS LE PREMIER ACTE ÉCORESPONSABLE À METTRE EN OEUVRE DANS UNE ENTREPRISE ?

À mon sens, il n'existe pas de bonne réponse, puisque cela va dépendre de l'activité de l'entreprise et des actions déjà engagées. **Il est important que les entités procèdent à des diagnostics de leurs aspects environnementaux afin de pouvoir déterminer ceux qui sont significatifs ou non.**

La notion d'écoresponsabilité est large puisqu'elle couvre plusieurs domaines d'actions :

- le choix de l'infrastructure,
- la gestion des approvisionnements et des déchets,
- la maîtrise des déplacements ou encore la communication.

Il existe ainsi un panel de gestes « écoresponsables » qui pourront être adoptés par les entreprises en fonction de leurs activités et de leurs sources de pollution.



PROTECTION SOCIALE RETRAITE ÉPARGNE DE L'ENTREPRENEUR

“

Avec le conseil de
votre expert-comptable.

”

(aprei
AGISSONS POUR L'ENTREPRENEURIAT INDIVIDUEL

Créée en 1994 par la Profession Comptable, l'association compte plus de 12 000 adhérents. Elle a pour vocation de promouvoir l'entrepreneuriat individuel et de mettre en oeuvre des solutions de protection sociale et de placements, en faveur du chef d'entreprise, conseillées par les experts-comptables.

Pour toute information : contact@aprei.fr - Tél : 01 42 56 83 07
APREI - 139, rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 PARIS