



INTEGRER LA RSE DANS SON CABINET POUR UN AVENIR DURABLE



Chers Consoeurs, Confrères,

C'est avec un grand enthousiasme et un engagement renouvelé envers l'avenir que je vous adresse ce livre blanc sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Spécialement conçu pour vous, les professionnels du droit et du chiffre, ce document vise à éclairer et à encourager l'intégration de la RSE au sein de vos cabinets.

Dans un environnement économique et social en rapide évolution, il est devenu essentiel pour les cabinets de Commissaires Aux Comptes de jouer un rôle de premier plan dans la promotion de pratiques responsables et durables. La RSE n'est pas seulement une question de conformité ou une tendance passagère ; c'est une approche stratégique qui peut renforcer la confiance des parties prenantes, améliorer la performance à long terme et contribuer de manière significative au bien-être de la société.

Ce livre blanc est une invitation à explorer comment la RSE peut s'inscrire dans la mission et les pratiques de votre cabinet. Nous y discutons des enjeux clés, des opportunités, et des défis spécifiques à votre profession. Nous partageons également des exemples concrets et des stratégies pour intégrer efficacement les principes de durabilité et de responsabilité sociale dans votre travail quotidien.

En tant que commissaires aux comptes, vous avez un rôle unique à jouer dans la promotion de la transparence, de l'éthique et de la responsabilité. Ce livre blanc est un outil pour vous guider dans cette démarche, en alignant vos pratiques professionnelles avec les valeurs de la RSE.

Je vous invite à lire ce document avec un esprit ouvert et critique, prêt à engager votre cabinet dans une démarche RSE profondément significative. Ensemble, nous pouvons contribuer à un avenir plus responsable et durable.

Je vous souhaite une lecture inspirante et fructueuse.

Bien confraternellement.

Gwladys TOHIER
Présidente CRCC Grande Aquitaine

SOMMAIRE

01	GENESE ET FONDAMENTAUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA RSE	
	<i>Anthropocène, limites planétaires et enjeux sociaux</i>	05
	<i>Naissance et définition du développement durable</i>	07
	<i>La rse, un nouveau paradigme pour les entreprises</i>	09
	<i>L'iso 26000, le référentiel européen</i>	10
02	CADRE RÉGLEMENTAIRE	
	<i>Les cadres internationaux</i>	15
	<i>Les cadres nationaux</i>	16
03	LES ENJEUX DE LA RSE POUR LES ENTREPRISES	
	<i>La gestion des risques</i>	21
	<i>RSE et création de valeur</i>	23
04	INTÉGRER UNE DÉMARCHE RSE	27

**GENESE ET FONDAMENTAUX
DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE DE LA RSE**



➤ ANTHROPOCÈNE, LIMITES PLANÉTAIRES ET ENJEUX SOCIAUX

L'Anthropocène se définit comme une **nouvelle ère géologique** qui se caractérise par l'avènement des hommes comme principale force de changement sur Terre, surpassant les forces géologiques, écologiques et environnementales. C'est l'âge des humains et celui d'un désordre planétaire inédit...

Démarrée avec la révolution industrielle, accéléré par une croissance démographique exponentielle et un usage toujours grandissant des ressources naturelles dont les énergies fossiles, l'Anthropocène a considérablement contribué à l'amélioration des conditions de vie d'une grande partie de la population... tout en participant dans le même temps, à la dégradation continue de la santé de notre planète.

L'anthropocène est ainsi associé à de nombreux problèmes et enjeux environnementaux, tels que le changement climatique, la déforestation, la perte de biodiversité, la pollution de l'air et de l'eau, l'acidification des océans, la modifications des paysages naturels, des cycles biogéochimiques et les cycles naturels de l'eau et de l'azote, etc.



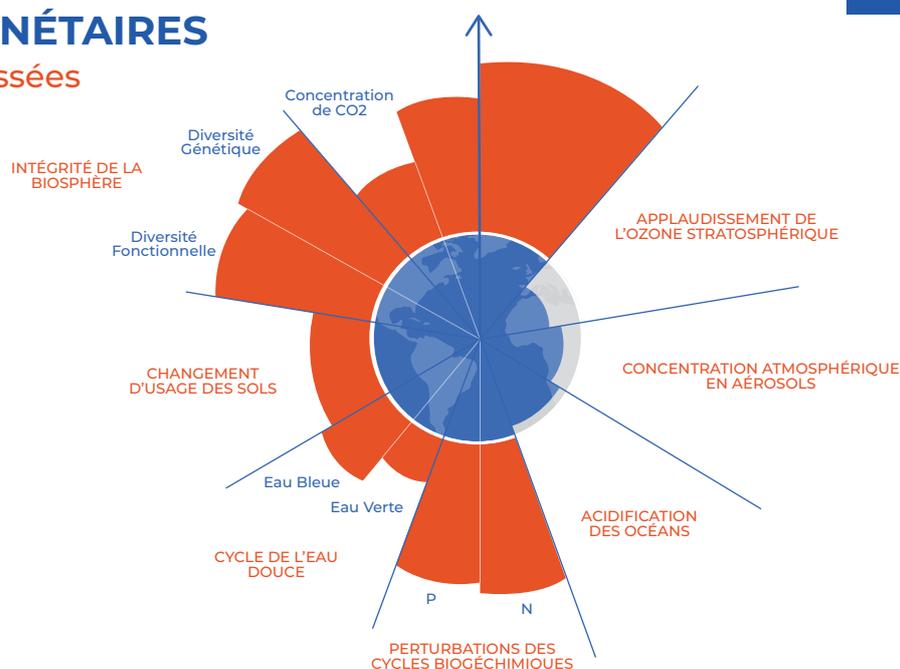
JUSQU'À QUELLES LIMITES LE SYSTÈME TERRE POURRA ABSORBER LES PRESSIONS ANTHROPIQUES SANS COMPROMETTRE LES CONDITIONS DE VIE DE L'ESPÈCE HUMAINE ?

Pour les fixer, une équipe de scientifiques menés par Johan Rockström ont développé en 2009 le concept de « **limites planétaires** » qui ne doivent pas être dépassées pour que l'humanité puisse vivre dans un écosystème sûr.

Ces limites planétaires sont interconnectées, et le dépassement de l'une d'entre elles peut entraîner des effets de cascade et des perturbations systémiques. Sur les huit limites planétaires sept sont aujourd'hui considérées comme déjà dépassées...

LES LIMITES PLANÉTAIRES

2023 : 6 Limites dépassées

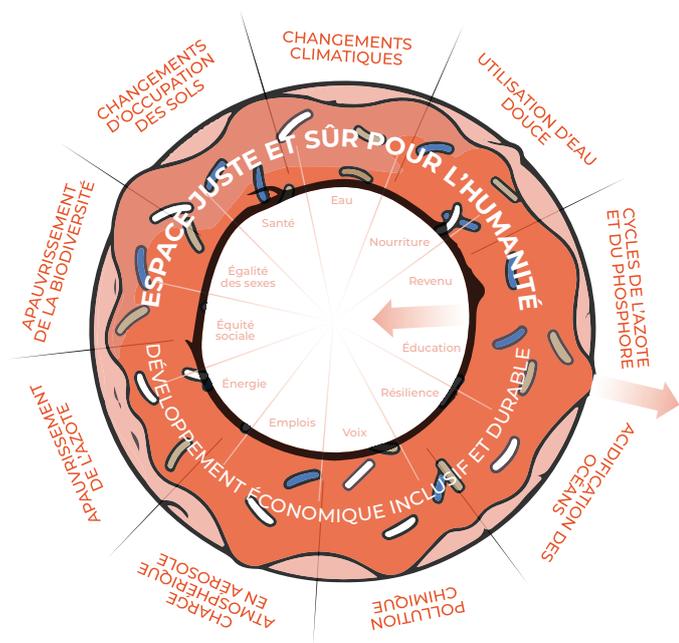


Source : Stockholm Resilience Center
Traduction : Bon Pote

Les dégradations environnementales engendrées par les activités humaines touchent toutes les populations mais en priorité les plus fragiles. Les enjeux sociaux et environnementaux ne s'opposent pas ; au contraire même, ils sont intimement liés et **se renforcent mutuellement**.

Accès aux soins, à l'eau, à l'éducation, à la justice sociale, etc. sont autant de sujets qui peuvent être influencés par **les enjeux environnementaux**.

Inversement les modes de vie, de consommation ont également un impact majeur sur l'équilibre de notre écosystème.



La théorie du donut développée par l'économiste britannique **Kate Raworth** propose un modèle économique et environnemental liant les équilibres entre besoins humains fondamentaux et limites planétaires.

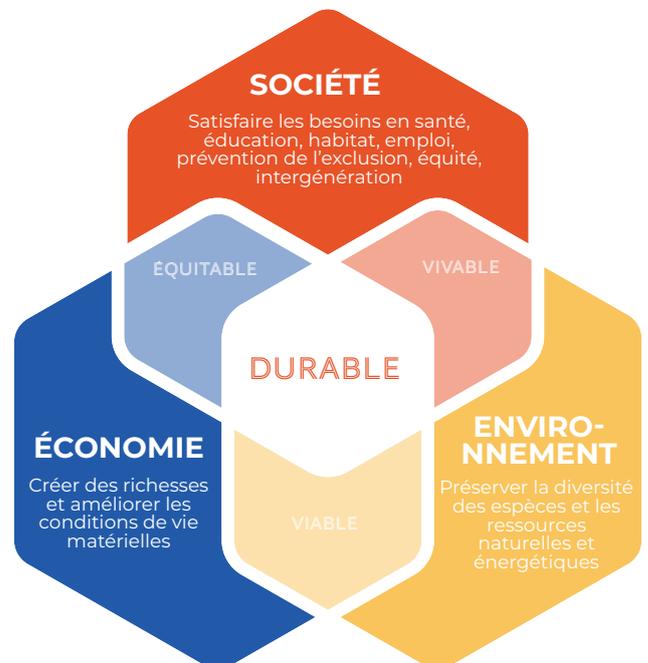
Le Donut Intérieur représente les besoins de base des êtres humains, qui doivent être satisfaits pour assurer une vie digne et équitable pour tous.

Le Donut Extérieur expose les limites planétaires au-delà desquelles l'activité humaine ne doit pas aller pour éviter des impacts environnementaux graves et irréversibles. La théorie du donut interroge la réévaluation des objectifs économiques traditionnels axés sur une croissance illimitée du PIB.

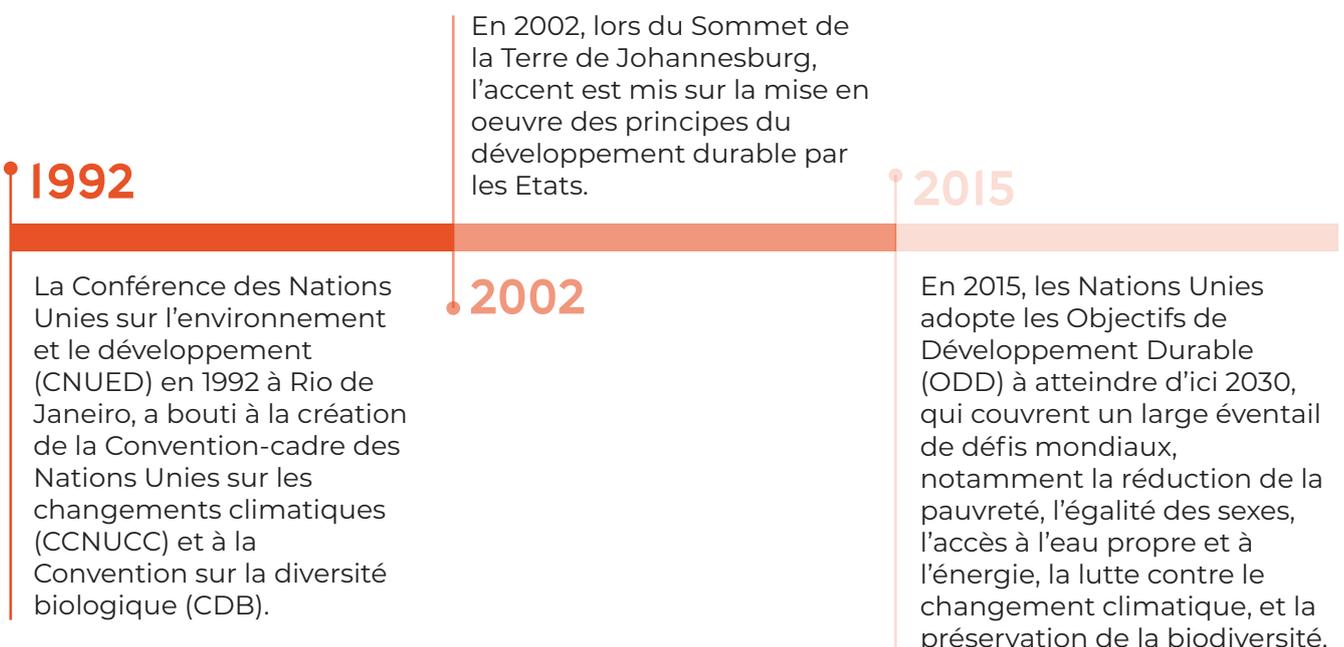
➤ NAISSANCE ET DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement publie alors le rapport « **Our Common Future** » ou « **rapport Brundtland** » qui donne pour la première fois une image et une définition au concept de développement durable énoncé comme « **un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.** »

Le concept de développement durable repose ainsi sur trois piliers interconnectés : l'économie, le social et l'environnemental et vise à créer une société où la prospérité économique, le bien-être social et la protection de l'environnement sont en harmonie, assurant ainsi un avenir viable pour la planète et ses habitants.



Les Nations Unies ont joué un rôle essentiel d'accélérateur dans la formulation et la promotion du développement durable à travers plusieurs initiatives et accords internationaux ;

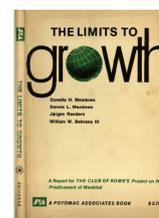


Les ODD constituent un référentiel commun à l'ensemble des acteurs pour bâtir une vision commune des enjeux contemporains. Ainsi, au-delà des États, ces objectifs concernent tous les acteurs de la société : les collectivités, les citoyens, les associations, et bien sûr les entreprises qui peuvent contribuer à cet agenda 2030 tout en utilisant les ODD comme boussole pour construire leur politique RSE.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



The Limits to Growth... une ouvrage clef dans l'émergence du concept de développement durable



En 1972, répondant à une commande du Club de Rome, des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) publiaient un rapport « **The Limits to Growth** » encore considéré comme le point de départ de la prise de conscience écologique mondiale. Ce rapport modélisait pour la première fois, grâce à l'informatique, l'incompatibilité entre la dynamique exponentielle de la croissance économique et démographique des sociétés industrielles et la finitude des ressources terrestres.

➤ LA RSE, UN NOUVEAU PARADIGME POUR LES ENTREPRISES

- 1970** • Jusque dans les années 70, les premières influences RSE **sont restées limitées** aux questions sociales et sociétales.
- Les années 70-80 ont quant à elles été marquées par une **prise de conscience croissante** des populations vis-à-vis des problèmes environnementaux et à un renforcement de la réglementation environnementale. Les deux crises pétrolières ont également été l'occasion de faire prendre la pleine mesure de la dépendance du monde à l'égard du pétrole...
- 1980** •
- 1990** • A partir des années 90, sous l'effet de la pression de la société et des ONG, la RSE prend **un réel essor** et conduit à la multiplication de normes et cadres de référence.

L'Union Européenne définit la RSE comme :

“

L'INTÉGRATION VOLONTAIRE DES PRÉOCCUPATIONS SOCIALES ET ÉCOLOGIQUES DES ENTREPRISES À LEURS ACTIVITÉS COMMERCIALES ET LEURS RELATIONS AVEC LEURS PARTIES PRENANTES.

”

Elle englobe un large éventail de **pratiques et d'initiatives** :

- **Une gouvernance d'entreprise responsable** qui favorise la transparence, la responsabilité et l'intégrité dans la prise de décision au sein de l'entreprise,
- **Le respect des droits de l'homme** tout au long de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise, en évitant la complicité dans les abus des droits de l'homme,
- **Les pratiques équitables** en matière de travail en respectant les normes internationales, la promotion de la diversité et de l'inclusion, la garantie de conditions de travail justes et sécuritaires,
- **La protection de l'environnement** par la réduction de l'impact environnemental de l'entreprise et par l'adoption de pratiques telles que la gestion responsable des ressources naturelles, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la promotion de l'efficacité énergétique,
- **La responsabilité envers la communauté** afin de contribuer au bien-être local par le biais de programmes de bénévolat, de dons caritatifs et d'investissements dans des projets sociaux,
- **La transparence et reddition de comptes** sur la base d'une communication ouverte et honnête sur les activités de l'entreprise, les performances sociales et environnementales, et les progrès en matière de RSE.



L'ouvrage fondateur du philosophe **Edward Freeman** « *La théorie des parties prenantes* » (1984) suggère que les entreprises ne sont pas seulement responsables envers leurs actionnaires, mais aussi envers un large éventail de parties prenantes qui ont un intérêt ou sont affectées par les activités de l'entreprise.

Ces parties prenantes peuvent inclure les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales, les gouvernements, les ONG, et d'autres acteurs qui ont un lien direct ou indirect avec l'entreprise.

➤ L'ISO 26000, LE RÉFÉRENTIEL EUROPÉEN

L'ISO 26000 est une **norme internationale élaborée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO)** qui fournit des lignes directrices pour la RSE.

Publiée en 2010, cette norme vise à **aider les organisations**, quelles que soient leur taille, leur secteur ou leur emplacement géographique, à intégrer la RSE dans leurs pratiques commerciales.

L'ISO 26000 qualifie la RSE comme :

“

**LA RESPONSABILITÉ D'UNE ORGANISATION VIS-À-VIS DES IMPACTS DE SES DÉCISIONS ET ACTIVITÉS SUR LA SOCIÉTÉ ET SUR L'ENVIRONNEMENT, SE TRADUISANT PAR UN COMPORTEMENT ÉTHIQUE ET TRANSPARENT QUI - CONTRIBUE AU DÉVELOPPEMENT DURABLE, Y COMPRIS À LA SANTÉ ET AU BIEN-ÊTRE DE LA SOCIÉTÉ ;
- PREND EN COMPTE LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES ;
- RESPECTE LES LOIS EN VIGUEUR ET QUI EST EN ACCORD AVEC LES NORMES INTERNATIONALES DE COMPORTEMENT ; ET QUI EST INTÉGRÉ DANS L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION ET MIS EN OEUVRE DANS SES RELATIONS.**

”

L'objectif de l'ISO 26000 est de fournir aux organisations **un cadre** pour **comprendre et mettre en oeuvre la RSE**. Elle encourage les entreprises à prendre en compte les aspects sociaux, environnementaux, éthiques et économiques de leurs activités et à contribuer au bien-être de la société et à la protection de l'environnement.

L'ISO 26000 énonce sept principes fondamentaux et sept questions centrales.

LES 7 PRINCIPES ET LES 7 QUESTIONS CENTRALES DE LA NORME ISO 26000

- > **Redevabilité** (fait d'avoir à répondre de ses impacts sur la société et l'environnement)
- > **Transparence**
- > **Comportement éthique**
- > **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes**
- > **Reconnaissance du principe de légalité**
- > **Prise en compte des normes internationales de comportement**
- > **Respect des droits de l'homme**



L'ISO 26000 est conçue pour être **flexible** et **adaptable** aux besoins spécifiques de chaque organisation. Elle ne propose pas de certification formelle ni d'exigences contraignantes, mais elle encourage plutôt **l'auto-évaluation, la responsabilité et la communication responsable**.

C'est une norme volontaire, cependant, de nombreuses entreprises et organisations à travers le monde ont choisi de l'utiliser comme référence pour guider leurs efforts en matière de durabilité.





**CADRE RÉGLEMENTAIRE
DE LA RSE**



> LES CADRES INTERNATIONAUX



Les lignes directrices de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'homme (2011) fournissent un cadre international pour la RSE et encouragent les entreprises à respecter les droits de l'homme tout au long de leurs opérations. Ce texte complète et élargit le champ classique de la RSE en y incluant les droits de l'Homme.



Les principes directeurs de l'OCDE invitent quant à eux les entreprises multinationales à respecter les droits de l'homme, à prendre en compte l'environnement et à lutter contre la corruption dans leurs opérations mondiales. Plusieurs thématiques sont abordées : l'emploi et les relations professionnelles, les droits de l'Homme, la lutte contre la corruption, l'environnement, la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. La dernière révision des principes directeurs en 2011 consacre la « sphère d'influence des entreprises » et leur responsabilité vis-à-vis des droits humains.



Les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) sont des traités internationaux juridiquement contraignants. Elles fournissent une orientation directe aux entreprises sur leur politique sociale et sur des pratiques inclusives, responsables et durables dans le milieu de travail (emploi, formation, conditions de travail et de vie, relations professionnelles). La dernière révision ajoute les principes du travail décent, de la sécurité sociale, de la lutte contre le travail forcé, de la transition de l'économie informelle vers l'économie formelle et sur l'accès des victimes à des voies de recours et d'indemnisation.



Le Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact) : lancé en juillet 2000, le Pacte mondial des Nations Unies est une initiative volontaire, par laquelle des entreprises, associations ou organisations non-gouvernementales sont invitées à respecter dix principes universellement acceptés, touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les adhérents doivent attester chaque année de leur mise en oeuvre effective de ces principes dans une « communication de progrès », rapport mis en ligne sur le site internet du Pacte.



Les Objectifs de Développement Durables : adoptés en septembre 2015 par l'ONU, les Objectifs de Développement Durable (ODD) sont destinés à élaborer le cadre d'un nouvel agenda mondial pour un développement respectueux des Hommes et de la planète à l'horizon 2030.



La directive NFRD : Etablie en 2014 par la Commission Européenne, la Directive 2014/95/EU dite NFRD (Non-Financial Reporting Directive) est entrée en vigueur en 2018 dans les pays de l'Union européenne. Elle fixe les règles relatives à la déclaration obligatoire de performance extra-financière auxquelles sont soumises certaines entreprises européennes. Elle est remplacée par la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) à compter du 1er janvier 2024.

➤ LES CADRES NATIONAUX

La France est l'un des **pays pionniers** sur le cadre législatif lié à la RSE. Elle a été le premier pays à demander aux entreprises de rendre des comptes sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités, et a fait évoluer son cadre législatif pour qu'il reste pertinent au regard des nouvelles responsabilités des entreprises et des évolutions internationales.

01 **Loi relative aux Nouvelles Régulations Économies (loi NRE, 2011)**

Avec cette loi, la France devient le premier pays à inscrire le **reporting extra-financier** dans le cadre légal. La loi NRE impose aux entreprises cotées sur un marché réglementé de présenter dans leur rapport de gestion annuel les conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

C'est également dans la loi « **NRE** » que le concept de parties prenantes s'applique en imposant à ces sociétés de communiquer aussi bien avec les actionnaires qu'avec les autres collaborateurs, salariés ou prestataires externes.

02 **Lois Grenelle I et II (2009-2012)**

Les lois « **Grenelle I** » et « **Grenelle II** » viennent asseoir un peu plus la réglementation de la RSE. En effet, plusieurs articles renforcent les contours de la Responsabilité Sociétale des Entreprises à travers quelques mesures concrètes. Ainsi, **l'article 46 de la loi « Grenelle I »** étend l'obligation de reporting extra-financier aux sociétés de plus de 500 salariés et 100 M€ de chiffre d'affaires.

La vérification des données extra-financières publiées doit par ailleurs être conduite par un organisme tiers indépendant (OIT). Elles s'appuient sur la mise en œuvre de l'engagement pris par la France lors du Grenelle de l'environnement de diviser par quatre ses émissions de gaz à effet de serre (GES) en 2050 comparé à 1990.

03 **Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (LTCV) de 2015**

L'article 173 de cette loi impose aux investisseurs institutionnels de **communiquer sur la façon dont ils participent à la lutte contre le réchauffement climatique** et sur leur prise en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (**ESG**) dans leur politique d'investissement. C'est la première loi de ce type au niveau mondial. Cet article concerne également les sociétés cotées en bourse qui doivent consigner annuellement les efforts qu'elles réalisent pour atténuer les effets du changement climatique ainsi que les risques financiers qui y sont liés.

04 Lois Sapin

La « **loi Sapin** » fait référence à plusieurs lois en France, dont la plus récente est la « **Loi Sapin II** », promulguée en décembre 2016. La Loi Sapin II comporte des dispositions visant à renforcer la transparence, la lutte contre la corruption, et la gouvernance d'entreprise. Les entreprises de plus de 500 salariés sont tenues de mettre en place un programme de prévention de la corruption. La loi Sapin II renforce également la protection des lanceurs d'alerte et prévoit des mécanismes pour signaler des violations de la loi en toute confidentialité.

05 Loi sur le devoir de vigilance (mars 2017)

Elle concerne les **très grandes entreprises** (de + de 5000 salariés travaillant pour elle ou pour ses filiales dont le siège social se situe sur le territoire français ou au moins 10 000 salariés indépendamment du lieu du siège social) et marque un nouveau tournant en replaçant la France à l'avant-garde de la réglementation en matière de RSE. Elle demande aux entreprises non plus simplement de la transparence mais un **plan d'actions**. Elles doivent mettre en œuvre tous les moyens possibles pour réduire les risques environnementaux, sociaux ou de corruption de leurs activités mais aussi des entreprises avec lesquelles elles ont des relations commerciales.

Un plan de vigilance doit ainsi inclure :

- Une cartographie des risques,
- Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs,
- Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves,
- Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements,
- Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La loi sur le devoir de vigilance est aussi la seule loi associée à la **responsabilité sociétale** qui prévoit des sanctions ouvrant la voie à la judiciarisation progressive de la RSE puisque depuis **le 21 octobre 2021** c'est au tribunal judiciaire qu'a été confiée la compétence de juger les manquements à cette loi et non au tribunal de commerce.

UNE TRAGÉDIE À L'ORIGINE DE LA LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

Le 24 avril 2013, un immeuble de *Dacca, capitale du Bangladesh*, s'effondrait sur 5 000 employés du textile qui y travaillaient dans des conditions indignes et sans aucune sécurité faisant 1 135 victimes.

Le Rana Plaza est devenu le symbole de l'exploitation d'une main-d'œuvre bon marché, employée par des sous-traitants eux-mêmes contractés par de grandes firmes multinationales de prêt-à-porter qui prétendaient ne rien savoir de ce qui se passait au bout de la chaîne.



06 Déclaration de reporting extra-financier (DPEF)

Le 19 juillet 2017, le gouvernement publie une ordonnance transposant la directive européenne 2014-95 (NFRD). Cette ordonnance définit le cadre français sur le **reporting extra-financier** auquel sont soumises les entreprises. La DPEF doit être insérée dans leur rapport de gestion et concerne les sociétés cotées de plus de 500 salariés avec un total de bilan dépassant 20 M€ ou un chiffre d'affaires supérieur à 40 M€, les sociétés non-cotées de plus de 500 salariés avec un total de bilan ou de chiffre d'affaires supérieur à 100 M€, et les établissements désignés d'intérêt public par la directive (*établissements de crédit, assurances, mutuelles et institutions de prévoyance*). Cette déclaration doit être vérifiée par un organisme tiers indépendant agréé COFRAC.

07 Loi PACTE (*Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*)

La loi Pacte du 22 mai 2019, contient aussi un important volet RSE, répondant à l'ambition de l'exécutif de **mieux reconnaître l'utilité sociale et environnementale de l'entreprise**. Le code civil est amendé et la Loi Pacte ajoute que à l'article 1833 que la société « *est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* »

« La raison d'être de l'entreprise », notion issue de cette loi PACTE, donne aux entreprises la possibilité de se **doter d'une dimension sociale** inscrite dans les statuts de l'entreprise et d'adopter la qualité de Société à Mission.

08 La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC)

Cette loi est promulguée le 10 février 2020 pour **réformer les modes de consommation et de fabrication des produits**. Elle a cinq grands objectifs :

- > **Agir** pour le réemploi solidaire et contre le gaspillage,
- > **Lutter** contre l'obsolescence programmée,
- > **Arrêter** l'usage du plastique jetable,
- > **Mieux informer** les consommateurs,
- > **Mieux produire** avec l'optimisation de la gestion des déchets.



**LES ENJEUX DE LA RSE POUR
LES ENTREPRISES**



Dans un monde mouvant et incertain, il devient impérieux pour les entreprises d'identifier et gérer les risques environnementaux et sociaux, actuels et futurs, afin d'éviter ou de limiter l'apparition d'éventuelles crises et d'en limiter les coûts associés. La RSE ne se résume pas pour autant à la gestion de menaces et constitue un véritable levier d'opportunités et de croissance pour toute entreprise qui y serait préparée.

➤ LA GESTION DES RISQUES

L'identification des risques potentiels sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise est une des étapes incontournables à l'établissement d'une politique de développement durable. La RSE permet **d'enrichir et de muscler l'analyse de risques** « classique », en incluant de nouveaux risques, de nouveaux critères d'analyse, en prenant en considération, les attentes des parties prenantes de l'entreprise mais aussi en s'intéressant aux problématiques de long terme.

Plusieurs étapes jalonnent la mise en place d'une gestion de risque RSE :

01 Vérifier la conformité légale et réglementaire

01 ● Mettre en place une démarche RSE, c'est choisir **d'aller au-delà du « simple »** cadre contraignant. Se saisir de sa responsabilité sociétale implique donc de se mettre au préalable en conformité avec les différentes obligations juridiques et réglementaires qui peuvent incomber à l'entreprise. Face à un paysage légal et réglementaire à la fois complexe et turbulent, les entreprises doivent **établir et/ou consolider leurs mécanismes de contrôle interne** pour assurer leur conformité, à la fois pour se prémunir des sanctions financières, gérer leur réputation et pérenniser leur activité.

02 Identifier et hiérarchiser les risques

02 ● Réaliser une analyse de risques suppose de partir d'un univers de risques objectivés **le plus exhaustif possible**. Une fois les risques identifiés, il est essentiel de procéder à une **évaluation approfondie** pour comprendre leur gravité, leur probabilité d'occurrence et leur degré d'impact potentiel sur l'entreprise. Cette évaluation aide à hiérarchiser les risques et à déterminer les priorités. Les tendances de l'industrie et du secteur sont également à étudier pour comprendre les enjeux spécifiques qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Cela peut inclure les réglementations, les normes sectorielles, les nouvelles technologies, etc. Une **comparaison** des pratiques de l'entreprise à celles des concurrents et du secteur permet quant à elle d'identifier les domaines pour lesquels l'entreprise présente un retard ou une avance en matière de RSE.

03 Piloter le risque

● L'objectif n'est pas forcément de dresser une nouvelle cartographie des risques RSE, séparée de l'analyse des risques « classique », mais plutôt de **compléter et enrichir l'existant**. La construction de plusieurs scénarios est également un exercice auquel peut se soumettre l'entreprise afin de tester la résilience de son modèle économique.

● Sur la base de l'évaluation des risques, les entreprises élaborent des **stratégies** pour atténuer ou éviter les risques potentiels. Cela peut impliquer l'élaboration de politiques, de procédures et de mécanismes de contrôle pour prévenir les incidents indésirables et bien sûr d'un plan de gestion des risques qui comprend des mesures pour atténuer, surveiller et gérer ces risques de manière proactive. La gestion des risques RSE est un **processus continu et évolutif exigeant** des réévaluations régulières.

LA GESTION DU RISQUE CLIMATIQUE

Les risques climatiques peuvent se manifester sur différents horizons temporels et sont susceptibles de **s'intensifier avec le temps**. Ils peuvent non seulement engendrer des risques financiers mais aussi des risques stratégiques, opérationnels et d'atteinte à la réputation.

Dans des cas graves, les risques climatiques peuvent menacer la viabilité à long terme du modèle d'affaires d'une entreprise. Les risques climatiques sont généralement classés en deux catégories : « **risques physiques** » et « **risques de transition** ».

- > **Les « risques physiques »** désignent les risques financiers découlant de la **fréquence et de la gravité croissantes des phénomènes extrêmes et des événements** liés aux changements climatiques, des changements graduels du climat à plus long terme et des effets indirects des changements climatiques comme les conséquences sur la santé publique (*ex : répercussions sur la morbidité et la mortalité*).
- > **Les « risques de transition »** désignent quant à eux les risques financiers liés au **processus d'ajustement vers une économie à faibles émissions de gaz à effet de serre** (GES). Ces risques peuvent découler des politiques gouvernementales, lois et règlements actuels ou futurs ainsi que des progrès technologiques et des changements dans l'humeur du marché et l'attitude des clients à l'égard d'une économie à faibles émissions de GES.



L'Accord de Paris, conclu lors de la COP21 en 2015 a pour objectif principal de limiter le réchauffement climatique **à moins de 2 degrés** par rapport aux niveaux préindustriels, en visant 1,5 degré si possible. Les pays signataires se sont engagés à réduire leurs émissions de GES, à présenter des contributions nationales spécifiques, et à les réviser à la hausse régulièrement. L'accord prévoit la mobilisation de financements pour aider les pays en développement à s'adapter au changement climatique et à réduire leurs émissions. Il établit également un cadre de transparence, de vérification et de rapport pour suivre les progrès de chaque pays.

➤ RSE ET CRÉATION DE VALEUR

À l'heure actuelle, la RSE n'est plus considérée comme un simple objet de communication ou de gestion des risques, mais comme **un levier de performance et d'innovation** pour les entreprises. Associée au cœur de métier de l'entreprise, la RSE peut contribuer à la performance globale et à l'émergence de nouvelles opportunités d'affaires.

01 Réaliser des économies

Contrairement à l'idée reçue quand une entreprise décide de se lancer dans une perspective soutenable et durable, elle rationalise ses coûts. L'adoption de pratiques **plus durables**, telles que l'efficacité énergétique, la réduction des déchets et du gaspillage, l'optimisation des ressources, peut permettre aux entreprises de réaliser des économies à long terme. De plus, la RSE est un puissant moteur pour **renforcer l'engagement des collaborateurs** et contribuer à une **meilleure productivité des équipes**.

02 Augmenter son chiffre d'affaires

En renforçant son image de marque la RSE permet de **fidéliser ses clients** et de **se différencier** par rapport à ses concurrents.

Par ailleurs, de plus en plus d'entreprises mettent en place une politique d'achats responsables. Le code des marchés publics a pour sa part été modifié pour permettre d'intégrer la dimension « *développement durable* » aux différentes étapes du processus d'achat. *Sera-t-il possible à l'avenir de commercialiser ses produits/ services sans y intégrer des critères RSE ?*

L'ISO 20400 publiée en 2017 fournit aux organisations, quelle qu'en soit la taille ou l'activité, des lignes directrices pour intégrer la responsabilité sociétale dans leur processus achats, comme décrit dans l'ISO 26000. Elle est destinée aux parties prenantes impliquées dans ou impactées par les décisions et processus achats.

03 Renforcer sa marque employeur

La RSE et la marque employeur sont intrinsèquement liées. Les candidats et les employés sont de plus en plus sensibles aux **valeurs et à l'engagement** de l'entreprise. Une stratégie RSE bien menée **renforce l'image de l'entreprise** et lui permet d'attirer et retenir des talents qui partagent ces mêmes valeurs, notamment sur les métiers en tension.

04 Attirer les financements

De plus en plus de financeurs et investisseurs qu'ils soient publics ou privés intègrent des critères **ESG** (*Environnement, Social, Gouvernance*) dans leurs décisions d'investissement. Les entreprises qui s'engagent dans des pratiques responsables peuvent **attirer plus facilement** des investisseurs et obtenir un coût du capital **plus avantageux**. Mettre en place une démarche RSE deviendra à terme une condition nécessaire au financement des entreprises.

05 Stimuler l'innovation

La RSE constitue un formidable moteur d'innovations responsables. Elle incite à **l'anticipation, à la co-construction** de projets avec les parties prenantes et **à la coopération** avec les acteurs sociaux-économiques. Elle concerne l'organisation de l'entreprise et son fonctionnement, mais aussi l'établissement de modèles économiques à impact (*économie circulaire, économie de la fonctionnalité, etc.*). L'éco-socio-conception de produits ou services constitue également une des réponses à ces enjeux en s'appuyant sur deux approches : **le cycle de vie du produit et les parties prenantes**. RSE et valeur immatérielle de l'entreprise sont donc intimement liées.

06 Renforcer le capital immatériel

La démarche RSE est un levier de création de valeur. S'il est difficile de chiffrer le retour sur investissement de cette seule action sur la rentabilité, des engagements irresponsables ou non éthiques envers ses parties prenantes seront systématiquement source de destruction de valeur immatérielle à terme : image de marque altérée, climat social tendu, relations conflictuelles avec les fournisseurs... La démarche RSE **préserve** donc, **et améliore** même, la valeur gazeuse de l'entreprise.



**INTÉGRER UNE
DÉMARCHE RSE**





Les directions d'entreprise et leurs managers font aujourd'hui face à un réel dilemme : *faut-il ou pas s'engager dans la RSE et le développement durable ?*

Pour beaucoup, une autre question émerge : *comment les mettre en place au sein de l'entreprise ?*

Que cela soit par réelle conviction, par obligation ou opportunisme, la RSE ne peut se limiter à quelques actions ponctuelles et **doit être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.**

Sa mise en place nécessite une méthodologie spécifique qui permettra d'aboutir à une stratégie cohérente, structurée et pilotée dans le temps.

01 Les prérequis à la mise en place d'une démarche RSE

Développer une stratégie RSE au sein de son entreprise nécessite de réunir plusieurs conditions :

- **L'engagement** du Comité de Direction dans la démarche RSE est un prérequis pour **garantir son appropriation** par toute l'organisation,
- Le management doit également pouvoir s'appuyer sur **une gouvernance RSE dédiée**, mais également sur une équipe référente formée à cette occasion, dont les missions, attributions et moyens auront été clairement définis,
- **L'écoute** de ses parties prenantes internes et externes est un préalable indispensable à toute démarche RSE. Elle permet de **mieux comprendre** les enjeux sur lesquels l'entreprise est attendue mais aussi, et surtout, elle est l'occasion de **consolider** des partenariats et de s'entourer d'un écosystème aligné sur les mêmes valeurs,
- Enfin, obtenir **l'adhésion** des collaborateurs **et leur participation** est crucial tant pour la mise en place d'une démarche RSE que pour son déploiement. Sensibiliser, former à la RSE, encourager les collaborateurs à coconstruire la démarche, fédérer autour d'événements ou de projets sont autant de moyens d'embarquer les employés dans la stratégie de développement durable de l'entreprise.

02 Cadrage de la démarche

Dans un premier temps, l'entreprise définit **le cadre et les grandes lignes** de sa démarche RSE. Cette étape indispensable permet de **prendre la bonne direction** et **d'identifier les pratiques** qui seront adaptées. Il s'agit de se poser les questions importantes sur les valeurs, la vision de l'entreprise, les raisons et les objectifs poursuivis pas la démarche RSE.

Les questions d'organisation et de moyens doivent également être abordés : *Qui va piloter la démarche ? quels sont les moyens affectés ? Quel périmètre et planning, quels référentiels utiliser, etc.*

03 Diagnostic RSE

Bien des entreprises conduisent des actions et ont des réalisations qui s'inscrivent **dans une démarche RSE**, mais elles ne sont pas identifiées comme telles en interne et donc ne sont pas correctement valorisées. Ces actions gagneraient à être intégrées à la stratégie globale de l'entreprise pour en faciliter la cohérence, le pilotage... et le succès !

Le diagnostic RSE permet de dresser **un état des lieux** des pratiques et de **mesurer** les forces et axes d'amélioration de l'entreprise au regard des exigences de la RSE.

Il est mené sur la base d'un **inventaire des documents** attestant de la conformité légale et réglementaire de l'entreprise, de questionnaires et entretiens visant à **recupérer l'information quantitative et qualitative** concernant :

- Les **pratiques économiques et les relations** avec les clients, le choix des fournisseurs, l'engagement dans une démarche éthique, la transparence des actions et de la communication,
- Les **pratiques RH et les conditions de travail** des collaborateurs,
- La **gouvernance** au sein de l'entreprise et son engagement dans la démarche RSE,
- La **réduction** de l'impact environnemental,
- La **nature des liens** avec l'écosystème territorial et les nouvelles opportunités de partenariats qui peuvent se dessiner.

Le diagnostic RSE permet in fine d'apprécier **la maturité RSE** de l'entreprise et d'identifier **les axes prioritaires** de travail.

04 Elaboration de la stratégie RSE

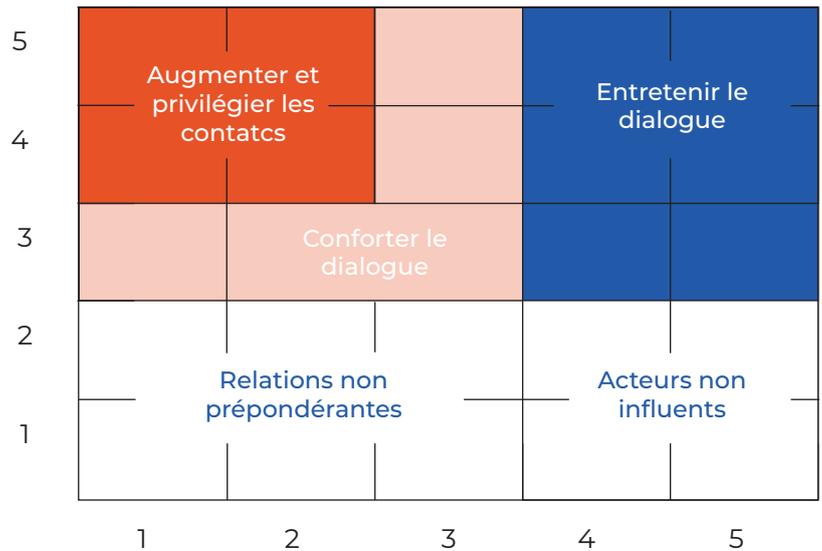
L'élaboration d'une stratégie RSE requiert à la fois de **définir sa matérialité et de la confronter** à ses parties prenantes.

Les parties prenantes comprennent une large variété d'acteurs, tels que : *les collaborateurs, les clients, fournisseurs, financeurs, associations, etc.*

La cartographie des parties prenantes permet à l'entreprise de **hiérarchiser** ces dernières en fonction de leurs attentes et de l'impact économique qu'elles ont sur son activité. Elle établit les priorités aux niveaux des **politiques décisionnaires** de l'entreprise tout en donnant une vue d'ensemble des interactions possibles.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Selon la norme **XF 30029**



L'établissement d'une **matrice de matérialité** constitue le point de départ indispensable et obligé d'une démarche RSE structurée.

Elle permet **d'identifier et de mettre en place une hiérarchie cohérente** des enjeux de développement durable, et d'en **évaluer** les implications stratégiques et les impacts sur le business model de l'organisation tout en prenant en considération les attentes des principales parties prenantes.

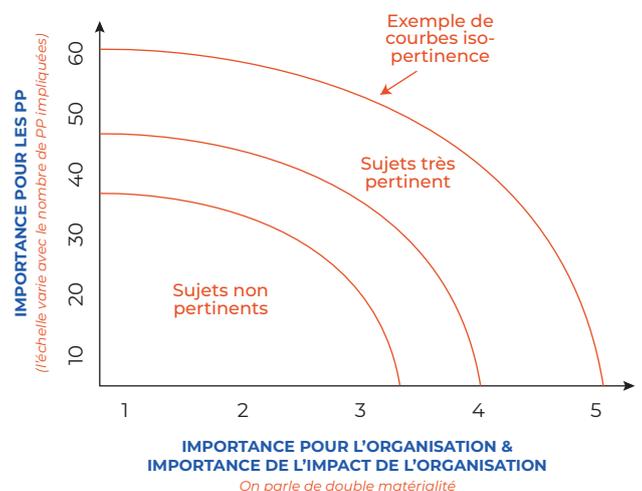
La matrice de matérialité permet de classer les enjeux **par importance** (majeurs, cruciaux...) et **par nature** (*social, sociétal, environnement, gouvernance, finance, affaires...*).

La construction d'une matrice de matérialité s'organise en quatre étapes selon une méthodologie transparente, et en concertation avec les parties prenantes internes et externes :

- **L'identification et inventaire** des enjeux sociaux et environnementaux pertinents,
- **La hiérarchisation** de ces enjeux par ordre de priorité,

- **L'évaluation quantitative et qualitative** des impacts via des questionnaires et entretiens,
- **La représentation graphique** (*la matrice proprement dite*) des correspondances entre les enjeux hiérarchisés et les attentes des parties prenantes.

MATRICE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ



05 Plan d'actions RSE

En se concentrant sur les véritables enjeux matériels c'est-à-dire ceux qui ont un impact significatif sur les performances de l'entreprise ou qui sont importantes pour les parties prenantes, il est alors possible de **prioriser les axes stratégiques RSE** qui serviront de base à l'élaboration du plan d'actions.

La déclinaison opérationnelle de la stratégie peut alors être construite via **une feuille de route** qui vient mettre en relief de façon détaillée les enjeux et objectifs à atteindre, mais aussi les moyens qui seront nécessaires, de façon globale et par déclinaison sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise. Le plan d'actions doit être accompagné **des mesures de l'avancée de ces actions** (*indicateurs réunis dans un tableau de bord*).

Régulièrement, le plan d'actions est revu, et recalé au regard de sa mise en œuvre, de la performance associée et de l'évolution contextuelle. La RSE s'inscrit clairement dans une **démarche d'amélioration continue**.

06 Communication et valorisation

Quels que soient les canaux et supports utilisés, **la sincérité et la transparence** doivent rester les ingrédients essentiels de la communication des actions RSE, en interne comme en externe. La valorisation d'une démarche RSE permet d'asseoir et **crédibiliser l'engagement** des organisations tout en mettant en valeur les actions déployées.

Elle peut prendre différentes formes comme :

- > **L'adhésion** à des chartes RSE telles que celle du Global Compact ;
- > **La reconnaissance** via un trophée ;
- > **Un scoring RSE** (*Ecovadis par exemple*) ;
- > **La certification** d'un rapport extra-financier par une organisme tiers indépendant ;
- > **L'adoption d'un statut** (*Société à Mission, ESUS, etc.*) ;
- > **Une labellisation RSE**

En France, il existe **une quarantaine de labels RSE** dont des labels généralistes, **thématiques** (*Numérique responsable, Great Place to Work, etc.*), **sectoriels** (*Ethibat pour le secteur du bâtiment*) ou encore **territoriaux** (*Alsace Excellence, etc.*).



ZOOM SUR LE LABEL ENGAGÉ AFNOR

Le **Label Engagé RSE** repose sur 55 critères d'évaluation qui challengent l'organisation sur la base de **l'ISO 26000**. Ce label connecté aux grands référentiels de développement durable (*GRI Standards, ODD, 10 principes du Global Compact, etc.*) est adapté au TPE et aux spécificités sectorielles. Il offre la possibilité d'intégrer une communauté d'organisations « **Engagé RSE** », une reconnaissance internationale via la marque Responsibility Europe et une valorisation supplémentaire avec le marquage des produits/ emballages/ notices techniques.



EN CONCLUSION...

La RSE connaît des **développements considérables** du fait d'une prise de conscience partagée. Citoyens, consommateurs, acteurs économiques, institutions, nourrissent légitimement et à juste raison, des attentes fortes en termes de durabilité.

Les commissaires aux comptes, en adoptant une démarche RSE au sein de leur cabinet contribue par leurs actions à prendre solidairement et activement part à la **construction d'un monde plus vertueux sur les plans social et environnemental**.

Adopter une démarche RSE structurée et pilotée offre par ailleurs de nombreux **avantages et opportunités** et permet de répondre aux aspirations grandissantes des parties prenantes en forgeant un lien de confiance.

C'est aussi un formidable moyen de se **former** très pratiquement à la durabilité et de crédibiliser ses services et conseils RSE auprès de ses prospects et clients.

Intégrer la RSE dans son cabinet, c'est aussi et surtout **devenir moteur dans la sensibilisation, la transformation et l'amélioration des pratiques** des acteurs sociaux-économiques vers une économie plus respectueuse et responsable.

