Crowe

Connexions #29

Le grand chantier des normes extra-financières

UN NOUVEAU MÉTIER?
L'expert-comptable au coeur de la RSE

LES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS
Mesurer pour progresser

FOCUS SUR LA CSRD
Des impacts immédiats

Smart decisions. Lasting value.

© Photo de Joel Filipe & Geronimo Giqueaux sur Unsplash

Costume gris et chemise à fleurs

La France est le premier pays à avoir transposé dans son droit national la directive européenne CSRD. L'onde produite par les exigences de ce reporting de durabilité touchera de près ou de loin, progressivement, toutes les entreprises. Elle nous amène déjà à intégrer ou à réévaluer la performance des stratégies RSE chez nos clients.

La vague de la comptabilité extra-financière est bien une lame de fond qui modifie profondément la gestion d'une entreprise moderne. S'il y a autant de stratégies RSE que d'entreprises, il n'y a qu'une seule façon d'être efficace : mesurer pour progresser.

Nous voilà au cœur de notre savoir-faire.

L'expert-comptable est aujourd'hui un acteur clé des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux dans l'accompagnement extra-financier des entreprises mais aussi dans la définition de la meilleure stratégie RSE à mettre en place.

Cette extension de mission est une chance. Lors des 34èmes Assises de la profession en décembre dernier, Yannick Olivier, président de la CNCC parlait même d'un "moment historique".

Le souffle de la RSE fédère les équipes, élargit le sens de nos missions traditionnelles et attire dans nos cabinets de nouveaux profils, engagés, jeunes, talentueux.

Certains stéréotypes ont la vie dure : un expert-comptable porte toujours un costume gris… mais aujourd'hui la coupe est plus flatteuse !

Le réseau CROWE est particulièrement impliqué sur les questions de durabilité. Ce numéro fait suite à l'étude de terrain publiée en janvier 2024 dans le Baromètre RSE Crowe. Il fait la part belle au partage d'expériences. Notre réseau est riche de compétences : un atout clé pour appréhender avec rigueur le champ parfois flou de la RSE.

Bonne lecture !

Stéphanie Garnier
Crowe Becouze

Sommaire #29

P.3-5……..Extraits du Baromètre RSE Crowe
P.6-9……..…...Comment se préparer à la CSRD ? Quels enjeux pour les PME?
P.10-11……..….La RSE pour les TPE : un casse-tête ?
P.12-13.....Gouvernance et RSE : un couple fusionnel
P.14.....RSE et cabinet d'expertise-comptable
P.15.....Les principaux freins à la RSE ?
P.16-17…….....Le Bilan Carbone©, une mission d'expert-comptable ?
P. 18-19.....Comment financer les actions RSE ?
P. 20.....Formations CSRD du réseau Crowe

BAROMÈTRE RSE 2023
Comment s'inscrire dans une démarche d'évolution et de durabilité ?

Laure Méchinaud
Crowe Fideliance

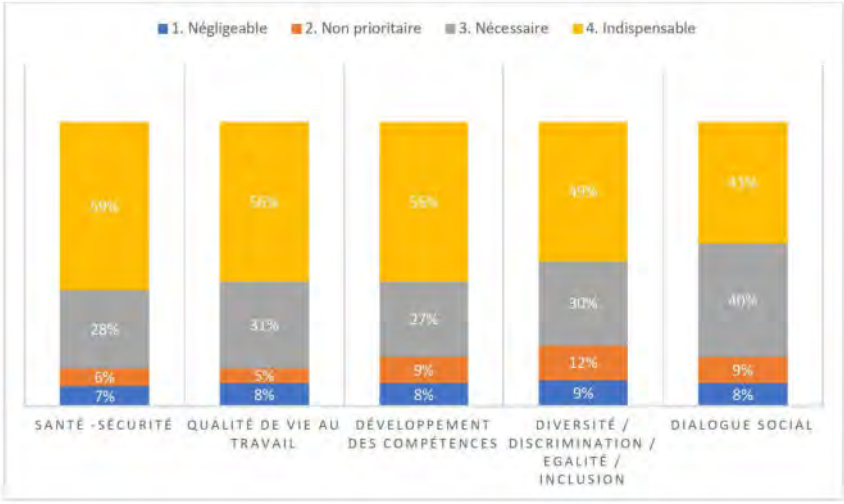
Sarah Guéreau
Crowe Fideliance

Le Baromètre RSE 2023 CROWE France a mis en lumière la diversité des pratiques et des engagements RSE des entreprises. A partir des priorités exprimées dans cette étude de terrain, il est possible de faire des recommandations pragmatiques pour faire aller toujours plus loin dans une démarche d'amélioration continue.

Les résultats de l'étude

VOLET SOCIAL

80 % des entreprises considèrent cet enjeu comme indispensable contre 9 % qui ne le considèrent pas important. Parmi les 5 enjeux proposés du volet social, la sécurité/santé, la qualité de vie au travail et le développement des compétences sont identifiés à 59, 56 et 56 % comme indispensables. En terme de priorisation des actions du volet social, les enjeux diversité/discrimination et dialogue social paraissent importants mais secondaires.

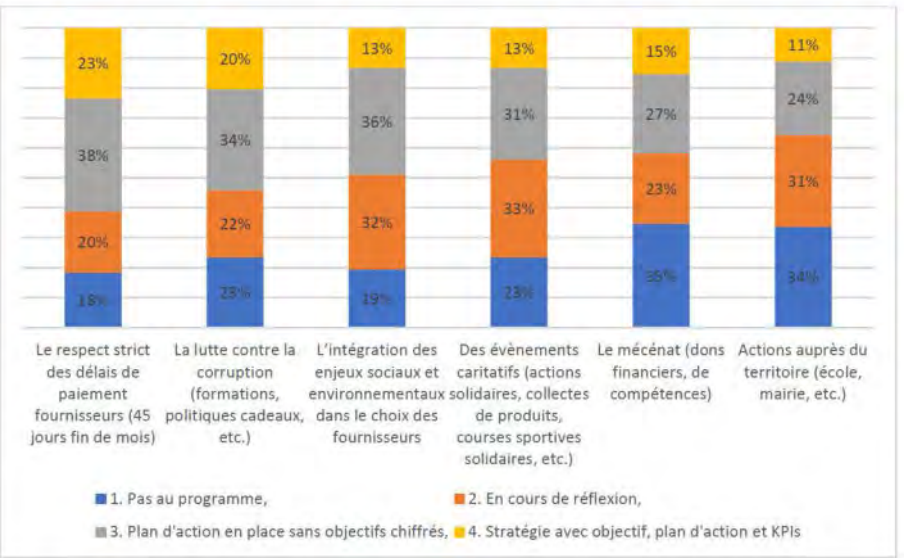


Source : Étude XERFI - baromètre RSE 2023 Crowe

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive
ESRS : European Sustainabilty Reporting Standards
NFRD : Non Financial Reporting Directive

ENJEU SOCIÉTAL

L'éthique des affaires et la qualité dans les produits et services rendus au client sont les enjeux sociétaux majeurs de l'enquête. Le respect des obligations réglementaires apparaît comme l'action sociétale la mieux intégrée dans des plans d'action avec ou sans objectifs (61%). Les ETI & PME s'attachent à respecter les obligations avant de s'engager dans des démarches sociétales volontaires (mécénat, solidarité...).

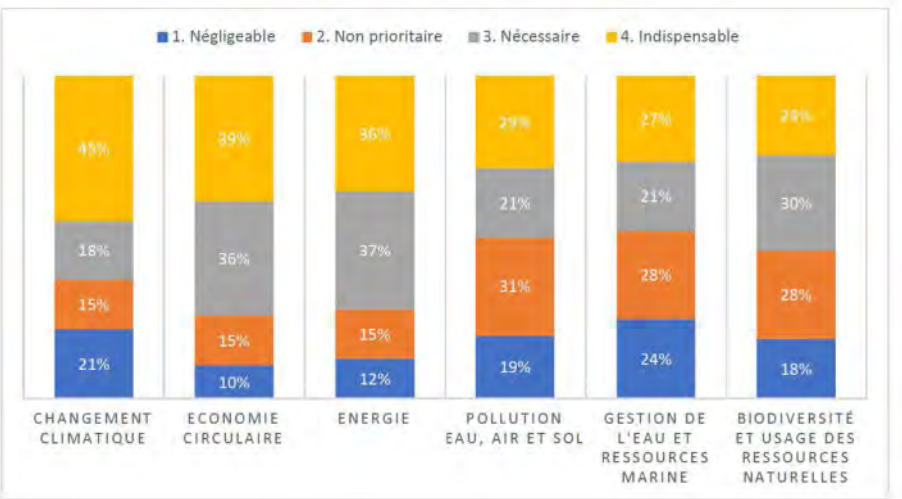


Source : Étude XERFI - baromètre RSE 2023 Crowe

IMPACT ENVIRONNEMENTAL

De nos jours, toutes les questions environnementales sont adressées par des entreprises de toute taille et de tout secteur. Parmi les enjeux considérés comme étant les plus prioritaires pour les entreprises, on retrouve le changement climatique, l'économie circulaire et l'énergie. Dans la mise en œuvre des actions de limitation des impacts environnementaux, les entreprises sondées n'agissent pas à la même vitesse selon principalement leur taille et leur secteur d'activité. On peut par ailleurs noter que les enjeux environnementaux déterminés par les entreprises ont des échelles d'impact différentes :

- Le climat, à impact mondial
- Les déchets et pollution, à impact local
- L'écoconception, l'intégration de critères environnementaux dans les offres, à impact métier.



Source : Étude XERFI - baromètre RSE 2023 Crowe

Comment s'améliorer ? Voici nos recommandations

ENGAGEMENT CORPORATE

Construire une marque employeur plus inclusive
Une diffusion précoce de cette diversité, de l'éducation aux premières étapes professionnelles, pourrait provoquer un changement de pratiques significatif au sein des secteurs largement masculinisés. Le calcul de l'index égalité H/F témoignera des pratiques de l'entreprise.

Développer une culture santé/sécurité au travail
L'entreprise peut aussi s'orienter vers l'obtention de l'ISO 45001. Elle établit les critères pour un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail (SST). L'obtention de la certification ISO 45001 atteste de la conformité des pratiques aux normes internationales.

MIEUX-ÊTRE

Mettre en place un programme pour le bien-être
La proposition de formations et de webinaires dispensés par des experts (gestion du stress, l'amélioration du sommeil, alimentation saine…) améliore la qualité de vie et la satisfaction des collaborateurs.

Mettre en place des formations flexibles
Le blend learning, ou apprentissage hybride, constitue une approche de formation intégrant à la fois des sessions en présentiel et des modules en ligne. Cette méthode novatrice tire parti des bénéfices des modules en ligne en offrant au collaborateur la flexibilité de suivi de la formation.

ENJEU SOCIÉTAL

Mettre en place une politique d'achats responsables
En intégrant les critères sociaux et environnementaux dans le processus d'achats.

Créer du lien local
Mécénat, actions caritatives ou soutien aux associations sur le territoire.

Impliquer les collaborateurs
En encourageant les employés à partager leurs initiatives et projets, l'entreprise peut exploiter un réservoir riche en créativité et en engagement.

Partager les bonnes pratiques
Au travers des différentes parties prenantes, de réseaux professionnels ou encore d'associations le territoire…

IMPACT ENVIRONNEMENTAL

Formations et sensibilisation
Veille technique, webinaires de l'ADEME, fresque du climat, la biodiversité ou encore du numérique…

Démarche carbone
Réaliser un bilan carbone et mettre en place un plan d'action est incontestablement la première étape pour identifier les priorités d'action. En tant que PME, vous pouvez faire appel au dispositif Diag Decarbon'action de la BPI.

Enjeux locaux et écogestes
consommation énergétique, tri des déchets, gourde…

Offres et produits verts
Analyse du cycle de vie de vos produits, nouer des partenariats, se faire accompagner…

CONSTRUIRE UNE MARQUE EMPLOYEUR

Trois étapes successives :

1 Réaliser un diagnostic
Identifier et valoriser les bonnes pratiques.

Identifier et catégoriser les enjeux de l'entreprise.

2 Plan d'action
Faire émerger des pistes de réflexion.
Construire le plan d'action en adéquation avec les enjeux prioritaires.

3 Indicateurs de suivi
S'assurer du suivi et de la réalisation des actions
Rectifier et améliorer les trajectoires en fonction des indicateurs.

Comment se préparer au nouveau rapport de durabilité (CSRD) ?

<table>
<tr><th>Sociétés soumises à la NFRD</th><th colspan="2">Élargissement aux groupes et entreprises respectant au moins 2 conditions</th><th>Sociétés soumises à la NFRD</th><th>Certaines entreprises ou groupes issus de pays hors EU</th></tr>
<tr><td rowspan="5">Échéance : 2025 (sur les données de 2024)</td><td colspan="2">Échéance : 2026 (sur les données de 2025)</td><td rowspan="5">Échéance : 2027 (sur les données de 2026)</td><td>Échéance : 2029 (sur les données de 2028)</td></tr>
<tr><td colspan="2">> 250 salariés</td><td rowspan="2">CA européen > 150M€</td></tr>
<tr><td>Groupes</td><td>Entreprises</td></tr>
<tr><td>CA > 60M€</td><td>CA > 50M€</td><td rowspan="2">Filiale dans le périmètre de la CSRD ou succursale (>40M€ CA) basée en UE</td></tr>
<tr><td>Bilan > 30M€</td><td>Bilan > 25M€</td></tr>
</table>

COMPRÉHENSION CSRD / ESRS

Se former à la CSRD
Compréhension des normes et des data points
Identifier les attendus

APPRÉHENDER LE MODÈLE D'AFFAIRE ET LA CHAINE DE VALEUR

Identification des parties prenantes et impactées sur la chaine de valeur
Appréhension des lignes de services et activités impactées par les normes
Identifier le périmètre des entreprises concernées

ETAT DES LIEUX & IDENTIFICATION DES THÉMATIQUES MATÉRIELLES

Etat des lieux de vos pratiques ESG actuelles
Ecart (Gap Analysis) entre vos pratiques et les attendus ESRS
Analyse sectorielle des enjeux de durabilité majeurs et pertinents pour le secteur

TRADUCTION DES ENJEUX DURABILITÉ EN IRO (IMPACT, RISK & OPPORTUNITY)

Identification des thématiques de durabilité à intégrer dans les analyses
Qualification des enjeux en impacts positifs/négatifs (matérialité d'impact) et en risques/opportunités (matérialité financière)
Listing des informations (data points) à reporter

EVALUATION DE LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

Définition de grille de notation
Identification des parties prenantes à impliquer
Consultation des parties prenantes internes
Matrice de double matérialité pour identifier les indicateurs et informations qualitatives requises

MISE EN PLACE D'UNE FEUILLE DE ROUTE DE DÉPLOIEMENT

Mise en œuvre sur 3 ans d'un déploiement des 12 normes (année 1 : déploiement ESRS E1, S1 et G1)
Mise en place d'un protocole de reporting
Mise en place d'une équipe dédiée

Focus sur les normes de durabilité européennes obligatoires

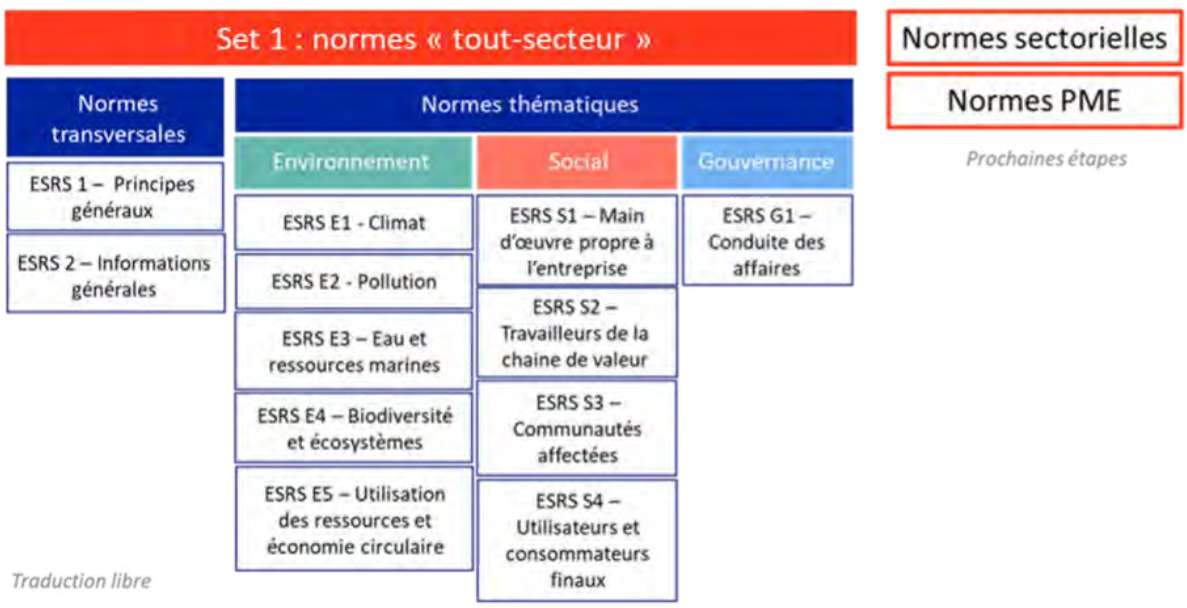
Informations publiées par l'Autorité des marchés financiers (amf-france.org)

La directive CSRD prévoit la création de normes européennes de reporting de durabilité détaillées, dites normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) permettant d'encadrer et d'harmoniser les publications des entreprises. La Commission européenne a mandaté l'EFRAG – le groupe consultatif européen sur l'information financière - pour la préparation des ESRS.

Plusieurs types de normes seront progressivement adoptées par la Commission européenne, par voie d'actes délégués (cf. schéma ci-dessous) :

- des normes ESRS tout-secteur (universelles) ;
- des normes ESRS spécifiques pour les PME cotées sur les marchés réglementés ;
- des normes ESRS sectorielles ;
- et enfin, des normes ESRS spécifiques à certaines sociétés non-européennes (concernées par l'article 40 bis de la directive CSRD).

Les standards de reporting de durabilité (ESRS)



Les 12 normes ESRS tout-secteur ont été publiées au Journal officiel de l'UE le 22 décembre 2023 via l'acte délégué (EU) 2023/2772 du 31 juillet 2023. (...).

Les 10 normes thématiques couvrent en général plusieurs sous-thématiques. (...) A titre d'exemple, sur le volet social, la norme « Main d'œuvre propre à l'entreprise » (ESRS S1) couvre des sous-thématiques telles que les conditions de travail, l'égalité de traitement - elle-même découpée en de nombreux sous-sujets (égalité de genre, formation, harcèlement au travail, etc.).

L'EFRAG poursuit actuellement les travaux de standardisation relatifs aux normes dédiées aux PME ainsi qu'aux normes sectorielles. Si les premières sont prévues pour 2024, les normes sectorielles devraient être adoptées d'ici juin 2026.

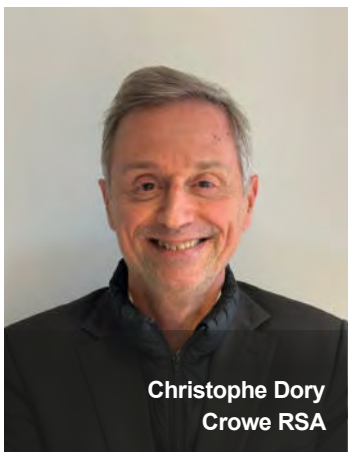
L'Autorité des Normes Comptables (ANC) a publié un guide d'application des normes ESRS.

« Déployer les ESRS : Un outil de pilotage au service de la transition »

(Version décembre 2023, www.compta-online.com/)

LA CSRD : quels enjeux pour les PME ?

Si certaines PME sont concernées par les seuils réglementaires de la directive européenne CSRD, toutes seront indirectement impactées comme parties prenantes de l'écosystème des entreprises concernées ou par comparaison sur un marché concurrentiel.



Christophe Dory
Crowe RSA

DOUBLE MATÉRIALITÉ ET RUISSELLEMENT DES ESRS

Les 6000 entreprises françaises (50 000 environ au niveau européen) qui seront progressivement soumises à l'obligation de présenter un rapport de durabilité selon la directive CSRD à partir de 2026 (exercice comptable 2025) devront rendre compte à la fois de l'impact de la RSE sur leur performance financière, mais également de l'impact de leurs activités sur l'environnement extérieur : économique, social et environnemental.

Ce concept de la double matérialité implique donc d'analyser les impacts de leur écosystème sur chaque étape de la chaîne de valeur.

Sur le volet environnemental, par exemple, les entreprises devront communiquer les émissions carbone de l'ensemble de leur chaîne de valeur et pour cela, collecter des données auprès de leurs fournisseurs de biens et prestataires de services… souvent des PME.

Les PME de la chaîne d'approvisionnement, si elles ne sont pas encore engagées dans une démarche RSE ou ne disposent pas de données structurées, courent le risque de perdre des marchés et par là-même, des clients significatifs.

Elles doivent donc se former et s'outiller dès maintenant, autant pour mettre en œuvre une politique RSE vis-à-vis de leurs parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs…) que pour être en mesure d'en faire part en 2026.

UN TSUNAMI ADMINISTRATIF ?

Si la plupart des PME n'ont pas encore pris la mesure des changements que la CSRD impliquait en termes de transparence et de communication, c'est normal, étant donné l'ampleur du chantier que l'on peut assimiler en son temps aux normes IFRS.

S'informer, se former, collecter des données de qualité qui puissent être analysées et communiquées aux donneurs d'ordre, a un coût et demande la disponibilité de collaborateurs formés. La

mobilisation de ces ressources, qui manquent déjà cruellement à de nombreuses PME pour leurs missions économiques, inquiète quelque peu.

François Asselin, président de la CPME parle même de “tsunami administratif et pénal” capable de décourager des entreprises qui, pour la plupart, souhaitent volontairement renforcer leur démarche RSE (Journal des entreprises, 8 février 2024).

Car la donne change par l’introduction d’une obligation indirecte de transparence et d’action.

Bien sûr, les PME ont compris les enjeux de la RSE. Elles y adhèrent largement, par conviction ou par l’influence de la soft law qui pousse à adopter des comportements plus responsables.

Certaines ont choisi des réglementations incitatives comme les ODD et l’ISO 26000 qui structurent les actions responsables en donnant un cadre et des objectifs, d’autres, des labels, qui sont de puissants outils de différenciation sur un marché concurrentiel. Les politiques d’achat structurées autour de la RSE ont également déjà un pouvoir important de transformation.

Mais la démarche reste largement volontaire et progressive. Par ruissellement, c’est ce pouvoir des politiques d’achat qui est élargi à davantage de donneurs d’ordre mais aussi renforcé en obligeant indirectement les PME à se soumettre à des normes calibrées pour des entreprises plus grosses qu’elles.

Bien que la visibilité soit encore limitée, on pressent que l’effort sera non négligeable pour beaucoup d’entre elles.

CSRD/ESRS : VERS UN LANGAGE RSE COMMUN

Plus largement, les 12 normes ESRS définies par la CSRD tendent à devenir une langue RSE commune pour toutes les entreprises et pour tout secteur… et ce ne sera pas sans difficulté, car ces normes, rédigées en anglais, seront parfois soumises à interprétation.

Pour les TPE et PME non soumises à l’obligation de la CSRD, la Commission européenne a mandaté l’EFRAG pour élaborer un outil de reporting simplifié et proportionné avec 3 modules de collecte de données. Cette norme, approuvée par l’EFRAG fin novembre 2023 est depuis le 22 janvier 2024, soumise à une consultation publique qui doit s’achever le 31 mai 2024.

Pour les PME volontaires, l’objectif sera à la fois de contrôler leur performance en matière de RSE mais aussi de faire face aux demandes croissantes de données RSE de leurs partenaires financiers et commerciaux.

Lorsque ces normes européennes seront édictées, il sera nécessaire de les partager avec les PME pour qu’elles soient sensibilisées au volume et à la nature des informations de durabilité qu’elles pourraient devoir publier.

La CSRD implique donc un effort d’acculturation à de nouvelles notions comme le scope ou la double matérialité, mais aussi de compréhension des niveaux d’exigence attendus. Sur des marchés concurrentiels, une PME même non indirectement concernée par la CSRD, sera comparée. Mieux vaut ne pas rester à la traîne.

La RSE pour les TPE : un casse-tête… vraiment ?

Compter des euros…et des kWh : la RSE fait évoluer les missions de l'expert-comptable, notamment dans l'engagement d'actions RSE simples et proportionnées pour les TPE.

Abdoullah Lala
Crowe Réunion

L'EXPERT-COMPTABLE EN PÔLE POSITION ?

La profession a bien compris l'enjeu de sa relation privilégiée avec les dirigeants d'entreprise pour les accompagner vers une activité plus durable. Formation, création de départements dédiés ou recrutement de collaborateurs experts, les modalités diffèrent.

Côté clients, les TPE sont les moins bien dotées en stratégie RSE: elles représentent pourtant 85 % du tissu économique français et 9 TPE sur 10 ont recours aux conseils d'un expert-comptable !

Parce qu'il est au cœur de leur activité économique, l'expert-comptable dispose d'atouts clés pour accompagner la transition RSE des TPE parmi lesquels la confiance du dirigeant et une légitimité liée à l'éthique de sa profession.

COMMENT PASSER D'UNE RSE INTUITIVE À UNE RSE D'OBJECTIFS ?

Les TPE font déjà de la RSE de façon intuitive, en s'appuyant sur un bon sens qui prolonge dans le monde professionnel les gestes adoptés dans la vie personnelle.

Il s'agit désormais d'objectiver ces pratiques en les structurant, en les mesurant, en fédérant les équipes autour d'objectifs communs…sans s'engager dans des labellisations trop complexes ou des plans d'action disproportionnés. Pour cela, il faut des indicateurs.

Par le fichier des écritures comptables et la déclaration sociale nominative, l'expert-comptable a accès à des indicateurs chiffrés simples, compréhensibles et faciles à collecter.

QUELS INDICATEURS UTILISER ?

Dans une proposition datant de mars 2022, le CNOEC a classifié 17 indicateurs selon la terminologie ESG et en les rapprochant des ODD correspondants.

Ces indicateurs (nombre d'apprentis, nombre de kWh consommés, ancienneté moyenne des salariés…), à portée de main des experts-comptables, constituent un socle complet pour un plan d'action RSE sincère, lisible et proportionné aux capacités des TPE…quitte à n'en retenir que quelques-uns pour commencer.

Cette classification constitue un levier intéressant pour encourager les TPE (et les autres entreprises !) à se lancer dans l'aventure RSE sans perdre pied dans des plans d'action trop complexes.

Données RSE pour les TPE

En mars 2022, le CNOEC a travaillé sur un socle d'indicateurs financiers et extra financiers couvrant la RSE de toutes les entreprises. En voici une version simplifiée :

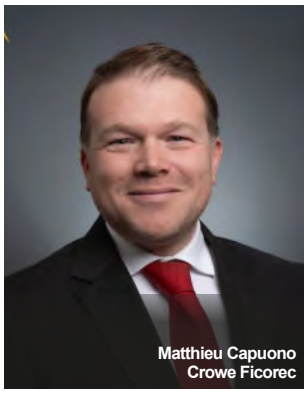
1 - CONTRIBUTION À L'ÉQUILIBRE SOCIÉTAL	
Réduction des inégalités sociales par l'emploi	
Effectif au sens du code du travail décliné par type de contrat CDI/CDD	*ODD 8: Travail décent et croissance durable*
Contribuer à un bon niveau de formation de la société	
Nombre d'apprentis en EQTP sur l'année+ stagiaires en EQTP sur l'année Effectif EQTP Nombre d'heures de formation • dont nombre d'heures de formation numérique • dont nombre d'heures de formation transition écologique et développement durable Nombre d'heures travaillées sur l'année	*ODD 4 : Éducation de qualité*
Contribuer à l'équilibre économique général en finançant la redistribution	
Somme des impôts collectés (Total IS + CVAE + TS) Somme des impôts collectés «pour le compte de» (TVA si BtoC + CSG/RDS + PAS)	*ODD 1 : Éradication de la pauvreté*
Rémunération la plus haute/ salaire le plus bas (en net avant PAS)	*ODD 10 : Réduction des inégalités*

2 - POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE	
Santé et bien-être au sein de l'entreprise	
Ancienneté moyenne des salariés Nombre d'accidents du travail	*ODD 3 : Santé et bien-être*
Egalité entre les femmes et les hommes	
Nombre de femmes cadres et assimilées en EQTP Nombre de cadres et assimilés en EQTP Salaire horaire moyen des femmes Salaire horaire moyen des hommes	*ODD 5 : Égalité entre les hommes et les femmes*

3 - PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT	
Eau	
M3 d'eau consommés	*ODD 6 : Gestion durable de l'eau pour tous*
Villes et communautés urbaines durables	
Mise en place du tri des déchets de l'entreprise, 3 ou 5 flux	*ODD 11: Villes et communautés durables*
Sobriété des consommations énergétiques	
Kwh d'électricité consommé Kwh de gaz consommé Litres de carburant et combustibles	*ODD 7 : Énergies propres et d'un coût abordable*
Lutte contre les dérèglements climatiques	
Bilan carbone© avec la date du dernier bilan Frais remboursés/payés déplacements en avion	*ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques*
Artificialisation des sols	
M^2 totaux occupés Emprise au sol : parking et platebandes inclus Nombre de m^2 utilisés par l'entreprise	*ODD 15 : Vie terrestre*

Gouvernance et RSE : un couple fusionnel !

Toutes deux fondées sur le système de valeurs de l'entreprise, la gouvernance et la RSE sont indissociables : la RSE façonne une gouvernance elle-même moteur d'une stratégie RSE réussie.


Matthieu Capuono
Crowe Ficorec

QU'EST-CE QUI A CHANGÉ AVEC LA RSE ?

Tout d'abord, les attentes ! La réussite de l'entreprise n'est plus comprise comme la seule maximisation de sa valeur économique. Elle intègre aussi sa contribution à l'intérêt général en considérant les conséquences de son activité à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Les instances dirigeantes doivent donc garantir la profitabilité financière mais aussi le respect de valeurs supérieures considérées comme positives pour la société et l'environnement (égalité homme-femme, réduction impact carbone…). La création de valeur économique peut perdre sa légitimité si elle a des répercussions négatives sur la société ou l'environnement. Inversement, la défense de valeurs supérieures renforcent l'attractivité de l'entreprise et devient un facteur de différenciation concurrentielle.

Signe de l'importance de ce changement, la politique RSE des entreprises relève directement de la direction générale, au même titre que la production ou la qualité. On assiste également à une personnalisation du pilotage RSE avec plus de postes dédiés et moins de cumul avec une fonction RH, DAF...

UNE GOUVERNANCE PLUS COLLECTIVE ?

La réussite d'une entreprise est davantage associée à une réussite collective qu'à la réussite personnelle du dirigeant. Elle inclut les collaborateurs et toutes les parties prenantes (conseil d'administration, actionnaires, management intermédiaire, clients, partenaires…).

Cette notion de partie prenante est au cœur de la gouvernance RSE, puisqu'en considérant ses impacts, l'entreprise cède aux parties prenantes la capacité d'influencer ses décisions stratégiques. On perçoit ici la nécessité d'une gouvernance transparente, structurée, pour garantir le respect des parties prenantes tout autant que pour conserver à l'entreprise sa capacité à être dirigée.

Les modalités varient selon les entreprises, leur maturité, leurs ressources. On peut tout d'abord identifier une première étape avec le respect des parties prenantes par de bonnes pratiques qui doivent être identifiées et affichées, comme le paiement des factures des fournisseurs dans les délais réglementaires ; puis une deuxième étape avec l'association des parties prenantes à la stratégie de l'entreprise, aux prises de décisions. Les formes juridiques adaptées à cette démarche varient. Il peut par exemple s'agir de mettre en place un actionnariat salarié. Faire entrer des collaborateurs dans un comité RSE n'est pas non plus anodin puisqu'ils deviennent décisionnaires en lien direct avec la direction générale.

Sous l'impulsion de la RSE, la gouvernance s'élargit, s'ouvre à de nouvelles personnes et compétences.

EST-CE UNE DILUTION DU RÔLE DU DIRIGEANT ?

Au contraire ! La RSE enrichit les missions du dirigeant. Il a un nouveau rôle à jouer, et ce rôle est fédérateur, valorisant et renforce sa légitimité.

Il reste en effet la personne clé pour embarquer l'entreprise et les parties prenantes dans une démarche RSE performante. Sans lui, rien de concret ne pourra émerger. L'expérience le montre : son engagement est l'impulsion nécessaire. Sa sensibilité personnelle oriente bien souvent les objectifs ESG définis comme prioritaires. Ensuite viendront sa capacité à fédérer les collaborateurs et à s'inscrire dans une démarche collective, structurée, évaluée sans laquelle l'impulsion fondatrice s'essoufflera.

LES ENTREPRISES RAYONNANTES : UNE VISION AUGMENTÉE DE LA RSE

Multi-entrepreneur, Bruno ROST a eu la chance de diriger WorldCast, une PME industrielle de 150 personnes devenue un incroyable lieu d'expérimentation managériale.

Il va mettre en place les bases d'un management qui allie réussite économique, engagement citoyen et développement durable : l'Entreprise Rayonnante.

Un management participatif et 5 valeurs cardinales constituent le squelette de son système managérial : l'ambition collective, la compétence, l'innovation, l'environnement et le partage.

Voisin de la RSE, ce système de management, insiste sur l'ambition collective, la réussite économique et le dynamisme entrepreneurial : la RSE pour gagner.

Bruno ROST parle aux PME, aux ETI, aux entrepreneurs. Son approche est concrète.

Soutenu par le réseau Crowe, l'auteur est parti en 2023 à la découverte de 12 entreprises Rayonnantes. Le livre « Entreprises Rayonnantes, réussir autrement » raconte son odyssée.

Les secrets de ces 12 entreprises remarquables nous sont dévoilés, illustrés d'exemples et de bonnes pratiques : une véritable boîte à outil managériale dans laquelle tous les lecteurs peuvent se servir sans modération.

Ici, la théorie est issue du terrain et des pratiques qui fonctionnent dans la vraie vie. Ces secrets sont résumés en 10 clés pour une réussite citoyenne et durable.

1
Construire sur le long terme

2
Écrire avec les collaborateurs
la mission, la stratégie et les valeurs

3
Libérer la parole, écouter, essayer

4
Former la meilleure équipe possible

5
Donner du sens et du bien vivre
pour fidéliser les équipes

6
Limiter les frictions, internes et externes

7
Eco-filtrer les idées avec des critères
environnementaux

8
Être cohérent et exemplaire

9
Sortir et s'engager

10
Rester passionné et même...
devenir optimiste

RSE et cabinet d'expertise-comptable

Quelles actions et offres mettre en place dans les cabinets sensibilisés à la RSE ? Focus sur la démarche RSE du Groupe Dupouy.

Jordane Mayé
Crowe Dupouy

Des aléas climatiques à répétition chez mes clients du secteur viticole et la crise sanitaire m'ont encouragée à investir la question de la RSE au sein de notre groupe de cabinets.

Première étape, se former ! J'intègre **fin 2021** un parcours à l'ENOES pour mieux comprendre les enjeux et savoir les intégrer dans notre entreprise et chez nos clients. J'en sors convaincue que la RSE est un enjeu majeur pour nos cabinets, et qu'il est possible d'agir.

Nous commençons **en 2022** par un diagnostic de maturité de nos cabinets, via la plateforme ZEI, avec les constats suivants :

- Un bon positionnement sur le Social, qui traduit notre ADN et nos actions auprès de nos salariés.
- Un résultat plus mitigé sur l'Environnement, entre bonne performance énergétique de nos bâtiments mais impact de nos déplacements professionnels.
- Des points d'amélioration prévisibles sur la Gouvernance car, débutant notre démarche, aucune stratégie RSE n'était encore formalisée.

Ce diagnostic a suscité des échanges entre nous, professionnels de la finance, habitués parfois à considérer un chiffre plus comme un résultat que comme le point de départ d'un processus d'amélioration ! Conscients cependant de nos impacts, nous décidons d'axer notre démarche sur le volet environnemental ce qui permettra, par ricochet, de faire progresser l'ensemble de la gouvernance.

En **janvier 2023**, nous embarquons nos collaborateurs lors d'un séminaire dédié à l'Environnement, avec une mise à niveau par la Fresque du Climat et des ateliers d'intelligence collective pour imaginer le futur. Si la volonté collective d'agir émerge bien, nous repartons avec une liste d'idées, sans ligne directrice suffisante pour tracer une feuille de route efficace…

Pour garantir notre démarche, notre groupe rejoint, en **octobre 2023**, la CEC (Convention des Entreprises pour le Climat) : un parcours de 10 mois associant prise de conscience et réflexions pragmatiques dans une dynamique collective avec 80 entreprises de secteurs variés. Notre feuille de route sera finalisée en **juin 2024** autour d'un double enjeu : limiter nos impacts négatifs et accompagner un maximum d'entreprises du territoire dans ce gigantesque défi. Pas d'effets de communication, mais des engagements forts !

Les échanges avec nos clients n'ont bien sûr pas attendu ce parcours et nous avons construit une offre RSE **dès 2022** en impulsant la phase de diagnostic RSE dans les entreprises et en proposant la réalisation du Bilan Carbone®.

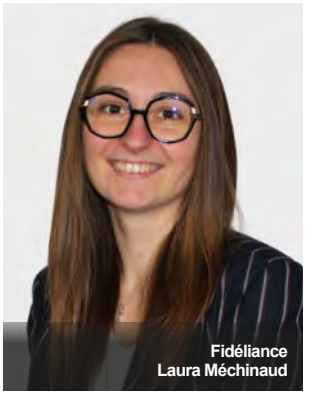
A ce jour, nous n'avons pas intégré de dispositifs (BPI, …) ou de labels. Ce n'est cependant pas un frein : les entreprises comprennent l'intérêt de passer par nous qui les connaissons, maîtrisons leurs flux et les suivons dans le temps. Le dialogue et la confiance nous rendent légitimes pour les guider sur ces nouveaux enjeux !

Les échanges réguliers que nous avons au sein de la Commission Durabilité de Crowe France permettent également d'avancer plus vite et sereinement. C'est un point fort pour nous et nos clients.

Une prochaine étape **fin 2024** sera d'obtenir le Visa Durabilité afin de pouvoir certifier les rapports extra-financiers de nos clients.

Notre métier de consultant nous donne l'opportunité de faire bouger les choses, d'embarquer nos clients et nos collaborateurs dans une mission porteuse de sens et fédératrice. Les parcours pour y arriver seront variés et propres à chaque entreprise, mais c'est une vraie chance à saisir !

Quels sont les principaux freins à la RSE ?


Fidéliance
Laura Méchinaud

Parmi nos clients, nombreux sont ceux qui souhaitent se lancer mais sont à la recherche d'éclairage pour définir une ligne directrice adaptée à leur entreprise.

La RSE est une démarche d'amélioration continue. Il ne faut pas chercher à être parfait dès la première année ! La simplicité permet de lever les principaux freins… et d'accélérer.

Le manque d'engagement
La gouvernance est le moteur du changement structurel. Si les dirigeants ne sont pas à l'origine de la démarche, il faut leur expliquer de manière claire les enjeux de la RSE et ses avantages afin que ceux-ci leur accordent leur soutien sincère. L'immobilisme des dirigeants réduit la RSE à des actions ponctuelles.

Quels indicateurs ESG choisir ?
La question de la mesure de l'impact social et environnemental de leurs activités se pose rapidement. Or, c'est le nerf de la guerre. Sans données fiables et suivies : pas de RSE efficace ! Si l'entreprise n'est pas soumise à une obligation réglementaire, elle est libre de choisir le support, ses propres indicateurs en fonction de ses priorités. Elle peut aussi choisir de se référer à des normes reconnues (ISO 26000, ODD de l'ONU, Global Reporting Initiative…), à des labels généraux (ex : Lucie ou Engagé RSE) ou spécifiques à un secteur d'activité.

Coût et complexité de la mise en œuvre
La RSE est un investissement long terme pour assurer un monde viable demain et pouvoir continuer son activité professionnelle en respectant la planète et l'Homme. Des investissements lourds tant humains que financiers sont nécessaires pour repenser son modèle d'affaires et entamer des premières démarches. Les régions, les CCI, la BPI apportent des aides financières,un accompagnement humain et des expertises spécifiques.

L'alignement des objectifs de la RSE avec les objectifs commerciaux
Objectifs commerciaux et objectifs écologiques et sociaux sont encore perçus comme concurrents. Une stratégie RSE performante aura résolu cette fausse opposition : soit parce que les indicateurs choisis participeront à la croissance de l'entreprise (économie circulaire…), soit parce que l'entreprise aura compris son avantage (anticipation des risques, attractivité, engagement, pérennité…) et considérera la RSE comme un investissement au service de sa performance future par des pratiques durables.

Instaurer une démarche RSE :

1. Identifier les enjeux de votre entreprise
Environnementaux
Sociaux et sociétaux
Gouvernance
2. Cartographier vos parties prenantes
Interne : salariés, direction, managers
Externe : fournisseurs, clients, collectivités, fédérations de profession, planète
3. Comprendre comment dialoguer avec vos parties prenantes
4. Faire un état des lieux des pratiques
5. Mettre en place des indicateurs de suivi
Généraux (cf CNOEC) et/ou spécifiques à l'entreprise
6. Mettre en place des premières actions
De sensibilisation
Investissement (financier ou humain)
Transformation du cœur de métier vers des pratiques plus durables
7. Amélioration continue

Exemple

	Enjeux	Parties prenantes	Dialogue avec les parties prenantes	Indicateurs sectoriels
TPE dans le BTP	Economie circulaire / Déchets	Entreprises clientes Salariés Coopérative d'achats etc.	Enquêtes Système de SAV	% des déchets réutilisés comme matière première dans la construction de bâtiment

Le Bilan Carbone®, une mission d'expert-comptable ?

Cabinet de conseil en RSE et stratégie carbone, Sustainable Metrics a rejoint le réseau Crowe en 2014. Il conseille les entreprises dans leur stratégie carbone et accompagne les cabinets d'experts-comptables qui souhaitent élargir leur offre au Bilan Carbone®.

Jean-Baptiste Cottenceau
Cabinet Sustainable Metrics

LE BILAN CARBONE® EST-IL DEVENU INCONTOURNABLE ?

Un Bilan Carbone® est une méthodologie de quantification des émissions de gaz à effet de serre publiée par l'ADEME en 2004. Elle permet aux entreprises et collectivités de respecter leurs obligations réglementaires, qu'il s'agisse :

- de l'obligation inscrite dans le Code de l'environnement de publier un Bilan des Émissions de Gaz à effet de serre (BEGES) pour les entreprises de plus de 500 salariés en métropole (250 en outre-mer), les collectivités de plus de 50000 habitants et les personnes morales publiques employant plus de 250 personnes,
- de l'obligation de la directive CSRD de présenter un reporting de son impact sur le climat pour les entreprises de plus de 250 salariés (avec : ou un bilan > 25 millions d'euros ou un CA > 50 millions d'euros) au 1er janvier 2025. La norme recommandée du GHG protocol converge en effet avec la méthode du Bilan Carbone®,
- de l'obtention d'une certification selon la norme ISO 14064-1.

D'autres leviers interviennent comme les études des performances ESG par les fonds d'investissement ou l'intégration d'indicateurs extra-financiers dans les appels d'offre de la commande publique (emportée à 60 % par des TPE/PME).

Mais surtout, les entreprises ont compris l'urgence climatique et identifient le Bilan Carbone® comme un outil performant et à leur portée pour mettre en place des plans d'actions limitant leur impact environnemental et par la même occasion fédérer les équipes autour d'un projet d'engagement collectif.

Sur la totalité des diagnostics GES réalisés (ou BEGES), 77% l'ont été dans le cadre d'une démarche volontaire, contre 51% en 2020. Les Bilans Carbone® sont largement utilisés pour la réalisation de diagnostics GES: en 2022, ils représentaient 68% (45% en 2020) des diagnostics GES. 32% des Bilans Carbone® réalisés ont ainsi permis de répondre à la réglementation, 68% sont une démarche volontaire.

Extrait de l'Enquête flash 2022 de l'Association pour la transition Bas Carbone

EST-CE UNE NOUVELLE MISSION POUR L'EXPERT-COMPTABLE ?

Il existe une similitude entre la méthode du Bilan Carbone® et les missions traditionnelles de l'expert-comptable. Si la tonne CO2 remplace les euros, la méthodologie se décline en deux phases "classiques" pour la profession:

- une phase de comptage qui intègre la collecte des données et aboutit au Bilan Carbone®
- une phase de conseil stratégique : il s'agit de mettre en perspective les chiffres et de définir un plan d'action avec objectifs.

L'expert-comptable est donc tout à fait qualifié pour réaliser une ou deux des phases d'un Bilan Carbone®. Intégrer cette nouvelle offre suppose toutefois de bien anticiper les moyens financiers et humains nécessaires. En effet, au-delà de la formation des collaborateurs, l'investissement humain du cabinet sera très variable selon la complexité des secteurs d'activité des entreprises, la structure de leur activité (multi sites, multi produits?), la disponibilité dans les entreprises de collaborateurs "partenaires" (collecte de données…), leur ambition dans le détail du chiffrage. Une entreprise "débutante" demandera par exemple un effort de pédagogie plus important. De nombreuses TPE et PME auront des difficultés à cartographier la globalité de leurs flux lors d'un premier bilan. Il conviendra parfois de le recalculer en N+1 avec les informations complémentaires pour construire un plan d'action réaliste.

QUEL EST VOTRE RÔLE AU SEIN DU RÉSEAU ?

Le cabinet Sustainable Metrics accompagne les entreprises et les cabinets qui le souhaitent à structurer une offre RSE et/ou à réaliser une ou deux des phases du Bilan Carbone®, pour eux ou pour leurs clients dans le cadre d'un partenariat de montée en compétences.

Quelques étapes avant de se lancer

1 : Sensibiliser les collaborateurs aux questions du climat en réalisant par exemple une fresque du climat.

2 : Encourager l'implication personnelle des collaborateurs avec la réalisation de son Bilan Carbone personnel sur le site nosgestesclimat.fr

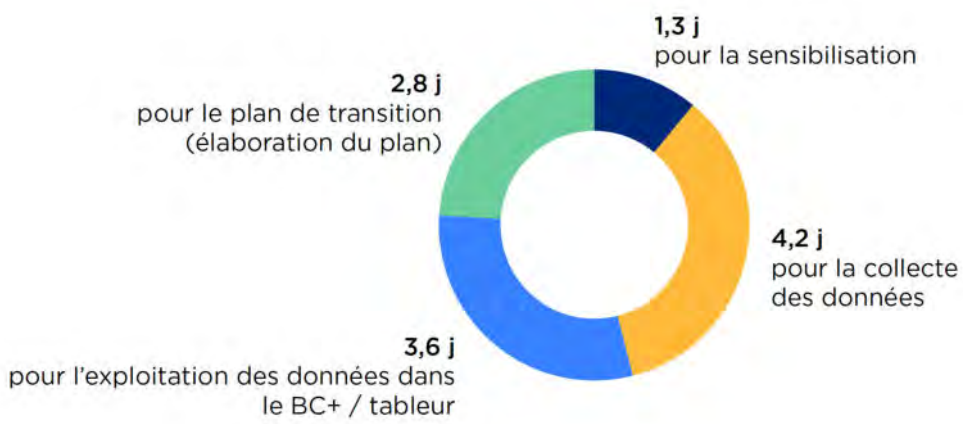
3 : Se former avant de réaliser le Bilan Carbone® de son cabinet

4 : Réaliser le Bilan Carbone® du cabinet

5 : Expérimenter un projet de conseil avec un client fidèle et motivé

Il existe différentes propositions. Le CNOEC propose ainsi le kit mission Bilan Carbone ou sessions de formation via le Club Développement durable, en partenariat avec l'Institut de Formation Carbone.

En moyenne, le temps de réalisation d'un bilan carbone est de **12 jours** (9 en 2020) dont :



Source : Extrait de l'Enquête flash 2022 de l'Association pour la transition Bas Carbone

Aides et subventions : comment financer les actions RSE ?

Il existe un large panel d'aides et de subventions pour soutenir les actions RSE des entreprises. Tour d'horizon des principaux dispositifs.

Aymeric Mauroy
CROWE Rocard

Les aides sous forme de subventions émanent principalement de trois partenaires publics : la CCI, la BPI et les régions.

Ces partenaires vont être force de proposition pour présenter les aides au démarrage (réalisation d'un diagnostic RSE) ou sur les actions spécifiques (gestion des déchets, valorisation des démarches environnementales par l'obtention, par exemple, d'un label…)

La BPI rayonne sur tout le territoire avec 3 diagnostics principaux effectués par des experts. Il est possible de flécher la subvention vers l'expert agréé BPI de son choix (qui peut ainsi être un expert-comptable de son cabinet ou du réseau).

- le Diag Impact permet un accompagnement sur l'intégration des enjeux RSE/ESG à la stratégie de l'entreprise. Montant 5 000 € HT maximum pris en charge à 50% par Bpifrance.
- le Diagnostic décarbon'action : Permet un accompagnement sur la réalisation du bilan GES ainsi qu'un plan d'action pour réduire ses émissions. Montant de 4 000 € HT à 6 000€ HT après subvention de 40 à 60% par l'ADEME. Ce dispositif fonctionne très bien.
- le Diag Eco-Flux : Permet un accompagnement visant à réduire les déchets, consommation d'énergie, de matière et d'eau. Montant de 2 à 3000€ HT après subvention de 50%.

Les programmes régionaux diffèrent selon les régions. La région Bourgogne Franche Comté subventionne ainsi un accompagnement sur-mesure pour structurer et déployer sa démarche RSE.

Le panorama des subventions et aides disponibles pour le volet social de la RSE est plus diffus car il comprend des aides existantes depuis plusieurs années non identifiées à l'origine comme de la RSE mais qui peuvent être considérées comme telles, comme la formation des étudiants au travers des contrats d'apprentissages. Quelques exemples :

- le contrat unique d'insertion (CUI) qui vise à

faciliter l'embauche des personnes ayant des difficultés à trouver un emploi en versant une aide à l'employeur.

- sur le volet handicap, l'Agefiph propose, sous conditions, aide financière, conseil et accompagnement pour l'embauche ou l'adaptation des situations de travail au handicap.
- sous-exploité, le Volontariat Terrritorial en Entreprise (VTE) Vert permet d'aider jusqu'à 8000 euros, les entreprises à recruter un jeune sur des missions ciblées de transition énergétique et écologique.

L'entreprise peut également rechercher des financements publics ou privés à conditions très avantageuses (absence de garantie ou prêt à taux 0 ou bonifié).

L'ADEME peut par exemple, sous certaines conditions, délivrer le Prêt Vert ADEME pour le financement de projets de transition écologique au travers de mise en place de plan d'action RSE ou d'investissement verts.

Les banques, elles-mêmes soumises aux nouvelles réglementations européennes proposent maintenant différents types de prêts « verts » tels que les prêts à taux bonifiés pour les entreprises adoptant des actions RSE ou réalisant des investissements orientés vers la transition écologique (véhicules électriques, panneaux photovoltaïques…).

Pour les projets innovants ou les start-up, on trouve maintenant des fonds d'investissements spécialisés comme le Fonds Demeter qui détient plus d'1 milliard d'actifs sur des entreprises innovantes sur la transition écologique, mais aussi les fonds Noria, Kouros ou Mirova.

Enfin, à une échelle beaucoup plus large, les programmes européens, comme le programme Life finance des projets orientés vers la transition écologique jusqu'à 4 millions d'euros. A noter que ces programmes nécessitent une étude et une structuration du projet bien en amont du dépôt de la

Principaux sites utiles pour rechercher des aides et subventions :

https://mission-transition-ecologique.beta.gouv.fr/

https://agirpourlatransition.ademe.fr/

https://www.bpifrance.fr/catalogue-offres

https://www.cci.fr/

FORMATION CRSD :

Mettre en place la CSRD et les ESRS dans son organisation

OBJECTIFS

Vous serez en mesure de :

- Comprendre le CSRD et les ESRS
- Mettre en place une double matérialité
- Réaliser une gap analysis de votre reporting actuel vers la CSRD
- Adapter son processus de reporting actuel pour répondre à celui du CSRD

DÉROULÉ DE LA FORMATION

Présentation de chaque norme ESRS

- ESRS Environnementale
- ESRS Sociale et sociétale
- ESRS Gouvernance et Ethique

Points clés de la double matérialité : méthodologie appliquée

Comprendre les points attendus et réaliser une analyse critique du passage de son rapport RSE DPEF vers un rapport CSRD.

Les étapes pour mettre en place son reporting CSRD

EN PRATIQUE

DURÉE

1 Journée 9h00 – 17h00

LIEU

Paris

PRE REQUIS

Expériences dans le reporting RSE-PEF

PUBLIC

Organisation ayant mis en place la DPEF ou un rapport RSE cohérent avec l'ISO26000

DATES EN PRÉSENTIEL

25 avril
28 mai
25 juin
24 septembre
24 octobre
28 novembre

PRIX

650 € HT

© Photo de Jamie Street sur Unsplash

Connexions est la revue trimestrielle de Crowe France.
Ont contribué à ce numéro Stéphanie Garnier (Crowe Becouze), Jugurtha Begriche (XERFI), Sarah Guéreau et Laura Méchinaud (Crowe Groupe Fidéliance), Christophe Dory (Crowe RSA), Abdoullah Lala (Crowe Réunion), Matthieu Capuono (Crowe Ficorec), Bruno Rost, Jordane Mayé (Crowe Dupouy), Aymeric Mauroy (Crowe Rocard), Jean-Baptiste Cottenceau (Cabinet Sustainable Metrics), Béatrice Le Rider (journaliste), Anne Fèvre (journaliste),
Maquette: Marianne Astier, Crédits photos : Unsplash