



# MEMOIRE DE FIN D'ETUDES MASTER CCA



**Quels sont les avantages et les défis de la mise en place d'une politique RSE au sein des cabinets d'expertise comptable ?**

**mazars**

Supervision : BALLIET  
Tiphanie et LAMBERT Gilles

SCHNITZLER Océane  
Année universitaire 2023

## **REMERCIEMENTS :**

Tout d'abord, je souhaiterais commencer par remercier plusieurs personnes sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible. En premier lieu, l'équipe pédagogique de l'EM Strasbourg et plus particulièrement monsieur Lambert, responsable du Master Comptabilité Contrôle Audit et directeur de mon mémoire.

Je voudrais également remercier madame Balliet, Manager du service expertise comptable du Bureau International de Mazars Strasbourg. Elle m'a accompagnée durant mes six mois de stage et elle a également grandement contribué à la réalisation de ce mémoire.

Ainsi que l'ensemble du cabinet Mazars Strasbourg et en particulier les collaborateurs du Bureau International qui m'ont accueillie au sein de leur service.

Ensuite, je remercie l'ensemble des professionnels avec qui j'ai pu m'entretenir dans le cadre de la réalisation d'entretiens semi-directifs. Madame Carole Cherrier, expert-comptable commissaire aux comptes associée dans plusieurs cabinets et co-présidente du Comité Durabilité de la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes. Monsieur Thierry Guth, expert-comptable et commissaire aux comptes dirigeant du Cabinet Cap 21 à Illkirch-Graffenstaden. Ainsi que, Loïc Albarracin consultant chez EY à Paris et co-président du réseau Ecology EY France. Je suis sincèrement reconnaissante du temps qu'ils m'ont accordée alors que nous étions en période fiscale.

Je tiens aussi à remercier Nolenn Ghazy Manager du service expertise comptable d'EY Paris pour son implication et son aide.

Et enfin, je voudrais remercier mes proches pour leur soutien et leurs précieux conseils durant ces cinq années d'études supérieures.

# **SOMMAIRE :**

## **Introduction** (p.5)

## **Partie 1 – La Responsabilité Sociale des Entreprises** (p.6)

### **1. Qu'est-ce que la RSE ?** (p.6)

#### **1.1. Définition de la RSE par nos institutions** (p.6)

1.1.1. Définition de la RSE par la Commission européenne (p.6)

1.1.2. Définition de la RSE par l'Organisation de coopération et de développement économique (p.7)

1.1.3. Définition de la RSE par l'Organisation internationale du travail (p.7)

#### **1.2. Définition de la RSE par nos chercheurs** (p.9)

1.2.1. Définition de la RSE par Howard R. Bowen (p.9)

1.2.2. Définition de la RSE par Archie B. Carroll (p.11)

1.2.3. Définition de la RSE par Wayne Visser (p.11)

### **2. Quel lien entre la RSE et la performance financière ?** (p.13)

#### **2.1. De nombreux biais** (p.13)

#### **2.2. L'existence d'une corrélation négative entre la RSE et la performance financière** (p.14)

#### **2.3. L'existence d'une corrélation positive entre la RSE et la performance financière** (p.17)

#### **2.4. L'absence d'un lien de corrélation** (p.19)

#### **2.5. Synthèse des principaux résultats empirique** (p.20)

### **3. Quel cadre réglementaire autour de la RSE ?** (p.21)

### **3.1. Les lois applicables en France sur la RSE (p.21)**

3.1.1. Les lois issues du cadre réglementaire européen (p.22)

3.1.2. Les lois issues du cadre réglementaire français (p.25)

### **3.2. Les certifications RSE (p.28)**

3.2.1. La norme ISO 26 000 (p.28)

3.2.2. Le label B Corp (p.29)

3.2.3. Le label EcoVadis (p.29)

3.2.4. Le label Lucie 26000 (p.30)

## **Partie 2 – La responsabilité Sociale des Entreprises au sein des cabinets d’expertise comptable : les résultats d’une étude empirique (p.32)**

### **1. Un axe stratégique prioritaire ? (p.32)**

#### **1.1. La répartition des cabinets comptables en France (p.32)**

#### **1.2. Les motivations des petits cabinets (p.34)**

1.2.1. Des raisons liées à la personnalité, aux valeurs et aux convictions de l’expert-comptable dirigeant (p.35)

1.2.2. Des raisons liées aux attentes des clients (p.36)

1.2.3. Des raisons liées à l’envie d’améliorer la performance du cabinet (p.37)

#### **1.3. Les motivations des grands cabinets (p.38)**

1.3.1. Des raisons liées à la personnalité et aux convictions des collaborateurs (p.38)

1.3.2. Des raisons liées aux attentes des clients (p.39)

1.3.3. Des raisons liées à la marque employeur (p.40)

### **2. Les actions qui ont été mise en place dans les cabinets (p.40)**

**2.1. De petites tailles (p.40)**

**2.2. De grandes tailles (p.43)**

**3. L'aboutissement de la mise en place d'une politique RSE dans les cabinets (p.46)**

**3.1. Les avantages de la RSE (p.46)**

3.1.1. Amélioration de la performance financière (p.46)

3.1.2. Amélioration de la performance sociale (p.46)

**3.2. Les inconvénients de la RSE (p.47)**

3.2.1. Des différences générationnelles (p.47)

3.2.2. Répondre aux besoins individuels des salariés (p.48)

3.2.3. Ne pas négliger les attentes traditionnelles des salariés (p.48)

**3.3. Les enjeux (p.49)**

3.3.1. Développer des indicateurs adaptés (p.49)

3.3.2. Palier à un modèle de réplique (p.49)

3.3.3. Développer un meilleur accompagnement des instances de la profession (p.50)

3.3.4. Elargir le champ d'application de la RSE (p.50)

3.3.5. S'orienter davantage vers une activité de conseil (p.51)

**Conclusion (p.53)**

**Bibliographie (p.55)**

**Annexes (p.59)**

Annexe A : Guide d'entretien (p.59)

Annexe B : Entretien de Carole Cherrier (p.61)

Annexe C : Entretien de Thierry Guth (p.65)

Annexe D : Entretien de Loïc Albarracin (p.69)

## **INTRODUCTION :**

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept qui regroupe l'ensemble des politiques prises par les entreprises dans le but d'avoir un impact positif sur la société. Cette responsabilité est donc multidimensionnelle : ressources humaines, droits humains et sociaux sur le lieu de travail, gouvernance, engagement sociétal, respect de l'environnement, etc... Il s'agit de développer son activité tout en conciliant des préoccupations économiques, sociales, sociétales et environnementales.

Au cours des dernières années la Responsabilité Sociétale des Entreprises, aussi connu sous l'acronyme RSE, est un sujet qui s'est largement répandu et qui tend à être connu de tous. En effet, la RSE est évoquée très fréquemment dans les médias grand public et dans les entreprises qui doivent relever de nouveaux défis. De nouveaux défis portés de façon volontaire liés aux convictions personnelles du dirigeant ou liés à la volonté d'améliorer sa performance mais également parfois plus contraint en réaction à des pressions externes légales ou des pressions émanant des parties prenantes.

On peut ainsi se demander quelles sont les motivations des cabinets d'expertise comptable qui les poussent à s'engager dans la RSE ? Et quels sont les avantages et les défis de la mise en place d'une politique RSE au sein des cabinets d'expertise comptable ?

Pour y répondre, j'ai décidé d'adopter une approche méthodologique déductive. Cette approche m'a permis de répondre à ces différentes questions de manière structurée et logique, en partant de principes généraux pour parvenir à des conclusions spécifiques aux cabinets d'expertise comptable. Notamment grâce à la réalisation d'entretiens semi-directifs pour appuyer ma recherche et présenter des résultats convaincants.

Ainsi, ma première partie est consacrée à la définition de la RSE, à établir le lien entre la RSE et la performance financière par le biais d'études publiées par des chercheurs ainsi que de la compréhension des différentes lois en matière de RSE applicables en France.

La seconde partie du mémoire se focalise sur la RSE dans les cabinets d'expertise comptable afin de comprendre les motivations, les avantages, les inconvénients et les enjeux de ceux qui s'y engagent.

## **Partie 1 – La Responsabilité Sociale des Entreprises**

Cette première partie, s'appuie principalement sur des articles de recherche dont le but premier est de définir ce qu'est la RSE, d'étudier le lien entre la RSE et la performance financière, ainsi que la compréhension de son cadre réglementaire.

### **1. Qu'est-ce que la RSE ?**

Derrière le concept de RSE se cache de grands débats à commencer par sa définition qui a fortement évolué au fil du temps. J'ai décidé dans un premier temps de recenser trois définitions données par nos institutions. Puis, j'ai sélectionné plusieurs courants de pensée universitaire qui ont marqué l'histoire de la RSE. On trouve de nombreux travaux en la matière, l'objectif n'est pas de tous les recenser mais de reprendre les plus connus.

#### **1.1. Définition de la RSE par nos institutions**

##### **1.1.1. Définition de la RSE par la Commission européenne**

En Europe la définition communément admise a été proposée par la Commission européenne dans le livret vert sur la RSE en 2001. Ce fut la première publication européenne qui définissait alors la RSE comme « l'intégration par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ». La définition de la Commission européenne a été modifiée en 2011 lors de sa troisième communication sur la RSE, intitulée « Responsabilité, sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014 » et reste inchangée à ce jour. Elle a défini la RSE comme étant « La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Il est également précisé qu'à fin de satisfaire cette responsabilité, « il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droit de l'homme et de l'intérêt du consommateur dans leur activité commerciale ».

### **1.1.2. Définition de la RSE par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)**

L'OCDE et l'Organisation Internationale du Travail ont été les premières organisations internationales à définir le concept de RSE. En effet, en 1976, l'OCDE réalise une première publication sur la RSE à destination des entreprises multinationales. Dans cet ouvrage, on y retrouve des principes directeurs qui indiquent aux entreprises ce qu'elles devraient respecter pour avoir un comportement responsable. Ces principes couvrent tous les volets de la RSE, sans expressément en définir le terme : publications d'informations par les entreprises, droits de l'homme, emploi et relations professionnelles, environnement, lutte contre la corruption, science et technologie, concurrence et fiscalité. Ils ont été revus à deux reprises en 2000 et 2011. Ce sont simplement des recommandations adressées aux entreprises multinationales des 51 pays qui ont pris un engagement en leurs faveurs. Leurs respects sont donc volontaires et les gouvernements s'engagent à les promouvoir auprès des entreprises. L'OCDE indique qu'en prenant cet engagement, les gouvernements cherchent à « renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et la société dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement de l'investissement étranger et accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable ». L'OCDE établit donc un lien explicite et direct entre la RSE et le développement durable. Ce lien a été accentué lors de la dernière modification de 2011. Cette définition de la RSE est également une référence largement admise puisqu'on compte aujourd'hui 39 pays qui ont ratifiés ces principes directeurs et plus de 60 000 pages web s'y réfèrent.

### **1.1.3. Définition de la RSE par l'Organisation internationale du travail (OIT)**

L'OIT est une agence spécialisée de l'Organisation des Nations unies qui réunit des représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs des 187 Etats membres. En 1977, l'OIT adopte une déclaration de principe tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Cette déclaration a été revue en 2000 et 2006. On distingue cinq principaux champs d'application : politique générale, emploi, formation, relations professionnelles, conditions de travail et de vie. Lors d'un Conseil d'administration de la 295<sup>ème</sup> session en 2006 ; l'OIT a défini la RSE comme « La traduction de la façon dont les entreprises prennent en considération les effets de leurs activités sur la société et affirment leurs principes et leurs valeurs tant dans l'application de leur méthodes et procédés internes



que dans leurs relations avec d'autres acteurs. La RSE est une initiative volontaire dont les entreprises sont le moteur et se rapporte à des activités dont on considère qu'elles vont plus loin que le simple respect de la loi".

### Synthèse

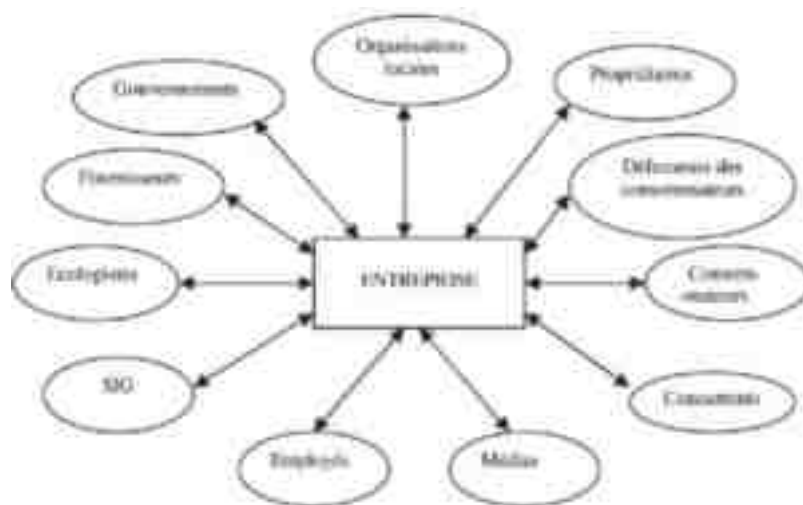
Les premières définitions du concept ont été définies par des organismes internationaux et remontent aux années 1970. A travers ces définitions, on peut également conclure que la RSE traduit finalement les principes du développement durable. Ce sont effectivement deux concepts extrêmement proches. La RSE peut être étudiée comme une approche pour mettre en pratique les trois grands principes du développement durable dans l'activité commerciale des entreprises. Puisque le développement durable est défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs », citation de Madame Gro Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien en 1987. C'est la première fois qu'on parle de développement durable et l'on retrouve cette expression dans le Rapport Brundtland rédigé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement durable de l'ONU qu'elle a présidé.

La RSE répond bien à cette volonté d'un développement économique qui soit socialement équitable et écologiquement soutenable. Le gouvernement français a d'ailleurs souligné ce lien entre la RSE et le développement durable en 2015 lors d'un discours de la COP21 du Ministre de l'écologie où il a déclaré que « La RSE est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable ». De plus, le développement durable et la RSE s'intéressent tous les deux à la mise en place d'actions qui vont au-delà des besoins d'une entreprise pour tenir compte de l'intérêt de la société.



**Figure 1 – Le développement durable d'après le rapport de Brundtland (1987)**

Les deux concepts sont également étroitement liés aux parties prenantes des entreprises : salariés, clients, fournisseurs, actionnaires et syndicats, sous-traitants, etc... En effet, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise ce sont des éléments indispensables à la mise en place de la politique RSE. Les entreprises qui mettent en place des mesures RSE doivent tenir compte des intérêts des parties prenantes pour établir des relations positives et durables. La théorie des parties prenantes a notamment été développée par le célèbre Edward Freeman en 1984. Il a défini les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».



**Figure 2 – Les parties prenantes d’après Freeman (1984)**

Enfin, contrairement aux organisations internationales la RSE s’est répandue bien plus tard en Europe puisqu’il aura fallu attendre le début des années 2000 pour que la Commission européenne s’intéresse au sujet.

## **1.2. Définition de la RSE par nos chercheurs**

### **1.2.1. Définition de la RSE par Howard R. Bowen**

Le premier ouvrage qui a défini la RSE a été publié en 1953 par l’économiste américain Howard R. Bowen où il a décrit les approches théoriques en matière de RSE dans son livre « Social Responsibilities of the Businessman ». Il a défini la RSE comme « l’obligation pour les hommes d’affaires de réaliser les politiques, de rendre des décisions et de suivre des lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société ». Howard était un keynésien (1) qui a été vivement critiqué par les néoclassiques

(2) qui voyaient la RSE comme une régulation de l'économie. Mais Howard, expliquait que la RSE est une troisième voie de régulation du marché, une voie intermédiaire entre la régularisation par le marché et l'Etat. Dans son ouvrage, il explique également aux dirigeants d'entreprises que la RSE est un moyen de faire accepter aux américains le capitalisme. Puisque pour lui l'activité des entreprises a des effets sur la société, il montre que le capitalisme peut tenir compte de ses effets négatifs sur la société en mettant en place des politiques incluant l'impact sociale de leurs activités. Donc l'entreprise n'est pas seulement sur un marché mais avant tout en société. Elle doit donc répondre aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société. Sa théorie a suscité de nombreux débats, ce sont les prémices de la RSE. D'une RSE qui repose essentiellement sur un idéalisme qui part du principe qu'un chef d'entreprise doit prendre volontairement des décisions qui répondent aux valeurs de la société. D'après lui, il faut maximiser le bien-être de la société avant la rentabilité de la société. Cette vision de la RSE semble aujourd'hui démagogue et dépassée. Howard était également pasteur protestant et ses travaux de recherche étaient financés par l'église protestante américaine qui cherchait à réguler les entreprises pour l'intérêt de la société. Ce courant de pensée est donc contraire à la théorie de la main invisible d'Adam Smith (3). Et à l'époque du maccarthysme (4) le socialisme était réprimé et Howard a été congédié de l'université de Chicago.

*(1) Un keynésien souscrit aux idées de l'économiste John Maynard Keynes qui défend une approche interventionniste du gouvernement dans l'économie du pays. L'état doit pallier aux défaillances des marchés qui livrés à eux même ne permettent pas de stimuler la demande.*

*(2) Un néoclassique est une personne qui souscrit à l'idée que les individus et les entreprises agissent de manière rationnelle, c'est-à-dire qu'ils cherchent à maximiser leurs profits respectifs. Il considère que le marché s'auto-régule et donc en l'absence d'intervention de l'état, le marché tend naturellement vers l'optimum.*

*(3) La main invisible est une théorie développée par Adam Smith en 1776 selon laquelle les agents économiques agissent chacun en fonction de leurs propres intérêts de sorte à maximiser leurs profits. Ses actions aboutissent à la maximisation de l'intérêt général et l'état n'a donc pas besoin d'intervenir sur le marché. L'équilibre du marché résulte de la confrontation des intérêts personnels des agents.*

*(4) Le maccarthysme est une période de l'histoire américaine des années 1950 où le sénateur Joseph McCarthy a mené une campagne contre les communistes américains qui étaient réprimés dans un contexte de Guerre froide.*

### 1.2.2. Définition de la RSE par Archie B. Carroll

Quelques années plus tard, en 1991 Archie B. Carroll, professeur de l'Université de Géorgie, publie un nouveau modèle dans l'ouvrage « La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises : vers une gestion morale des parties prenantes de l'organisation ». Il reste aujourd'hui une référence pour les chercheurs en science de gestion. Dans ce modèle, il distingue quatre types de responsabilités sous forme d'une pyramide où la responsabilité économique est placée comme base suivie des responsabilités légales, éthiques et philanthropiques. Carroll a décidé de représenter ce concept sous forme d'une pyramide mais celle-ci n'expose pas un ordre logique d'application. En effet, chaque responsabilité peut être appliquée à tout moment et sont cumulatives. Il ne faut donc pas la confondre avec la pyramide des besoins de Maslow. L'auteur présente la responsabilité économique comme la première responsabilité de l'entreprise. Si elle est profitable durablement alors elle pourra prendre des engagements sur les autres responsabilités. Cette nouvelle modélisation de la RSE s'inscrit dans un nouveau courant de pensée qui va au-delà d'un simple idéalisme, déconnecté des réalités des chefs d'entreprise. Puisque dans la pratique, une entreprise en difficulté ne pourra prendre des engagements qui vont au-delà de la volonté de réaliser des profits. Cette première responsabilité est donc considérée comme intrinsèque à l'existence de l'entreprise.



Figure 3 – La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises d'après Carroll (1991)

### 1.2.3. Définition de la RSE par Wayne Visser

En 2011, Wayne Visser, un universitaire de Cambridge, auteur de livres sur la RSE et fondateur de CSR International, a défini la RSE comme « un modèle d'entreprise qui intègre des pratiques

commerciales durables et responsables dans toutes les dimensions de la prise de décision de l'entreprise, en reconnaissant que la durabilité économique, environnementale et sociale est essentielle à la performance à long terme de l'entreprise » dans son livre « L'âge de la responsabilité ». Il l'appelle également la RSE 2.0 puisque pour lui la RSE doit être intégrée au modèle économique des entreprises et non être traitée comme un sujet à part. Ainsi, l'auteur suggère aux chefs d'entreprise de repenser leurs modèles économiques qui marqueraient une rupture avec ceux existants. En effet, à travers sa définition il présente la RSE comme un axe stratégique essentiel à la performance des entreprises à long terme. Cela conduirait à ne pas limiter sa politique RSE à des engagements périphériques mais à l'intégrer dans son modèle économique. La RSE doit être au cœur de la stratégie de l'entreprise et orienter chaque prise de décision. Ce modèle marque une rupture avec les modèles précédents des années 2000. Puisque la RSE n'est plus une branche distincte de l'activité comme l'avait présenté Carroll à travers sa pyramide mais fait partie intégrante de celle-ci. Ce changement de point de vue apparaît pour lui comme une évidence puisqu'il dit dans son livre que « les approches traditionnelles de la RSE ont échoué, laissant les entreprises coincées dans l'ère de la cupidité, de la philanthropie, du marketing et de la gestion ». On comprend alors que sa définition de la RSE préconise un nouveau modèle économique globale qui ne correspond pas au modèle libéral actuel.

### **Synthèse**

Du côté des universitaires, la RSE faisait déjà l'objet de travaux de recherche vingt ans avant que le sujet n'arrive dans nos institutions. Ce sont les travaux de recherche qui ont permis une première prise de conscience de l'impact des entreprises sur la société. Le premier courant de pensée a émergé aux Etats-Unis mais il faudra attendre la fin du 19<sup>ème</sup> siècle avec la transformation du capitalisme américain pour que le sujet intéresse réellement les dirigeants. Howard s'appuie principalement sur la responsabilité morale des dirigeants pour réguler leur impact négatif sur la société. Son ouvrage s'inscrit davantage dans un concept philosophique, qui caractérise ce premier courant de pensée sur la RSE. Puis, petit à petit celui-ci a évolué vers des modèles plus concrets et surtout plus exigeants. Ces définitions ont suivi l'évolution de la société et seront sans doute encore amenées à évoluer.

## **Conclusion**

Cette première sous-partie retrace l'histoire de la RSE à travers diverses définitions depuis son apparition aux Etats-Unis jusqu'à nos jours. Toutefois, la RSE n'a pas de définition unique et universelle, puisqu'il s'agit avant tout d'un concept qui a évolué sans cesse au fil du temps. Contrairement à ce que certains peuvent dire, la RSE n'est pas un simple effet de mode puisque cela fait déjà près de 73 ans que le sujet mobilise les politiques, universitaires et chefs d'entreprise. D'ailleurs, de nombreuses études ont été publiées pour tenter de comprendre le lien entre la RSE et la performance financière.

## **2. Quel lien entre la RSE et la performance financière ?**

Pour cette deuxième sous partie, nous verrons qu'il y a un lien de causalité entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière. Différents travaux ont été réalisés pour tenter de comprendre ce lien de causalité. Aujourd'hui au regard des travaux de recherche existants et des retours d'expériences de dirigeants, il n'existe pas de consensus. Et pourtant on compte un nombre conséquent d'études empiriques, selon Margolis et Walsh (2003). Ils en dénombrent 122 qui ont été publiées entre 1971 et 2001. Parmi celles-ci, on distingue deux types d'études empiriques : l'étude d'évènements pour mesurer l'impact financier à court terme et l'étude d'indicateurs de rentabilité pour mesurer l'impact financier à long terme. Quelle que soit la méthode utilisée, les deux produisent des résultats hétérogènes. En effet, certains démontrent qu'il existe soit une relation positive, soit une relation négative, soit une relation divergente ou encore ne trouvent pas de relation significative.

### **2.1. De nombreux biais**

Cependant on relève de nombreux biais à ces travaux. En effet, Elsayed et Paton (2005) ainsi que McWilliams et Siegel (2001) ont montré de nombreux biais, à commencer par l'endogénéité de variables étudiées. On distingue trois causes d'endogénéité en économétrie : la simultanéité, si on veut montrer que x cause y, il faut que dans le même temps que x ne soit pas influencée par y. L'hétérogénéité inobservée, si on veut montrer un lien entre x et y, il faut s'assurer que ce ne soit pas tout simplement l'effet d'une variable tierce y. L'erreur de mesure, si on ne peut pas mesurer avec exactitude une variable.

Ces auteurs soulignent la difficulté de mesurer la RSE et la performance financière. Il n'y a pas d'approches universelles qui permettent de les mesurer. Même si on mesure depuis bien plus longtemps la performance financière, on dénombre aujourd'hui de nombreuses méthodes sans consensus. L'économie est une science sociale et comme toute science sociale, elle ne permet donc pas de dégager des lois générales comme en sciences exactes. C'est une difficulté qu'on ne peut pas éliminer dans l'étude des comportements humains. Ils ont également mis en avant l'omission de variables dans les déterminants de la rentabilité. De plus, les résultats s'appuient sur des petits échantillons, des données anciennes et des zones géographiques limitées. Or la mise en place de politique RSE impacte la rentabilité à court terme mais aussi et surtout la croissance à long terme (AMF, 2021). Donc, il faudrait avoir des échantillons avec des données sur un horizon de plusieurs années.

Durant mes entretiens, Monsieur Thierry Gut (Cabinet Cap 21) m'a fait part de son scepticisme concernant les études d'un lien de causalité entre la RSE et la performance financière. En effet, selon lui la perspective de comparaison n'est jamais faite sur une bonne durée et n'est pas à la hauteur de l'enjeu. Il faudrait avoir un recul d'au moins 20 ans pour établir des conclusions fiables. De plus, en qualité d'expert-comptable il assure que tous les bilans ne sont pas faux mais ils sont compliqués à comparer les uns avec les autres. Parce que selon les cabinets d'expertise et selon les sociétés chacun a ses propres méthodes. Il donne notamment l'exemple d'une structure qui va facturer des managements fees <sup>(5)</sup> extrêmement importants et qui vont avoir une rentabilité à zéro puisque cette même rentabilité a été transposée ailleurs.

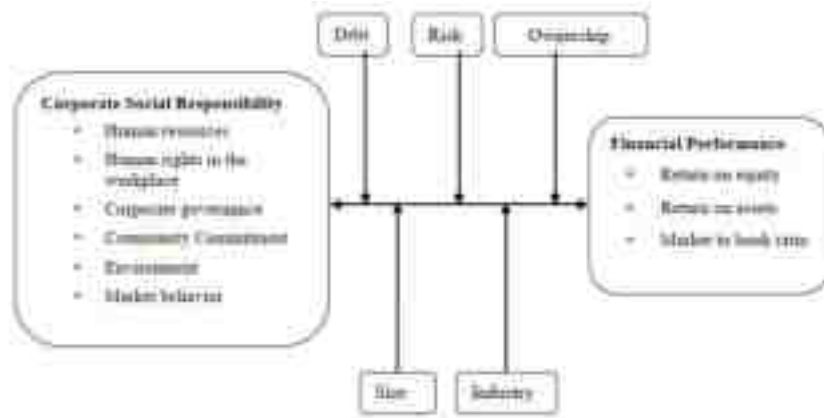
*(5) Des managements fees aussi appelés frais de gestion sont des frais versés par une filiale à sa société mère en échange de services rendus par cette société mère.*

## **2.2. L'existence d'une corrélation négative entre la RSE et la performance financière**

Dans l'étude « Relations entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière : Quelle causalité ? » publié par Gérard Hirigoyen et Thierry Poulain-Rehm en 2015 ; les chercheurs se sont appuyés sur un échantillon large et homogène de 329 entreprises cotées en bourse de trois zones géographiques : Etats-Unis, Europe et Asie-Pacifique sur l'année 2009 et 2010. Il s'agit d'une étude statistique basée sur le test de causalité de Granger (1969). « Le test de Granger détermine si une variable x cause une variable y en observant dans quelle mesure les valeurs passées de y explique sa valeur actuelle. Il vérifie ensuite si

l'estimation est améliorée par la prise en compte des valeurs retardées de la variable x. Y peut être considérée comme « causé par Granger » si la variable x est déterminante dans l'estimation de y, ou si les coefficients des valeurs retardées de la variable x sont significativement différents de zéro. ». L'étude tient compte de l'influence du secteur puisque les entreprises sont classées en six secteurs d'activités. Les pratiques RSE sont évaluées selon 200 principes d'actions qui tiennent compte de l'ensemble des dimensions de la RSE (les ressources humaines, les droits de l'homme sur le lieu de travail, la gouvernance d'entreprise, l'engagement communautaire, l'environnement et le comportement du marché) et qui sont pondérées en fonction de la pertinence sectorielle. L'étude de la performance financière est faite à partir de deux indicateurs de rentabilité comptable : le rendement des actifs et le rendement des capitaux propres. Cette étude est également composé d'un indicateur boursier : le P/B, Price to Book Ratio. Il est calculé en faisant le rapport entre le cours de l'action et la valeur comptable des capitaux propres. D'autres variables explicatives influençant le lien de corrélation sont intégrées : le niveau d'endettement (ratio dette nette/fonds propres), le risque systémique, la structure de l'actionnariat (entreprise familiale ou non), la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Ce sont des facteurs qui déterminent la rentabilité et qu'il est nécessaire de connaître pour avoir une étude comparative pertinente. Les auteurs de cette étude ont relevé plusieurs difficultés auxquelles ils ont été confrontés. Tout d'abord, l'étude s'appuie sur seulement deux années de comparaison car il est rare qu'une entreprise fasse l'objet d'une notation sociale chaque année. De plus, il faut que les informations communiquées soient exhaustives pour obtenir une analyse satisfaisante. Ces deux biais réduisent l'échantillon étudié à 329 entreprises. On peut ainsi s'interroger sur la pertinence d'un échantillon de cette taille, quand on sait qu'à Paris on dénombre déjà 800 sociétés cotées. La notation des pratiques RSE va déterminer le niveau d'engagement en matière de RSE qui lui-même va à son tour déterminer le niveau de garantie de la gestion des risques. Il formule donc l'hypothèse que la mise en place de la politique RSE permet de limiter certains risques. De plus, l'étude des 329 entreprises fait ressortir un niveau d'engagement moyen en matière de RSE puisqu'on obtient un score moyen de 36,50 en 2009 et de 38.83 en 2010. Cependant, ces chiffres sont loin d'atteindre un score de 60 qui indiquerait un engagement ferme en faveur de la RSE. De plus à travers l'étude des écarts types, on remarque des différences de niveaux d'engagements entre les différentes dimensions de la RSE.





**Figure 4 – La modélisation Gérard Hirigoyen et Thierry Poulain-Rehm**

En effet, la moyenne la plus élevée obtenue concerne la gouvernance d'entreprise (46,91 en 2009 et 49.16 en 2010). La moyenne la moins élevée concerne les ressources humaines (26,85 en 2009 et 29 ,62 en 2010), suivis de près par l'environnement. Concernant l'existence d'un éventuel lien de causalité, les auteurs de cette étude ont conclu qu'il existe un lien fort de corrélation entre les scores de RSE en 2009 et 2010, et entre les trois mesures de performance financière en 2009 et 2010. Pour autant les résultats ne permettent pas de confirmer l'hypothèse selon laquelle un niveau plus élevé de RSE entraîne, par effet de Granger, une meilleure performance financière ou inversement. En effet, quand on regarde l'étude dans son ensemble, elle démontre que le score global de la RSE n'a pas d'impact significatif sur les indicateurs comptables de la performance financière (rendement des capitaux propres et rendement des actifs). Mais le score global de la RSE a un impact négatif significatif sur la performance boursière de l'entreprise (P/B). L'étude révèle que les droits humains et sociaux sur le lieu de travail, l'engagement communautaire et le comportement sur le marché sont les trois dimensions de la RSE qui ont un impact négatif sur la performance boursière. Enfin si on regarde l'impact de la performance financière sur la RSE, l'étude révèle que la performance boursière et la taille ont un impact négatif sur les dimensions humaines et environnementale de la RSE. A contrario, l'affiliation au secteur des services exerce une influence positive sur le respect de l'environnement. De plus, la structure de l'actionariat et le niveau d'endettement n'ont pas d'influence sur le score global de la RSE. D'autres travaux ont démontré que la RSE a un impact négatif sur la performance financière. C'est le cas notamment, de Preston et O'Bannon (1997) qui ont mis en avant l'hypothèse de l'opportunisme managérial. Le management par opportunisme est un management qui est réalisé par les dirigeants et managers dans le but de servir leurs propres intérêts au détriment des parties prenantes.

Ainsi, leurs décisions sont motivées uniquement par leur souhait d'augmenter leurs propres revenus. En effet, quand une organisation se portent bien et que sa rentabilité est forte, les dirigeants ont tendance de manière opportuniste à réduire encore davantage les dépenses sociales pour maximiser leurs avantages personnels et maximiser le cours de l'action. Puisque comme l'a montrée l'étude statistique de Gérard Hirigoyen et Thierry Poulain-Rehm, il existe une corrélation négative entre la valeur boursière de l'organisation et le degré d'implication dans la RSE. De plus, les études empiriques ont toutes observé que les plans de restructurations et de licenciements de personnel ont toujours permis d'accroître la valeur boursière des actions de l'entreprise. Et à contrario lorsqu'une organisation doit faire face à des difficultés, les dirigeants vont investir dans la RSE pour justifier et dissimuler une baisse de rentabilité. Jusqu'au jour où la situation s'améliore et que les dirigeants diminuent à nouveau les dépenses de RSE pour maximiser toujours leurs intérêts personnels.

Milton Friedman (1970) a également démontré l'existence d'une corrélation négative. Selon lui l'investissement dans la RSE se fait forcément au préjudice de la performance financière. La seule responsabilité d'une entreprise est de faire du profit pour répondre aux intérêts des actionnaires. Or la mise en place de politique RSE ne contribue pas à l'objectif de maximisation de la rentabilité mais engendre des coûts supplémentaires qui induisent des désavantages compétitifs. En 1970, il ira jusqu'à qualifier la RSE de menace à l'ordre social et économique « il existe peu de courant aussi dangereux, pour les fondements mêmes de notre société libre, que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la RSE autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires ». Ainsi, d'après lui le modèle économique libéral serait impacté négativement par la RSE.

Face à ce constat d'opportunisme managérial Porter et Kraemer (2011) se sont questionnés sur les changements à apporter pour que la RSE devienne une valeur partagée. Ils ont fait plus ou moins le même constat, à savoir que la RSE est au mieux le résultat d'obligations externes imposées par la société, les médias et le gouvernement, et au pire le résultat d'un comportement opportuniste à des fins de communication en leur faveur.

### **2.3. L'existence d'une corrélation positive entre la RSE et la performance financière**

Un des modèles les plus célèbres est la théorie des fonds disponibles. Cette théorie s'appuie sur l'hypothèse que c'est un niveau de performance financière élevé qui va permettre d'améliorer la RSE. En effet, selon cette théorie les entreprises doivent affecter une partie de

leurs fonds disponibles à la RSE. Ainsi plus l'entreprise est performante, plus elle peut s'engager en faveur de la RSE. Kraft et Hage (1990) ont d'ailleurs réussi à démontrer l'influence du niveau de ressource disponible sur le niveau d'engagement en matière de RSE.

D'autres théories ont démontré qu'un niveau d'engagement élevé en RSE permet d'améliorer la performance financière des entreprises. Freeman (1984) qui est à l'origine de la diffusion de la théorie des parties prenantes développe l'idée selon laquelle la satisfaction des parties prenantes permet d'accroître la performance financière. Selon lui, leurs satisfactions permettent d'améliorer la réputation de l'entreprise, de développer un avantage compétitif et par conséquent d'accroître sa rentabilité. Contrairement à Milton Friedman et aux théories néo-classique, cette théorie ne considère pas les actionnaires comme l'unique partie prenante à satisfaire.

Dalal Karishma et Thaker Nimit (2009) ont montré que dans un contexte de prise de conscience grandissant des enjeux de la RSE, l'importance de ces politiques au sein des organisations s'est accélérée. Ils présentent la stratégie de mise en place de pratique RSE comme une solution pour une meilleure gestion des risques et pour des rendements durables. Ils se sont appuyés sur l'étude de 65 entreprises indiennes sur la période de 2005 à 2017. Les résultats de cette étude ont montré que la performance RSE améliore la rentabilité des indicateurs comptables et de marché. Celle-ci démontre également l'importance de divulguer des rapports sur le développement durable et sur les pratiques RSE. Puisque cela contribue en grande partie à l'accroissement de la rentabilité et de la richesse des actionnaires à long terme.

Alareeni et Hamdan (2020) concluent qu'il existe un lien de corrélation positif entre la divulgation d'informations sur la RSE et la performance d'une entreprise. Pour évaluer cette corrélation, ils se sont appuyés sur plusieurs indicateurs : de performance opérationnelle avec le ROA (6), de performance financière avec le ROE (7) et de marché avec le Q de Tobin (8). Leur échantillon est composé des sociétés américaines cotées au S&P 500 sur la période de 2009 à 2018. Contrairement à l'étude précédente l'horizon temporel est davantage significatif et l'étude porte à présent sur des sociétés d'un pays développé. Les résultats sont d'ailleurs plus contrastés, sans doute du fait qu'on utilise un spectre temporel plus large.

D'après les résultats, la divulgation d'informations environnementales impacte négativement le ROA et le ROE, mais est corrélée positivement au Q de Tobin. A contrario, l'étude révèle

également que la d'informations relatives à la gouvernance d'entreprise est positivement corrélée au ROA et divulguée au Q de Tobin, mais négativement au ROE.

*(6) Le ROA correspond au résultat d'exploitation d'une entreprise divisée par les capitaux investis.*

*(7) Le ROE correspond au résultat net d'une entreprise divisée par les capitaux propres.*

*(8) Le Q de Tobin correspond à la valeur boursière d'une entreprise divisée par la valeur de remplacement de son capital fixe. Si celui-ci est supérieur à 1, cela veut dire que le marché anticipe une rentabilité des investissements supérieurs à son coût d'achat.*

*(9) Le mécanisme des économies d'échelle désigne le mécanisme selon lequel plus l'entreprise augmente sa production plus le coût unitaire de production d'un produit baisse.*

#### **2.4. L'absence d'un lien de corrélation**

McWilliams et Siegel (2001) ont abouti à la conclusion de l'absence d'un lien de corrélation clair entre la RSE et la performance financière des entreprises. Il parle d'une relation neutre entre ces deux dimensions. Pour eux, il existe un niveau optimal de RSE qui correspond au point d'équilibre entre l'offre et la demande de RSE. En ce point, les profits sont maximisés tout en satisfaisant la demande de RSE. Et celui-ci détermine combien exactement une entreprise devrait dépenser pour la RSE. Pour ce faire l'entreprise doit offrir le niveau exact de RSE pour lequel l'augmentation des revenus provenant de l'augmentation de la demande est égale à l'augmentation des coûts pour la mise en place de RSE. Il s'agit d'un raisonnement coûts-avantages. Ce raisonnement est complexe car cela suppose que les dirigeants arrivent à estimer correctement la demande afin de s'assurer de pouvoir augmenter ses revenus.

De même, du côté de l'offre, les dirigeants devront évaluer avec précision les coûts de la mise en place de RSE. Tout en tenant compte du mécanisme des économies d'échelle (9), cela implique donc que les grandes entreprises soient plus investies dans la RSE. Ainsi, pour eux la prise de décision en matière de RSE devrait suivre la même logique analytique que toutes les autres décisions d'investissements. De plus ce modèle microéconomique, implique qu'au point d'équilibre à l'intersection entre l'offre et la demande la relation entre RSE et performance financière soit neutre, puisqu'elles se compensent. Ils iront jusqu'à dire que leur démonstration explique pour partie toutes les incohérences concernant les résultats des études sur la relation entre la RSE et la performance. Ainsi pour une entreprise qui atteint ce point d'équilibre, même si celle-ci a des coûts plus élevés qu'une autre entreprise qui ne fournit pas de RSE, elles auront chacune le même taux de rentabilité. Puisque l'entreprise qui fournit

de la RSE aura aussi des revenus plus élevés alors que l'entreprise qui ne fournit pas de RSE aura des coûts plus faibles mais aussi des revenus plus faibles.

## 2.5. Synthèse des principaux résultats empiriques

Après avoir étudié les différentes relations possibles entre la RSE et la performance financière ; j'ai cherché à comprendre quelle était la tendance qui domine les différentes études empiriques.

Nature de la relation	Griffin et Mahon (1997)	Roman, Hayhoe et Ajle (1999)	Margolis et Walsh (2003)	Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003)	Allouche et Laroche (2005)
Période étudiée			1970-2002	1970-2002	1972-2003
Relation positive	22	28	66	27	40
Relation négative	12	2	7	2	6
Relation non significative	6	13	30	-	23
Relation mitigée	11	5	21	23	17
Total études publiées	51	48	126	52	93
Tendance (+)	43%	60.8%	82%	51.9%	52.7%

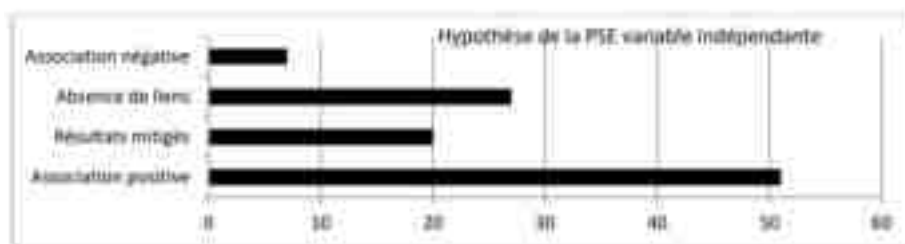
**Tableau 1 – Synthèse sur la base des données fournies par l'étude de Allouche et Laroche (2005),** Source issue de la Revue Française d'Economie et de Gestion du volume 4 numéro 1 (2023)

Au regard de ce tableau, on remarque tout de suite que c'est l'obtention d'une corrélation positive qui a été confirmée. Puisque si on fait la moyenne de ces 368 études, près de 48.75% ont démontré une relation positive entre la RSE et la performance financière.

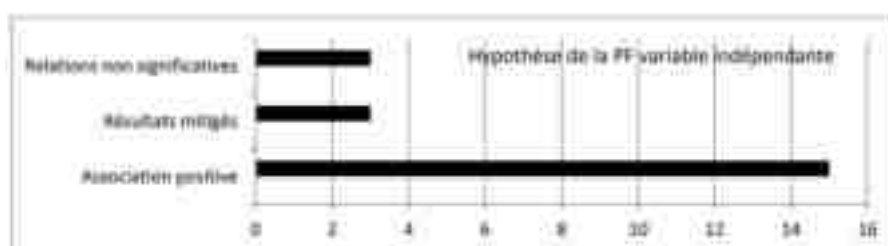
Les pourcentages de relation positive varient selon les études de 43% à 60.8%. On comprend aisément ces variations au regard de la multitude des indicateurs de mesure de la performance financière et de la RSE. Selon les études, différents critères et méthodologies ont été retenus. Rien que sur les études présentées par Margolis et Walsh on dénombre 70 indicateurs de performance financière (indicateurs comptables et boursiers).

La méta analyse (10) de Margolis et Walsh (2003) est aujourd'hui la plus complète puisqu'ils ont réuni près de 126 études : 105 études qui ont expérimenté l'influence de la RSE sur la performance financière et 21 études qui ont expérimenté l'influence de la performance financière sur la RSE.

(10) Une méta analyse est une méthode scientifique qui consiste à combiner les résultats de plusieurs études indépendantes les unes des autres sur un problème donné, selon un protocole reproductible.



**Graphique 1 – Résultat de l’étude testant l’influence de la RSE sur la performance financière sur la base des résultats de Margolis et Walsh (2003),** Source issue de la Revue Française d’Economie et de Gestion du volume 4 numéro 1 (2023)



**Graphique 2 – Résultat de l’étude testant l’influence de la performance financière sur la RSE sur la base des résultats de Margolis et Walsh (2003),** Source issue de la Revue Française d’Economie et de Gestion du volume 4 numéro 1 (2023)

## Conclusion

A travers l’étude de ces différents travaux, on peut constater qu’il n’y a pas de consensus. Cependant, il y a davantage d’études qui ont montré une corrélation positive entre la RSE et la performance financière et ce quel que soit le sens de l’influence. Seulement au vu des nombreuses contradictions et des difficultés auxquelles on ne sait pas y palier, on ne peut pas conclure sur l’existence d’une corrélation positive. On remarque tout de même une convergence des difficultés.

## 3. Quel cadre réglementaire autour de la RSE ?

### 3.1. Les lois applicables en France sur la RSE

Cette sous-partie reprend la législation autour de la RSE et du reporting extra-financier applicable aux entreprises françaises. Elle inclut donc des lois issues du cadre réglementaire français et européen. Les lois présentées ci-dessous ont toutes grandement contribué à la transition de notre économie vers un modèle plus durable et plus responsable. La liste n’est

pas exhaustive au vu du nombre de mesures adoptées ces dernières années, mais les plus représentatives seront développées dans cette partie. La prise de conscience des enjeux RSE a conduit à intégrer quasi systématiquement les défis environnementaux, sociaux et sociétaux dans l'élaboration du droit quel que soit le domaine.

### **3.1.1. Les lois issues du cadre réglementaire européen**

#### **1. La déclaration de performance extra-financière (DPEF)**

En 2017, une nouvelle directive européenne : la Non Financial Reporting Directive (NFRD) a été transposée dans le code du commerce français. Il s'agit de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) aussi appelée reporting extra-financier. Cette directive impose aux entreprises qui dépassent un certain seuil d'établir une déclaration annuelle de performance extra-financière. Celle-ci doit présenter les risques sociaux, environnementaux et sociétaux liés à l'activité, qu'ils soient subis ou engendrés par l'entreprise. Ainsi qu'une présentation des politiques mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques. La DPEF comprend aussi les résultats des politiques évalués à l'aide d'indicateurs de performance (KPI). Les entreprises peuvent également s'appuyer sur des référentiels tels que la norme ISO 26000. Cette DPEF remplace le rapport RSE de l'article 225 du code de commerce de la loi Grenelle 2 qui était moins complet. Avec la loi Grenelle 2, il fallait renseigner les informations sur 43 thématiques RSE alors que maintenant on résonne en risques et en plan d'actions pour palier à ces risques. En application de l'article R. 225-104 et R. 22-10-29 du code de commerce, la DPEF s'applique aux grandes entreprises qui dépassent les seuils suivants et durant deux exercices consécutifs :

- Pour toute société cotée : avec 20M€ au total du bilan ou 40M€ de chiffre d'affaires net et 500 salariés employés au cours de l'exercice
- Pour toute société non cotée : avec 100M€ au total du bilan ou 100M€ de chiffre d'affaires net et 500 salariés au cours de l'exercice
- Les entités d'intérêts publics (EIP) *(11)*

*(11) Les entités d'intérêts publics désignent les entreprises dont les titres sont soumis à un marché réglementé, les établissements de crédit, les compagnies d'assurances et les organismes de liquidation.*

Les sociétés concernées par cette déclaration doivent la communiquer aux actionnaires avec le rapport de gestion et la publier sur leur site internet dans un délai de huit mois suivant la clôture de l'exercice.

Par ailleurs, pour les sociétés qui dépassent les seuils de 100M€ et 500 salariés, la DPEF doit être vérifiée par un organisme tiers indépendant (OIT) agréé par le comité français d'accréditation (COFRAC). L'OIT émet alors un avis sur la conformité et la sincérité de la DPEF et cet avis devra également être communiqué aux actionnaires.

## **2. La Taxonomie verte européenne**

En 2020, l'Union européenne a adopté le règlement sur la Taxonomie européenne. Ce règlement a été voté dans le cadre de l'objectif de neutralité carbone en 2050 des Accords de Paris. Celle-ci impose aux entreprises déjà soumises à la DPEF (prochainement à la CSRD), de publier au sein de leur reporting extra-financier des indicateurs qui révèlent leur part d'activité durable en pourcentage du chiffre d'affaires, en pourcentage des CAPEX (dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisé au bilan) et en pourcentages des OPEX (dépense d'exploitation, charges courantes). Le but étant de réorienter les investissements des entreprises vers des activités plus durables. Pour se faire, les entreprises soumises à la DPEF doivent distinguer les activités durables des non durables. Ainsi, ce texte a également établi un modèle de classification des activités dites durables selon leurs contributions aux six objectifs environnementaux qui ont été définis : atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, protection et utilisation durable des ressources hydriques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et contrôle de pollution, protection et restauration de la biodiversité des écosystèmes. Pour qu'une activité soit considérée comme durable celle-ci doit contribuer de manière significative à au moins un de ces six objectifs, ne porter atteinte à aucun autre des six mêmes objectifs et respecter les droits de l'Homme.

## **3. La loi sur le devoir de vigilance (CSDDD)**

En 2022, la Commission européenne a présenté une proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises (CSDDD). Cette directive obligerait les grandes entreprises à surveiller, à prévenir, à atténuer et à remédier aux impacts environnementaux et sociaux de l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnements : les fournisseurs directs et indirects. Un rapport annuel devra également être publié. Et pour les entreprises dont le chiffre d'affaires excède les 150M€ elles devront indiquer dans ce rapport les moyens mis en place pour réduire leurs émissions définies dans les Accords de Paris sur le climat. Cela concerne les entreprises



européennes et étrangères qui interviennent dans l'UE embauchant au moins 500 personnes et ayant un chiffre d'affaires d'au moins 150M€. Mais également, les plus petites entreprises impliquées indirectement en tant que fournisseurs de ces grandes entreprises. Lors de la présentation du projet, le commissaire européen de la justice Didier Reynders, a affirmé que « seules les entreprises qui ne nuisent pas à l'environnement et respectent pleinement les droits de l'Homme devraient opérer dans l'UE ». Une fois le projet voté, les états membres de l'UE auront deux ans pour transposer la directive dans leur législation nationale. Par ailleurs, contrairement aux autres Etats membres de l'UE, il existe déjà en France une loi sur le devoir de vigilance adoptée en 2017. Cette loi est la première au monde à imposer un devoir de vigilance. La directive européenne s'est donc appuyée sur cette loi.

#### **4. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

Le 16 décembre 2022, l'Union européenne a adopté la directive sur la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). A compter de cette date, les Etats membres auront 18 mois pour la transposer dans leur droit national. Cette directive remplacera alors la directive sur la NFRD adoptée en 2017. L'objectif est d'améliorer la qualité des informations communiquées en imposant des normes d'information sur la durabilité. Il s'agit des European Sustainability Reporting Standards (ESRS), elles permettront notamment de comparer les organisations entre elles et d'assurer la fiabilité des informations communiquées. Alors qu'avec la DPEF actuelle, les entreprises étaient plus ou moins libres dans la mise en œuvre de leur reporting. De plus, elles ne faisaient pas forcément l'objet d'un avis par un organisme tiers. La CSRD va étendre le périmètre des entreprises devant établir des déclarations de performances extra financière. D'après une étude Mazars, ce sont près de 50 000 entreprises qui devront s'y contraindre contre 11 700 avec l'actuelle DPEF puisque la CSRD va s'appliquer aux sociétés :

- Les entités d'intérêts publics (EIP)
- Les grandes entreprises cotées sur un marché réglementé européen avec 20M€ au total du bilan ou 40M€ de chiffre d'affaires net et 500 salariés employés au cours de l'exercice (correspond aux sociétés concernées par la NFRD)
- Les grandes entreprises non cotées qui dépassent au moins deux des trois seuils suivant, 20M€ au total du bilan, 40M€ de chiffre d'affaires net et 250 salariés au cours de l'exercice
- Les sociétés mères d'un grand groupe

- Les petites et moyennes entreprises (PME) cotées qui répondent à au moins deux des trois critères suivants, entre 350K€ et 20M€ au total du bilan, entre 700K€ et 40M€ de chiffre d'affaires net, entre 10 et 250 salariés au cours de l'exercice
- Les entreprises non européennes qui réalisent un chiffre d'affaires d'au moins 150M€ net dans l'UE et avec une succursale ou une filiale dans l'UE

Les filiales peuvent être exemptées si le groupe publie déjà des rapports de durabilité consolidés et conformes à la CSRD. Néanmoins cette exception ne s'appliquera pas lorsque la filiale est une grande entreprise cotée. En outre, le reporting devra faire l'objet d'un avis d'un organisme tiers sur la base d'une mission d'assurance modérée et à terme d'une assurance raisonnable courant 2028. L'assurance porte sur la conformité de l'information à la directive, aux normes ESRS et le respect des informations exigées par le règlement sur la Taxonomie. Cette assurance pourra être délivrée par un Commissaire aux comptes (CAC) ou par un prestataire de services d'assurance indépendant (PSAI). Elle devra également être jointe avec le reporting au rapport de gestion. Concernant son application, elle entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2024. Néanmoins, on distingue quatre phases qui vont étendre au fur et à mesure le nombre d'entreprises concernées par la CSRD. Ainsi, le premier exercice comptable concerné sera celui de 2024 qui donnera lieu à une publication des rapports début 2025 pour les entreprises déjà soumises à la NFRD. Puis, pour l'exercice 2025 cela concernera toutes les grandes entreprises. En 2026, ce seront les petites et moyennes entreprises cotées qui vont s'ajouter au périmètre d'application. Et enfin en 2028, ce seront les entreprises non européennes qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 150M€.

### **3.1.2. Les lois issues du cadre réglementaire français**

#### **1. La loi Grenelle II**

En 2010, la loi Grenelle II a imposé aux entreprises de plus de 500 salariés ou qui réalisent un chiffre d'affaires de plus de 100M€ une évaluation de leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et la mise en place de plans d'actions pour les réduire. Cette évaluation consiste à quantifier les émissions de GES directes et indirectes de l'entreprise. L'entreprise doit inclure les tiers travaillant pour son compte dans ses calculs. Ce bilan doit être rendu public, transmis au préfet du département et à l'Agence de la transition écologique et mis à jour au moins tous les trois ans.

## **2. La loi sur le devoir de vigilance**

Adoptée en 2017, la loi sur le devoir de vigilance contraint les grandes entreprises à mettre en place des mesures pour prévenir leurs impacts environnementaux et sociaux ainsi que ceux de l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnements. Elle s'adresse aux entreprises françaises qui embauchent plus de 5 000 salariés en France, ou qui embauchent plus de 10 000 salariés dans le monde et aux entreprises étrangères ayant une filiale en France qui embauchent plus de 10 000 salariés.

## **3. Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel**

Depuis 2018, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent publier les écarts de salaires entre les hommes et les femmes. A travers un index d'égalité professionnelle qui tient compte de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, l'écart du taux d'augmentation de salaire annuel, le pourcentage de salariés ayant reçu une augmentation l'année de leur retour de congé de maternité, l'écart du taux de promotions et le sexe des dix salariés ayant perçus les plus hautes rémunérations. Ces cinq critères sont alors notés sur 100 points et ensuite est calculée une moyenne. Il faut que celle-ci soit au minimum de 75 points pour que l'on considère que les entreprises respectent l'égalité professionnelle sinon elles doivent mettre en place un plan d'action pour corriger ces inégalités salariales.

## **4. La loi PACTE**

Votée en 2019, la loi PACTE (Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises) contient un grand nombre de mesures qui avaient pour but de moderniser le cadre réglementaire des entreprises en France. Le but étant d'améliorer leur compétitivité tout en intégrant des objectifs sociaux et environnementaux.

Cette loi a notamment créé dans le code de Commerce le statut de société à mission qui permet aux entreprises qui le souhaitent d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être à travers la réalisation d'une mission sociale ou environnementale qui va au-delà de la maximisation du profit. Pour obtenir le statut de société à mission, il faut réunir cinq conditions : inscrire sa raison d'être dans les statuts de la société, inscrire ses objectifs sociaux et environnementaux, créer un comité de suivi de la mission et inscrire les modalités de suivi dans les statuts, charger un organisme tiers indépendant de contrôler le respect de la mission tous les deux ans et faire une déclaration auprès du tribunal de commerce pour indiquer le

statut de société à mission sur le K Bis. Ainsi, les entreprises se contraignent légalement à respecter leur mission.

De plus, elle a modifié l'article 1833 du Code civil qui définit l'objet social des sociétés afin d'y intégrer les enjeux sociaux et environnementaux. Elle énonce désormais que « Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ».

## **5. La loi d'Orientation des Mobilités (LOM)**

La loi d'Orientation des Mobilités, aussi appelé la loi LOM a été promulguée en 2019 pour responsabiliser davantage les entreprises sur les mobilités quotidiennes de leurs salariés. Cette loi impose à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés possédant un comité social et économique (CSE) <sup>(12)</sup> de traiter le sujet des mobilités lors des négociations salariales annuelles obligatoires. Ils réfléchissent alors à l'amélioration des déplacements des salariés de leur domicile à leur lieu de travail ou lors de déplacements professionnels. Et à défaut d'accord entre l'entreprise et le CSE, l'entreprise doit obligatoirement élaborer un Plan de Mobilité employeur (PDM). Un PDM est un plan qui vise à encourager des modes de transports alternatifs à la voiture individuelle. Cette loi doit permettre de réduire l'impact sur l'environnement en réduisant les déplacements futiles et en adoptant des modes de transports plus vertueux. Mais elle contribue également à l'amélioration du bien-être des salariés et de leur pouvoir d'achat. Puisque cette loi a également créé un forfait mobilité durable qui offre la possibilité aux entreprises d'octroyer une indemnité défiscalisée à leurs salariés se rendant au travail à vélo, en covoiturage, en véhicule électrique ou en transports en commun. Cette indemnité est plafonnée à 800€ par an et cumulable avec la participation de l'employeur à l'abonnement de transports en commun. Le montant est discuté avec le CSE lors des négociations salariales annuelles obligatoires.

De plus, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2025, les entreprises (sauf PME) qui posséderont un parking de plus de vingt places devront installer des bornes de recharges pour véhicules électriques avec une borne par tranche de vingt places.

*(12) Le comité social et économique est l'instance de représentation du personnel dans les entreprises de plus de 11 salariés.*

## **Conclusion**

Toutes ses mesures ont les mêmes objectifs qui sont de réorienter les flux de capitaux vers des investissements plus durables, d'intégrer systématiquement la durabilité dans la gestion des risques, de favoriser la transparence et la comparabilité de l'information. L'objectif ultime étant de respecter les Accords de Paris et que l'Europe s'impose en tant que leader et précurseur de la transformation de l'économie.

On observe également un abaissement des seuils ainsi chaque année le nombre d'entreprises concernées par ces obligations augmente.

En finalité, l'UE aspire à mettre l'information de durabilité au même niveau que l'information financière pour soutenir la transition de notre économie vers une économie plus durable.

### **3.2. Les certifications RSE**

Quand une organisation s'engage dans une démarche RSE, elle peut entreprendre des démarches de certification afin de garantir la validité de ses actions et de communiquer auprès de ses parties prenantes.

#### **3.2.1. La norme ISO 26000**

Une norme est un document officiel rédigé par un organisme agréé de normalisation tel que l'Association française de normalisation (AFNOR), le Comité européen de normalisation (CEN) ou encore l'Organisation internationale de normalisation (ISO). D'après l'ISO, une norme est « un document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. ». La norme ISO 26000 est une norme internationale de responsabilité sociétale qui fournit des directives pour aider les organisations à mettre en œuvre et à contrôler leur RSE. Elle a été publiée par l'ISO en 2010 dans le but d'aider les entreprises à traduire des principes RSE en actes concrets et de partager les meilleures pratiques existantes en la matière. La norme ISO 26000 comprend sept domaines centraux de responsabilité sociétale : la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et à la communauté et le développement local. Cette norme comporte donc des lignes directrices et non des exigences qui pourraient donner lieu à une certification, à la différence d'autres

normes ISO. Pour autant les structures qui s'engagent à adopter la norme ISO 26000 sont des structures qui ont pris la décision d'aller au-delà du respect de la loi et qui décident de s'investir en faveur d'un développement durable. La norme ISO 26000 leur donne un cadre pour la mise en place des politiques RSE. Ainsi même si celle-ci ne donne pas lieu à une certification, son adoption est une des plus exigeantes en matière de RSE.

### **3.2.2. Le label B Corp**

Le label B Corp (Benefit Corporation) a été créé en 2006 aux Etats-Unis dans le but de certifier les entreprises qui intègrent à leur activité des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux. Il récompense les entreprises « qui ne cherche pas à être la meilleure entreprise AU monde mais la meilleure entreprise POUR le monde ». Parmi les organisations qui ont obtenu ce label, on retrouve notamment la célèbre chaîne de restauration Big Mamma, le spécialiste de l'alimentation pour bébé Blédina, la chaîne de magasin Nature et Découverte, la marque de vêtement technique Patogonia, la marque de chaussures Veja, la marque de produits laitiers Les Deux Vaches, les jus de fruits Innoncent, les glaces Ben & Jerry's ou encore les relais en circuit court de La Ruche Qui Dit Oui. Aujourd'hui on dénombre près de 6 744 entreprises labélisées avec près de 1 200 en Europe et 160 dans le domaine de l'industrie. Cela touche 590 295 personnes qui sont salariées dans une de ces organisations. Pour obtenir ce label, les entreprises doivent dans un premier temps répondre à 200 questions sur la gouvernance, les collaborateurs, les communautés, l'environnement et les clients. Et à partir des réponses fournies un score est calculé. Si celui-ci dépasse les 80 points alors l'entreprise peut demander à être certifiée. Ce questionnaire est déjà très sélectif puisque plus de 80 000 organisations l'ont réalisé et la note moyenne obtenue était de 55 points. Et si le score dépasse les 80 points, B Lab effectue des contrôles avant de délivrer le label pour une durée de trois ans. Le but est de favoriser l'amélioration continue. Même si l'entreprise n'est pas labélisée, ce processus a l'avantage de leur permettre de connaître leur positionnement en matière de RSE.

### **3.2.3. Le label EcoVadis**

Créé en 2007, EcoVadis est la première plateforme d'évaluation de la RSE. A ce jour, plus de 110 000 entreprises sont certifiées. Cette plateforme est plus répandue que B Corp puisqu'elle s'adresse à toutes les organisations (entreprises privées, publiques et organisation)

contrairement à B Corp qui évalue uniquement les entreprises privées. De plus, au-delà de l'évaluation de sa propre démarche RSE, EcoVadis propose aux entreprises d'évaluer leurs partenaires en amont et en aval. L'objectif est d'encourager l'amélioration de la RSE tout au long de la chaîne d'approvisionnement en impliquant l'ensemble des parties prenantes. Sinon le processus de labélisation est plus ou moins identique. Le questionnaire est articulé autour de quatre thèmes : l'environnement, le social et les droits humains, l'éthique et les achats responsables. Chacun de ces thèmes se verra attribué un score à l'issue du questionnaire et la note globale doit être supérieure à 47 pour prétendre à une labélisation.

L'avantage de cette évaluation est de permettre l'accès à une plateforme collaborative puisque chaque évaluation est publiée. Ainsi, près de 30% des fournisseurs sont déjà présents sur ce réseau. Parmi les organisations qui ont obtenu ce label, on retrouve notamment l'entreprise Legallais qui est des plus grands distributeurs d'outillages et de quincaillerie pour les professionnels en France

#### **3.2.4. Le Label LUCIE 26000**

Créé en 2007, LUCIE est le premier label RSE français à destination des entreprises, associations et collectivités. Ce label est aligné sur la norme ISO 26000 et la certification est réalisée par un comité de labellisation d'experts indépendants afin de garantir la crédibilité du label. LUCIE ne se contente pas d'évaluer et de certifier les entreprises mais c'est avant tout un parcours pour progresser en RSE à l'aide d'outils alignés sur la norme ISO. Le parcours est décomposé en plusieurs étapes, dans un premier temps, il faut répondre à un questionnaire afin d'établir un diagnostic RSE. Puis s'ensuit une formation obligatoire de deux jours pour se familiariser avec la norme ISO 26000 et les méthodes LUCIE. Ensuite débute un diagnostic RSE où durant trois demi-journées un expert se rend dans l'organisation afin d'évaluer le niveau d'engagement en matière de RSE et oriente les axes d'améliorations. Et enfin arrive l'étape de la certification : le comité indépendant va réaliser l'évaluation ISO 26000. Cette évaluation est exécutée à partir du référentiel LUCIE 26000 qui est aligné sur les sept domaines de l'ISO 26000 et en dialogue avec les parties prenantes internes et externes. Le label est alors attribué pour quatre années. De plus, au bout de deux ans intervient une nouvelle évaluation de contrôle des engagements pris au moment de la labélisation. Le but étant d'être toujours un peu plus responsable et d'attester des progrès de l'entreprise. Parmi les organisations qui ont obtenu ce label on retrouve notamment le cabinet comptable parisien Baker Tilly SODIDEEC

qui compte actuellement 128 collaborateurs ou encore la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne. Ils ont également développé une plateforme : LUCIE Faire, sur laquelle on retrouve plus de 1 000 bonnes pratiques RSE. Puisqu'ils ont vocation à devenir un « laboratoire des initiatives engagées, innovantes et inspirantes ».

La liste de labels ci-dessus n'est pas exhaustive, il existe d'autres labels qui sont un peu moins répandus. Il y a notamment le Label Engagé RSE créée en 2007 et délivré par l'AFNOR qui s'appuie également sur la norme ISO 26000. Il réunit près de 220 organisations certifiées. Il y a aussi le label français Positive WorkPlace qui a été créé en 2022 et qui compte aujourd'hui un peu plus de 150 entreprises certifiées.

## **Conclusion**

L'avantage primordial de ces labels est de permettre un diagnostic complet de la politique RSE des entreprises. C'est d'autant plus intéressant pour les petites structures qui n'ont pas forcément les ressources nécessaires en interne. L'entreprise connaîtra son niveau d'engagement en matière de RSE et pourra se comparer aux concurrents du marché. Et ainsi, bénéficier d'un avantage concurrentiel en communiquant sur leur certification auprès des parties prenantes ou d'investisseurs pour obtenir des financements supplémentaires et plus avantageux (taux bonifié ou prime d'assurance à des tarifs préférentiels).

Ces organismes facilitent la compréhension de la RSE et sa mise en place qui peut parfois paraître complexe.

Néanmoins toutes ces certifications ont un coût conséquent qui peut démotiver certaines organisations à entreprendre une démarche RSE.



## **Partie 2 – La responsabilité Sociale des Entreprises au sein des cabinets d’expertise comptable**

Cette deuxième partie est consacrée à la compréhension de la RSE au sein des cabinets d’expertise comptable. Cette réflexion repose principalement sur une étude qualitative qui s’appuie sur la réalisation de quatre entretiens semi-directifs. Les personnes qui ont été interrogées sont toutes des professionnelles de cabinets d’expertise comptable et ils sont experts du domaine de la RSE. J’ai souhaité recueillir leurs témoignages afin de comprendre la motivation des cabinets dans la mise en place de politique RSE. Etant donné que les écrits sur les motivations des cabinets sont infimes ou alors obsolètes au vu des évolutions législatives et sociétales qui sont exponentielles ces dernières années.

### **1. Un axe stratégique prioritaire ?**

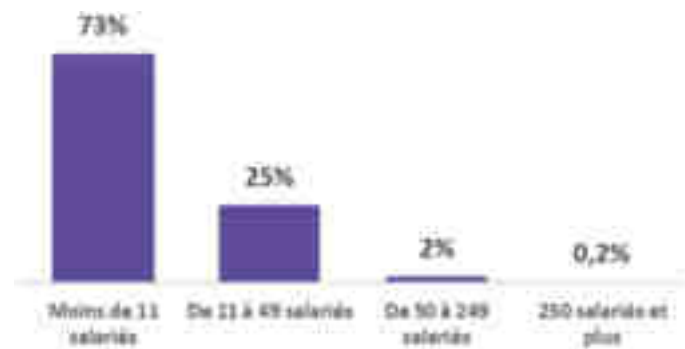
Selon, la taille et la structuration des cabinets, les sources de motivations ne seront pas les mêmes. En effet, dès lors qu’une structure dépasse les 50 salariés, elle est alors contrainte de se soumettre à un certain nombre de lois en faveur de la RSE. Alors que pour des cabinets de plus petites tailles la mise en place de politique RSE relève uniquement d’une démarche volontaire. Ainsi, avant d’interpréter les résultats des entretiens. Il m’a semblé primordiale d’étudier la taille et la répartition des cabinets comptables en France.

#### **1.1. La répartition des cabinets comptables en France**

Chaque année, une étude est publiée sur la répartition des cabinets par l’Observatoire des Métiers de l’Expertise comptable du Commissariat aux comptes et de l’Audit (l’OMECA). Selon leur dernière étude publiée en 2021 on comptait près de 19 270 cabinets comptables en France.

Concernant la répartition des cabinets selon leur taille. On distingue plusieurs types de cabinets. L’immense majorité des cabinets (73%) sont des cabinets de petites tailles généralement mono-bureau qui ont moins de onze salariés. On distingue ensuite les cabinets de taille intermédiaire qui appartiennent souvent à des réseaux ou groupement avec 11 à 49 salariés au sein du cabinet. Il représente 25% des cabinets comptables en France. Ainsi, près de 98% des cabinets comptables ont moins de 50 salariés et ne sont donc pas concernés par les restrictions légales en matière de RSE. Concernant les 2% restants, il s’agit de cabinets

appartenant à des groupes internationaux parmi lesquels on retrouve les quatre Big Four (13) Deloitte, EY, KPMG et PwC.



**Graphique 3 – Répartition des cabinets en France par taille**, Source issue de l’Observatoire des Métiers de l’Expertise comptable du Commissariat aux comptes et de l’Audit (l’OMECA)

(13) Les Big Four sont les quatre plus grands cabinets d’audit et de conseil au niveau mondial.

Face à un tel constat, j’ai décidé de partager mes entretiens entre des cabinets de petites tailles non soumis à la réglementation et un cabinet de grande taille soumis à la réglementation. En effet, à la suite de l’étude de la réglementation en vigueur et à la répartition des cabinets je suis partie de l’hypothèse selon laquelle la motivation des cabinets ne sera donc pas la même.

Ainsi, j’ai réalisé deux guides d’entretien (cf. *Annexe A*) adaptés selon les deux tailles de cabinets. Néanmoins l’objectif est commun aux deux tailles. Le but étant d’apporter un ensemble d’informations sur les actions RSE mise en œuvre par les experts-comptables au sein de leur cabinet et de comprendre les raisons justifiant leurs actions.

Ainsi, j’ai sollicité monsieur Thierry Guth et madame Carole Cherrier qui travaillent tous les deux dans de petits cabinets. J’ai également interrogé monsieur Loïc Albarracin qui travaille dans un des Big Four. Ce choix a donc été déterminé par la taille des cabinets comptables mais il tient également compte de l’implication du cabinet et des personnes interrogées en matière de RSE. Par conséquent l’échantillon n’est pas représentatif de l’ensemble des cabinets comptables français mais essentiellement de cabinets impliqués en matière de RSE.

Les différents entretiens ont été retranscrits (cf. *Annexe B, C et D*) en reprenant les questions du guide d’entretien avec quelques adaptations selon le profil de l’interlocuteur :

Mon premier entretien était avec madame Carole Cherrier qui est expert-comptable et commissaire aux comptes de plusieurs petits cabinets en Alsace et à Paris. Elle est également co-présidente du comité durabilité à la compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) et vice-présidente de l'Institut Français des Experts-Comptables (IFEC) qui est le premier syndicat de la profession comptable.

Mon second entretien était avec monsieur Thierry Guth qui est également expert-comptable et commissaire aux comptes d'un cabinet de petite taille. Il dirige le cabinet Cap 21 qui est composé de deux structures, une structure à Illkirch composée de vingt salariés et une structure à Saint-Martin composée de six salariés. Très impliqué dans la mise en place d'une politique RSE, c'est actuellement le seul cabinet en Alsace à avoir la certification ISO 26000.

Mon dernier entretien était avec monsieur Loïc Albarracin qui est consultant chez EY à Paris. Il travaille sur la digitalisation des organisations du secteur public. Mais il est également co-président du réseau EcologY du cabinet EY France. Le réseau EcologY a été créé en 2019 par Loïc Albarracin dans le but de faire émerger des idées pour réduire l'empreinte du cabinet et agir en faveur d'une croissance durable auprès de leurs clients.

## **1.2. Les motivations des petits cabinets**

Comme évoqué précédemment deux interviews ont porté sur la démarche RSE de petits cabinets. Des cabinets de moins de 50 salariés qui ne sont donc pas contraints par loi dans la mise en place de politique RSE et dans l'élaboration de déclaration de performance extra-financière (NFRD et CSRD). Leur engagement est par conséquent volontaire et nous étudierons ce qu'ils ont mis en place et pour quelle raison. Pour se faire je me suis appuyée sur l'analyse des entretiens semi-directifs réalisée avec Carole Cherrier et Thierry Guth qui m'ont permis de répondre aux questions de mon mémoire concernant : les motivations des cabinets, les actions RSE mises en place, la répercussion de ces actions et les enjeux à venir.

A travers les interviews j'ai pu identifier plusieurs motivations des cabinets à s'inscrire dans une démarche volontaire de mise en place de la RSE. Il y a des raisons liées à la personnalité et aux convictions de l'expert-comptable dirigeant (1.2.1.), des raisons liées aux attentes des clients (1.2.2.) et des raisons liées à l'envie d'améliorer la performance du cabinet (1.2.3.).

### **1.2.1. Des raisons liées à la personnalité, aux valeurs et aux convictions de l'expert-comptable dirigeant**

Les deux experts-comptables partagent des valeurs et des convictions fortes en matière de RSE. En effet, ils se sont tous les deux lancés dans la mise en place de la RSE à la suite de leur conviction personnelle. Carole Cherrier a commencé à s'intéresser au sujet du capital immatériel dans les petites entreprises en 2003 pour l'écriture de son mémoire d'expertise comptable. Elle a alors obtenu le prix du meilleur mémoire et a ainsi pu intégrer la compagnie régionale et la compagnie nationale des commissaires aux comptes. Puis récemment, elle a été nommée co-présidente du comité durabilité de la compagnie nationale des commissaires aux comptes. Carole Cherrier est donc une personne qui a des convictions et qui s'engage dans la profession. Logiquement, dans la suite de son engagement elle a mis en place des politiques RSE au sein de ses cabinets dès ses débuts dans la profession. En effet, elle répète à plusieurs reprises que « c'était assez naturel de faire ça ». De plus, Carole Cherrier propose et donne accès à ses salariés à des activités sportives. Elle justifie cette volonté du fait qu'elle « adore le sport » et que pour elle « c'est une valeur importante ».

Thierry Guth a également mis en place la RSE dans son cabinet dans la continuité de ses convictions personnelles. Il indique avoir pris conscience de la nécessité de la RSE en 2017 suite à l'ouragan Irma qui a tout détruit à Saint-Martin. Son cabinet situé à Saint-Martin et ses clients ont alors traversé une longue période difficile. De plus, il a également été touché par un problème de santé provoqué par son intense rythme de vie de dirigeant qui cherche à accroître toujours plus son chiffre d'affaires. Il explique avoir été dans « le parcours de beaucoup de gens [...] dans une logique de business où l'on cherche toujours plus de clients pour accroître son chiffre d'affaires sans prise de conscience de notre environnement ». Il affirme d'ailleurs que les cabinets qui s'engagent volontairement en faveur de la RSE sont « des gens qui forcément étaient touchés dans leur chair à un moment donné ». Tous les deux ont été les éléments moteurs de l'implémentation de la RSE dans leur cabinet. Thierry Guth a appuyé ses propos en affirmant que « les entreprises qui basculent dans une logique RSE c'est toujours sous l'impulsion du dirigeant ». En effet, pour lui « une telle démarche bouleverse tellement que ça ne peut pas être une décision qui est prise par quelqu'un qui est salarié ».

Les résultats de cette étude montrent donc que l'origine de la RSE dans les cabinets est fortement liée à la personnalité et aux convictions de l'expert-comptable dirigeant.

### **1.2.2. Des raisons liées aux attentes des clients**

Les résultats montrent aussi que les experts-comptables s'impliquent dans la RSE pour répondre aux attentes de leurs clients. En effet, certains clients décident de s'engager en faveur de la RSE. Cela implique qu'ils soient accompagnés par les cabinets d'expertise comptable. Carole Cherrier a notamment mis en place un parcours d'acculturation de ses salariés autour de la RSE dans le but « de sensibiliser et de former les collaborateurs à parler de ses missions auprès des clients ». Elle explique aussi qu'elle anticipe tournant du métier qui sera davantage orienté sur du conseil donc « l'enjeu c'est de pouvoir sensibiliser et former les collaborateurs à ces sujets-là ». De plus actuellement, l'activité de conseil est déjà une part prépondérante des prestations vendues par le cabinet aux clients. Puisqu'elle indique qu'en qualité de co-présidence au comité de durabilité, on lui demande beaucoup « d'attestations d'émissions de gaz à effet de serre, d'audits énergétiques et de conseil en matière de labellisation ». Par conséquent, elle ira jusqu'à dire « on est obligé de faire un peu de RSE parce que si on parle de RSE et de durabilité auprès des clients ça serait quand même dingue qu'on ne le fasse pas nous-même ». Ce serait presque indécent de conseiller des clients sur des domaines qu'on n'a jamais expérimentés ou auxquels on refuse nous-même de s'y confronter. Elle indique également qu'ils ont ainsi gagné en légitimité puisque « les clients voient que l'on est à même de les conseiller sur ce qu'ils peuvent faire ».

Thierry Guth a également été poussé par ses clients qui sollicitaient le cabinet pour « des problèmes de turnover, de sourcing et de fournisseurs ». Or il indique qu'en tant qu'expert-comptable « il fallait qu'il trouve des solutions » pour accompagner leurs clients. Après réflexion avec ses équipes, la RSE est la solution qu'ils ont trouvée même si les clients n'ont pas conscience qu'il s'agit de RSE. Toutefois, il explique que certains clients sont conscients des enjeux de la RSE. Pour lui, il s'agit des entrepreneurs qui sont fondateurs de l'entreprise car ils sont intrinsèquement plus imaginatifs que d'autres dirigeants. La plupart des dirigeants tendent à « répliquer sans conscience » ce qu'ils ont appris durant leur étude de gestionnaire. Il donne notamment l'exemple d'un cabinet comptable avec un taux de turnover de 10% et qui considère cela comme « normal parce que je suis un gestionnaire ». Alors que pour lui tous les ans il perd 10% de son savoir-faire. Il explique à plusieurs reprises que c'est « une problématique de conscience des choses ».

Les résultats démontrent donc que les experts-comptables mettent des actions RSE en place au sein de leur cabinet pour qu'eux-mêmes et l'ensemble des collaborateurs puissent de plus en plus conseiller les clients dans ce domaine.

### **1.2.3. Des raisons liées à l'envie d'améliorer la performance du cabinet**

Les résultats de cette étude ont également montré que les cabinets adoptent la RSE pour s'orienter davantage vers une activité de conseil. Quand Thierry Guth a décidé de développer la RSE au cœur de son activité, il a changé complètement son activité. En effet, après avoir longuement réfléchi à ce qu'il voulait produire comme prestation il a décidé que leur « vrai métier c'est d'accompagner efficacement un entrepreneur [...] vers quelque chose de durable ». Ainsi, le cabinet ne se contente pas simplement de produire des comptes mais il conseille ses clients dans le développement d'une activité durable. Dans les honoraires facturés au client les prestations de conseil ont donc une part plus importante depuis qu'ils ont adopté un modèle RSE au sein de leur activité. Sans doute qu'à terme ce sera le cœur de leur activité au vu du peu de personnes qualifiées dans ce domaine et de l'intérêt grandissant des entrepreneurs en matière de RSE. Carole Cherrier affirme qu'elle essaie de beaucoup « former ses clients et de promouvoir toutes leurs actions » elle souhaite donc également faire de la RSE un levier pour accroître son activité de conseil.

Les résultats de cette étude ont également montré que les cabinets adoptent la RSE pour fidéliser les salariés. En effet, dans les motivations de Carole Cherrier on retrouve ainsi l'envie « d'essayer de maintenir les salariés ». Elle a également ajouté « que la RSE c'est comment on forme et on fait monter en compétence les collaborateurs en espérant qu'ils vont rester chez nous ». La formation des salariés aux enjeux de la RSE serait alors un moyen de retenir les salariés du cabinet. Un cabinet qui adopte la RSE et se forme c'est un cabinet qui adopte déjà les changements à venir. Ainsi, être salarié dans ces structures peut donner envie aux collaborateurs de rester pour monter en compétence et ne pas subir les changements de la profession et de la société à venir.

Les résultats de cette étude ont par conséquent démontré trois types de motivations qui ont poussé à la mise en place d'une dynamique RSE au sein des cabinets d'expertise comptable. Nous verrons que pour les grands cabinets les résultats sont divergents à ceux présentés ci-dessus.

### **1.3. Les motivations des grands cabinets**

J'ai réalisé une interview dans un grand cabinet comptable, le cabinet EY qui est le troisième plus grand cabinet au monde en termes de chiffre d'affaires. En France, on compte plus de 6 000 salariés répartis dans 17 bureaux avec un chiffre d'affaires de 1 777M€ en 2021.

L'ensemble des Big Four ne sont pas soumis à l'obligation d'établir une DPEF sauf KPMG. En effet, les trois autres cabinets sont des sociétés par actions simplifiées (SAS) ou des sociétés à responsabilité limitée (SARL). Or les SAS et les SARL sont exclus du champ d'application de la DPEF. Ainsi, au sein même des grands cabinets il faut distinguer les cabinets contraints par les lois en matière de RSE et de publication d'une déclaration de performance extra-financière ; des cabinets uniquement contraints par les lois en matière de RSE. De ce fait, j'aurais souhaité réaliser une quatrième interview avec la responsable RSE du cabinet Mazars qui est également soumis à la DPEF. Cela m'aurait permis de comparer les deux niveaux d'exigences législatives.

Enfin, contrairement aux petits cabinets, les grands cabinets sont soumis à l'ensemble des réglementations en faveur de la RSE. Pour autant lors d'une interview le président de l'Agence de labélisation LUCIE, Alan Fustec a affirmé que « Le respect de la réglementation n'est pas un argument de la RSE c'est un préalable c'est à dire qu'une entreprise qui respecte la réglementation c'est juste une entreprise qui n'est pas délinquante et donc elle ne peut pas se déclarer responsable pour autant. Quand on évalue la maturité d'une entreprise on regarde tout ce que l'entreprise fait en plus de la réglementation et c'est là qu'on voit s'il y a ou s'il n'y a pas de la RSE ». Ainsi même si une partie des mesures prises par ces cabinets sont contraintes par la loi, nous verrons qu'il existe d'autres sources de motivations que le simple respect de la législation.

En effet, à travers mon interview j'ai pu identifier plusieurs raisons : des raisons liées à la personnalité et aux convictions des collaborateurs (1.3.1.), des raisons liées aux attentes des clients (1.3.2.) et des raisons liées à la marque employeur (1.3.3.).

#### **1.3.1. Des raisons liées à la personnalité et aux convictions des collaborateurs**

Au sein du cabinet EY l'ensemble des actions en faveur de la RSE émergent du pôle engagement qui a été créé en 2019. Le pôle engagement est composé des équipes responsables de la RSE, des équipes de la Fondation EY et des équipes du mécénat. Le réseau

EcologY est intégré aux équipes responsables de la RSE. Il est co-présidé par Loïc Albarracin et Lancelot Lefebvre responsable du pôle engagement. Le but de ces différentes organisations est d'encourager les collaborateurs à s'engager au-delà de leurs métiers.

Concernant le réseau EcologY il est composé de plus de 6 000 collaborateurs qui « fédère les personnes un peu comme moi » qui sont « impliqués personnellement dans une « démarche de réduction de l'impact environnemental ». Mais en réalité Loïc indique qu'ils sont 120 actifs et 570 qui veulent rester informer des nouvelles du réseau. Ainsi, du fait de leurs convictions personnelles ils ont tous décidé de continuer à porter leur engagement en faveur de la transition environnementale au sein d'EY. Ce sont les collaborateurs qui poussent le cabinet à adopter des pratiques plus durables. C'est d'ailleurs indiqué sur le site internet d'EY France que « nos collaborateurs nous incitent à intensifier notre action au sein de la société ».

Dans le cadre d'un processus de recrutement j'avais également échangé avec Nolenn Ghazy manager chez EY du service expertise comptable à Paris. Comme Loïc elle partage les mêmes convictions qui l'ont poussées à s'engager au sein de la Fondation EY et au sein du réseau EcologY. De plus, à titre personnel en tant que manager elle sollicite régulièrement les associés pour diffuser de nouvelles actions en faveur de la RSE. Elle les a sollicités pour dispenser aux collaborateurs des formations en matière de RSE et pour la mise en place d'un affichage de fresque du climat <sup>(14)</sup>.

Par conséquent, la RSE des cabinets est fortement liée aux convictions des collaborateurs.

*(14) La fresque du climat est un jeu collaboratif où les participants élaborent une fresque en reliant les 42 cartes du jeu selon les relations de cause à conséquence des mécanismes du changement climatique expliqué dans les rapports du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC).*

### **1.3.2. Des raisons liées aux attentes des clients**

Loïc Albarracin explique « qu'actuellement les clients demandent également de plus en plus de clauses sur la RSE » et qu'ainsi « pour remporter un marché auprès d'un client [...] tu vas devoir justifier de ta capacité à proposer quelque chose de vertueux en termes de RSE ».

Les résultats de cette étude montrent donc également que les grands cabinets mettent en place des actions RSE pour pouvoir décrocher des marchés.



### **1.3.3. Des raisons liées à la marque employeur**

Enfin, les grands cabinets auront également tendance à faire de la RSE pour améliorer leur marque employeur. Il s'agit de l'image que le cabinet renvoie à ses employés actuels et potentiels. En effet, en mettant en avant les actions du pôle engagement EY essaye d'attirer des talents puisque Loïc a confirmé que « c'est un gros levier qu'il actionne pour recruter ». Il considère que « les salariés cherchent de plus en plus de sens, de sorte que leur métier soit le reflet de leurs valeurs ». Ayant participé à une session de recrutement du cabinet j'ai pu constater qu'ils mettent effectivement en avant les différentes actions du pôle engagement notamment avec la Fondation EY.

Concernant la fidélisation des salariés Loïc n'a « pas d'élément pour quantifier à quel point cela permet de retenir les talents mais « qualitativement [...] oui évidemment qu'aujourd'hui si ton entreprise ne propose pas un truc RSE viable, les gens vont partir ». Etant en stage dans le cabinet Mazars, j'ai pu aussi constater l'importance qui était accordée à la communication d'une marque employeur qui se veut responsable. Les locaux sont décorés autour de la couleur verte avec de la mousse sur les murs et l'on reçoit de nombreux mails autour de cette thématique.

Les résultats de l'étude ont ainsi permis de comprendre les motivations des cabinets qui les ont poussés à faire de la RSE. Mais ils ont également permis d'appréhender les différentes actions qui ont été mises en place dans les cabinets.

## **2. Les actions qui ont été mises en place dans les cabinets**

### **2.1. De petites tailles**

Il est important de souligner que les deux cabinets étudiés sont en avance sur les autres cabinets d'expertise comptable. En effet, Carole Cherrier et ses équipes se sont engagés dans la RSE depuis déjà de longues années puisqu'en 2011 ils avaient déjà signé la Charte éthique de l'IFEC sur la RSE. Ainsi que Thierry Guth et son cabinet qui est certifié ISO 26000 alors que c'est le seul cabinet à l'être pour l'instant en Alsace.

#### **- Des pratiques sociales vertueuses auprès de ses salariés**

Les petits cabinets qui se sont engagés dans une démarche RSE mettent spécifiquement en avant leurs bonnes pratiques sociales. Ils ne considèrent pas les salariés comme une simple

ressource et sont soucieux de leur épanouissement. Thierry Guth a ainsi souhaité ouvrir le capital aux salariés quel que soit leur diplôme et leur âge. C'est un mode de gouvernance qui n'est pas commun dans ce milieu. Puisqu'en principe les associés sont tous des experts-comptables avec déjà plusieurs années d'expériences. De plus, dans le cadre de la mise en place de la RSE tous les collaborateurs ont été impliqués dans le processus de réflexion. Il favorise toujours les réflexions collectives et implique les collaborateurs dans les choix stratégiques du cabinet.

Carole Cherrier est également soucieuse du bien-être de ses salariés puisqu'elle propose des abonnements dans des clubs sportifs et de bien-être (yoga et pilates). Ils partagent des séances entre responsables et collaborateurs qui se retrouvent le temps d'un exercice confronté « aux mêmes difficultés » et ils « adorent, c'est une bonne ambiance ». Précédemment, elle proposait même des cours de yoga au sein du cabinet mais selon elle « les collaborateurs n'en profitaient pas suffisamment » donc elle les a supprimés. Thierry Guth propose aussi à ses salariés des cours de sport et de yoga ainsi que des cours d'anglais.

Aussi, Carole Cherrier organise des journées consacrées au bien-être des salariés. Lors de la dernière journée elle a demandé à une intervenante de faire une conférence sur la confiance en soi et sur les fleurs de Bach. Et l'après-midi, ils ont fait un cours de méditation. Elle « les sensibilise aussi à comment gérer des situations de stress ».

Tous deux ont également généralisé la possibilité d'effectuer du télétravail, « évidemment surtout à la suite du COVID mais ça existait déjà avant » indique Carole Cherrier. De plus, elle également mis à disposition des salariés des bureaux ergonomiques pour leur permettre de travailler assis et debout. Le cabinet s'est engagé à respecter l'égalité homme/ femme. Enfin, elle a mis à disposition des fontaines à eau. Il avait aussi des corbeilles de fruits mais les collaborateurs ne s'en servaient pas.

#### **- Des pratiques respectueuses de l'environnement**

Carole Cherrier a indiqué que « dans le cabinet beaucoup de collaborateurs viennent à vélo » puisqu'elle a mis à disposition des garages à vélo. Le but étant de faciliter les déplacements des collaborateurs et de les inciter à venir à vélo. Thierry Guth propose même des vélos électriques à ses collaborateurs.

De plus, ils ont supprimé l'utilisation du papier et travaille uniquement de manière dématérialisée depuis plusieurs années.

#### **- Des actions auprès de ses parties prenantes**

Ils ont également décidé de prêter une attention particulière au choix des clients qui collaborent avec le cabinet. Carole Cherrier affirme « qu'on fait attention au choix des clients qu'on prend pour être en phase avec nos valeurs ». Ils ont donc décider de travailler avec des clients qui partagent leurs valeurs.

De plus, ils se sont engagés à promouvoir leurs pratiques RSE auprès de leurs clients et à les accompagner vers un choix plus durable. Thierry Guth raconte que « c'est avec cette conviction de durabilité que l'on accompagne et conseille nos clients ». Par exemple, quand un client réalise une « LBO <sup>(15)</sup> on va tout de suite lui dire si tu rachètes une boîte qui fait du béton ce n'est peut-être pas l'avenir ». Il oriente et alerte les clients dans leurs choix d'activités et d'investissements pour ainsi essayer de diffuser la RSE . Pour y parvenir Carole Cherrier a organisé de nombreuses formations auprès de ses collaborateurs : « on a mis en place un parcours d'acculturation, des outils d'animation RSE pour les sensibiliser comme les fresques du climat et on a participé à un programme atout RSE que j'ai mis en place à l'IFEC. Le programme permet de former les collaborateurs à parler de ses missions auprès des clients. Ces dispositifs ont été mis en place dans un but d'acculturation ». Pour elle, « l'enjeu c'est de pouvoir sensibiliser et former les collaborateurs à ces sujets-là pour ensuite pouvoir conseiller les clients ».

*(15) Une LBO, leveraged buy-out ou rachat avec effet de levier est une opération de rachat dans laquelle une entreprise est acquise en utilisant une combinaison de fonds propres et de dettes. La dette est contractée par une société holding crée spécifiquement pour s'endetter et financer le rachat.*

#### **- Des actions auprès de leur territoire**

Enfin, à travers leur politique RSE ils essayent d'impacter positivement leur territoire et de collaborer avec des acteurs locaux. Carole Cherrier explique qu'ils ont « accompagné des associations dans le handicap » et qu'ils « intègrent également des travailleurs handicapés en collaboration avec le centre de réadaptation de Mulhouse ».

Thierry Guth explique que son cabinet souhaitait aussi « être en symbiose » avec le territoire à travers un engagement local au niveau de la profession comptable. Ils ont commencé « en ouvrant, le Club développement durable dans le Grand Est, pour voir si d'autres confrères partagent cette conviction et pour pouvoir diffuser cette logique au sein de notre profession ». Le Club développement durable est un « réseau d'experts engagés qui contribue au partage d'expériences et de bonnes pratiques en matière de RSE. Il propose un travail collaboratif d'accompagnement de la transformation de la société, des entreprises et de leur performance globale ».

Ils ont également « mis en place un mécénat de compétences avec l'université de Strasbourg pour accompagner gratuitement 200/250 étudiants qui s'inscrivent dans une démarche de création d'entreprise et d'innovation ».

## **2.2. De grandes tailles**

Pour le cabinet EY on peut consulter sur leur site internet leur rapport RSE qui reprend l'ensemble de leurs actions. Chaque année, il publie un nouveau rapport d'une trentaine de pages. Le but de cette partie n'est pas de reprendre et de lister toutes ses actions. Mais de reprendre celles évoquées par Loïc Albarracin comme les plus significatives.

Il est important de savoir qu'en août 2021, EcoVadis a évalué la RSE d'EY France qui a obtenu un score global de 69/100. Il place ainsi le cabinet EY France dans le top 5% des entreprises issues du secteur juridiques et comptables.

### **- Des pratiques sociales vertueuses auprès de ses salariés**

EY a mis en place le smartworking qui est un mode de travail qui combine télétravail et travail en présentiel. L'objectif est de permettre aux salariés de mieux concilier vie professionnelle/vie personnelle. Puisque chaque collaborateur est libre de choisir l'endroit depuis lequel il souhaite travailler et aux horaires qu'il souhaite.

### **- Des pratiques respectueuses de l'environnement**

Ils mènent actuellement près de 15 chantiers au sein du réseau Ecology. On y retrouve notamment le programme Ecology Boost qui vise à modifier les pratiques personnelles des collaborateurs à travers je cite : « des challenges thématiques par semaine qui visent à les

dynamiser et à les sensibiliser. Par exemple cette semaine, c'est la semaine de l'alimentation, le facilitateur publie le défi d'effectuer une recette végétarienne. Et les personnes qui réalisent ce challenge vont poster leur réalisation. Cet hiver, ils ont aussi fait le « challenge mets ton pull pour moins chauffer la tour ». La réglementation impose maintenant de chauffer les bâtiments à 19 °C maximum mais « l'idée c'est d'aller encore plus bas ». Ces défis ont été mis en place dans « le but de promouvoir les bonnes pratiques à titre personnel ».

Il explique aussi que 90% de l'impact environnemental du cabinet est induit par les déplacements des collaborateurs. Ainsi, EY s'est fortement engagé à les réduire « en sensibilisant les clients pour le responsabiliser ». Il « leur demande si c'est vraiment utile qu'ils aillent sur place et ils proposent systématiquement des réunions en visioconférence ». Et c'est seulement s'ils sont « obligés de se rendre chez le client ou si on doit se rendre à un séminaire sur la journée qu'on empreinte alors les moyens de transports les moins polluants c'est-à-dire qu'on utilise le train dès lors que le trajet fait moins de 04h00. Puisqu'on ne peut pas prendre l'avion s'il y a un train qui fait le trajet en moins de 4h ». De plus, EY essaye également de réduire l'impact carbone des « déplacements domicile-travail avec le financement du passe Navigo à hauteur de 75% ». Alors que la loi impose seulement une participation à hauteur de 50% des abonnements en transports en commun ; l'enjeu est de « pousser les collaborateurs à utiliser les transports en commun ». Aussi, le groupe finance également « 75% des abonnements de location de vélo dans les métropoles ou l'achat d'un vélo à hauteur de 50% de son prix d'achat ».

Le cabinet EY a en outre organisé des ateliers des fresques du climat et a diffusé « des fiches bonnes pratiques au sein du cabinet » afin de sensibiliser les « salariés aux enjeux du changement climatique ». Et bientôt, ils auront des « outils de tableau de bord » pour contrôler l'empreinte numérique des collaborateurs.

Pour finir, Loïc Albarracin a cité de nombreuses actions telles que « l'objectif zéro déchet on essaie de ne plus avoir de gobelet plastique grâce à la distribution de mugs pour tous les salariés », de « mettre en place plus de de recyclage encore avec des consignes de tri plus claires sachant qu'actuellement c'est une personne qui fait le tri à la main dans les sous-sols de la tour » et « le remplacement des ampoules par des LED avec une diminution de la plage horaire ».

<b>EMPREINTE CARBONE D'EY EN FRANCE (en tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) [G4-EN15-16-17-18]</b>	<b>FY19</b>	<b>FY20</b>	<b>FY21</b>
Scope 1 (émissions liées à la consommation d'énergie directe)	1 140	972	1 019
Scope 2 (émissions liées à la consommation d'énergie indirecte)	491	468	161
Scope 3 (émissions liées aux déplacements professionnels des collaborateurs)	16 432	10 808	5 087 <sup>1</sup>
<b>Total des émissions de gaz à effet de serre</b>	<b>18 063</b>	<b>12 248</b>	<b>6 267</b>
<b>Émissions de gaz à effet de serre par collaborateur</b>	<b>2,96</b>	<b>1,99</b>	<b>1,048</b>

**Tableau 2 – Tableau sur l’empreinte environnementale d’EY, extrait du rapport RSE EY 2022**

### - Des actions auprès de ses parties prenantes

Tout d’abord, ils mènent actuellement d’importantes réflexions sur les offres proposées aux clients afin d’intégrer davantage la durabilité.

Le site essaye également de diffuser le modèle Ecology dans les autres bureaux d’Europe et plus tard dans le reste de monde. Puisque d’après Loïc Albarracin « au niveau d’EY global ils sont un peu moins matures sur le sujet donc on essaye via un chantier de relations internationales » de diffuser Ecology.

Au niveau de leurs fournisseurs EY souhaite développer dans les prochaines années ses achats responsables. Il explique que « l'idée est d'acheter du matériel dont on a vraiment besoin et de se sourcer auprès des prestataires les plus vertueux ». Ou encore « au niveau de la flotte informatique on a également des processus pour choisir des ordinateurs labellisés. Et on essaie de réfléchir à étendre les contrats de leasing pour les smartphones. Actuellement, c'est trois ans et on négocie avec ceux qui les louent pour l'étendre ».

Enfin, comme évoqué précédemment, la fondation EY « propose des consultants pour des missions dans des associations afin de les aider à développer leur business plan. Les associations sont sélectionnées sur la base de critères sociétaux et environnementaux. ». Et ils font aussi « du mécénat de compétence et plus largement on aide aussi les personnes en difficultés dans leurs études supérieures pour les guider sur leur avenir professionnel ».

Thématique	Indicateur	EY20	EY21	Objectif	Horizon
Mécanat	Nombre de collaborateurs engagés au sein de la Fondation EY, EY Ripples et sur des missions de mécénat de compétences	702	971	950	FY21
	Heures de mécénat de compétences (Fondation EY, missions de mécénat de compétences, EY Ripples ?)	26 617	20 450	30 000	FY21
Empreinte carbone	Emissions de gaz à effet de serre (scopes 1 à 3) en tCO <sub>2</sub> e, avant compensation	18 063	6 267	10 838	FY25

**Tableau 3 – Tableau sur l’empreinte sociétale d’EY, extrait du rapport RSE EY 2022**

### 3. L’aboutissement de la mise en place d’une politique RSE dans les cabinets

En effet, la RSE bouleverse l’organisation du cabinet. A travers l’étude des entretiens, on distingue différents avantages (3.1.) et inconvénients (3.2.) ainsi que de nombreux défis (3.3.) pour les années à venir.

#### 3.1. Les avantages de la RSE

##### 3.1.1. Amélioration de la performance financière

Les résultats ont permis d’identifier plusieurs avantages de la mise en place d’une politique RSE. Tout d’abord, sur la performance financière Carole Cherrier a constaté une amélioration mais sans pouvoir confirmer que celle-ci ait été induite par la mise en place de pratiques RSE puisqu’elle « pense aussi que c’est parce que le marché était comme ça ». Elle ne sait donc pas si le chiffre d’affaires a augmenté grâce aux pratiques RSE ou grâce à la conjoncture économique qui était favorable. Alors que pour Loïc Albarracin le lien de corrélation est significatif puisqu’il affirme que « pour faire ta performance financière tu es obligé d’avoir une performance extra-financière avec des démarches RSE. Parce que c’est demandé par les clients or si tu n’as pas de client tu n’as pas de business ». Et pour Thierry Guth, comme évoqué précédemment l’étude d’un lien de corrélation n’a pas d’intérêt.

##### 3.1.2. Amélioration de la performance sociale

En outre, la performance d’un cabinet ne doit pas être réduite à sa performance financière. En effet, à travers cette étude les trois interviewés ont expliqué qu’ils avaient pu également observer une amélioration de leur performance sociale. Pour Carole Cherrier, elle n’a pas observé une amélioration de la performance de l’ensemble de ses salariés puisqu’elle affirme que ça touche davantage ses salariés « les plus proches ». Ainsi, elle constate surtout que ce sont les salariés qui sont dans le cabinet depuis plusieurs années qui sont le plus impactés.

Pour les autres, nous verrons que très vite ils considèrent ces avancées sociales pour acquises. Pour autant Carole Cherrier affirme qu'on « peut être un peu plus exigeant et plus demandeur très certainement que ça passe mieux » auprès de nos salariés quand on a une politique RSE au sein du cabinet. De plus, elle constate que « l'esprit et le travail d'équipe est plus fort dans notre cabinet qu'un autre » et qu'ils arrivent « un peu plus à fidéliser les salariés ». Il en est de même pour Thierry Guth qui a témoigné que « la dernière personne qui est partie c'était il y a dix ans ». Il affirme que pour évaluer la performance RSE d'un cabinet « Il faut avoir une démarche qualitative [...] un des meilleurs indicateurs sera le taux de turnover ». Ainsi, au vu du peu de départ dans son cabinet on peut conclure que la RSE a grandement permis d'améliorer la performance sociale de celui-ci. On en déduit que les salariés se sentent épanouis notamment grâce à la RSE qui donne du sens à leur travail. Ils sont investis d'un projet commun pour un monde économique plus durable. Il dira d'ailleurs que « chez nous la RSE a permis d'aligner les planètes [...] tu vas tout de suite ressentir que les gens donnent du sens dans ce qu'ils fabriquent et le taux de turnover est extrêmement limité ». Alors que quand « les planètes ne sont pas alignés le staff est considéré comme une ressource et le management peut partir en cacahuète sur des logiques très extensives ». La RSE a laissé place à « une logique qui est beaucoup plus apaisée et beaucoup moins extensive ». Or un cabinet qui fidélise ses salariés, c'est un cabinet qui va gagner en efficacité puisque le savoir-faire acquis reste dans la structure. Alors que dans un cabinet où le taux de turnover est important il faut former à chaque fois les nouveaux salariés pendant plusieurs semaines avant qu'ils soient pleinement efficaces. De plus, les frais de recrutement sont également élevés.

Les deux interviewés expliquent ne pas avoir de difficulté pour recruter alors que le marché de l'emploi peine à recruter. La RSE permet donc d'attirer des salariés puisque comme l'explique Carole Cherrier « rien que ce matin j'ai eu je ne sais pas combien de CV ». C'est un réel avantage pour ces cabinets qui travaillent avec un effectif complet.

## **3.2. Les inconvénients de la RSE**

### **3.2.1. Des différences générationnelles**

Cependant, la mise en place d'une politique RSE présente également des inconvénients. En effet, pour les nouveaux salariés, la RSE est très vite perçue comme un acquis. Carole Cherrier confirme que très vite les avancées sont perçues comme « un acquis normal donc ce n'est pas



nécessairement perçu comme un plus » et « les nouveaux salariés vont de toute façon négocier les salaires sans percevoir cela comme une aide ». Ces nouveaux salariés sont pour la plupart des jeunes actifs qui rentrent sur le marché du travail avec des exigences et des standards qui n'étaient pas exigés par les générations précédentes notamment sur la qualité de vie au travail. Ainsi, l'attente et l'impact des mesures ne seront pas les mêmes d'une personne à une autre. Pour les cabinets, il est donc nécessaire de tenir compte de cette différence générationnelle et de répondre à des niveaux d'exigences plus élevés pour attirer de jeunes profils.

### **3.2.2. Répondre aux besoins individuels des salariés**

Cette différence générationnelle n'est pas la seule problématique dans la mise en place d'une politique RSE. Puisqu'au sein d'une même génération on distingue des divergences quant à la perception des mesures RSE. En effet, Il faut faire « du cas par cas pour répondre vraiment à un besoin individuel » puisqu'on « ne veut pas l'imposer à tous et en plus les besoins ne seront pas les mêmes ». Carole Cherrier souligne à plusieurs reprises « le fait de devoir s'adapter aux différentes structures et aux différentes attentes des salariés » et « c'est d'autant plus compliqué quand il y a beaucoup de salariés ». Il faut donc en même temps essayer de répondre individuellement aux demandes de chacun « mais c'est difficile parce qu'on a tellement de boulot ».

### **3.2.3. Ne pas négliger les attentes traditionnelles des salariés**

De plus, ce n'est pas toujours suffisant puisque Carole Cherrier a expliqué que certaines actions n'ont pas marché suffisamment puisqu'elle a dû arrêter les cours de yoga ou encore la mise à disposition d'une corbeille de fruits. Pour elle, la RSE « ce n'est pas la première préoccupation des salariés » et « Il reste avec leurs problématiques à eux et ça il faut aussi en tenir compte ». Il ne suffit donc pas de faire des actions propres au bien-être des salariés puisqu'ils veulent à la fois et avant tout chose « un aménagement du temps de travail à la carte (télétravail et flexibilité des horaires) et un salaire correct sans pression trop lourde ».

Enfin, Thierry Guth et son cabinet ont fait le choix de « travailler qu'avec des clients qui partagent nos convictions ». Par conséquent, il réduit sa part de marché aux clients qui ont des comportements durables.

### **3.3. Les enjeux**

Cette étude souligne également de nombreux enjeux pour les prochaines années. En effet, au vu de l'étude des motivations et des avantages de la RSE on peut s'attendre à une diffusion de la RSE dans les cabinets. Aussi, d'après Carole Cherrier « la corrélation positive entre la performance RSE et la performance financière va s'accroître dans les prochains mois ». L'enjeu est donc d'autant plus important mais pour y arriver il va falloir relever de nombreux défis.

#### **3.3.1. Développer des indicateurs adaptés**

Tout d'abord, Carole Cherrier a fait part de ses difficultés à mesurer la performance sociale induite par la RSE quant à la fidélisation de ses salariés. Elle a exprimé le souhait de mettre « en place des KPI pour pouvoir vérifier ces informations » et ainsi pouvoir quantifier l'apport de la RSE dans son cabinet. L'enjeu est donc de développer des indicateurs adaptés à l'évaluation de cabinets comptables.

#### **3.3.2. Palier à un modèle de réplication**

De plus, pour Thierry Guth la principale « problématique de la diffusion de la RSE, c'est la réplication » qu'opère systématiquement « l'expert-comptable qui a passé son diplôme, a fait son expérience et a acheté des parts d'un cabinet. Puisqu'il aura beaucoup de mal à être imaginatif puisqu'il est dans un modèle de réplication. Souvent il commence dans des cabinets structurés et donc il aura été apprenti, collaborateur, expert-comptable stagiaire et ensuite il voudra faire comme ses prédécesseurs : acheter des parts du cabinet. Pour récupérer ensuite sa part de chiffre d'affaires jusqu'à la retraite et puis comme les chiffres suivent donc je n'ai pas besoin de me creuser la tête. On est dans une démarche qui laisse place à très peu d'imagination ». L'enjeu est donc de faire évoluer les mentalités. Pour faire évoluer ce modèle de réplication vers un modèle plus innovateur ; Thierry Guth explique que ce sera notamment possible « lors de départ en retraite et de la transmission du cabinet à des plus jeunes » ou « bien suite aux sollicitations des clients » qui vont s'accroître. Les formations académiques ont également un rôle à jouer en incluant la RSE aux programmes.

### **3.3.3. Développer un meilleur accompagnement des instances de la profession**

Il en est de même, pour les instances de la profession avec l'Ordre des experts-comptables et la compagnie nationale des commissaires aux comptes qui peuvent jouer un rôle clé pour diffuser les pratiques RSE au sein des cabinets. Aujourd'hui l'accompagnement semble assez limité au vu des propos de Loïc Albarracin « je ne pense pas qu'on soit accompagné par les instances de la profession ». De plus, d'après le témoignage de Carole Cherrier au sein de la CNCC ils se préoccupent tout d'abord de former les commissaires aux comptes aux nouvelles missions de durabilité et non pas à faire évoluer le fonctionnement des cabinets. Il existe tout de même un outil qui a été développé en 2022 par la CNCC, il s'agit du DiagRSE. Cet outil est exclusivement réservé aux commissaires aux comptes qui veulent évaluer le degré de maturité RSE de leur cabinet. Articulé autour de l'engagement du cabinet en matière environnementale, sociétale, sociale et de gouvernance, l'outil va identifier les points forts du cabinet ainsi que les axes d'amélioration. Mais le développement de cet outil n'est pas suffisant puisque l'enjeu est de proposer un réel accompagnement notamment à travers la mise en place de formation et de communication pour inciter les experts-comptables à adopter une démarche RSE.

### **3.3.4. Elargir le champ d'application de la RSE**

Cette étude a relevé d'autres enjeux tels que la nécessité d'élargir le champ d'application de la RSE. Pour Thierry Guth on observe actuellement « des logiques RSE qui se focalisent sur la problématique écologique » et beaucoup confondent « les démarches environnementales avec les démarches RSE ». En effet, quand on regarde les DPEF de grands cabinets et les actions mise en place chez EY, la plupart des mesures ont été mises en place dans le but de réduire l'impact environnemental du cabinet. Pour les petits cabinets, c'est un peu moins vrai puisqu'au vu des petits effectifs, la logique écologique est assez limitée puisqu'ils n'ont pas vraiment d'empreinte carbone. Pour les autres axes de la RSE, les grands cabinets sont souvent pointés du doigt notamment pour leurs conditions de travail. En effet, ces cabinets sont connus pour la forte charge de travail et la forte pression qui est mise sur les salariés au détriment de leur bien-être. Par conséquent l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est difficile et les Big Four ne comptent pas tout de suite y remédier. En effet, dans les échanges que j'ai pu avoir avec les collaborateurs de grands cabinets, la charge de travail et la pression restent fortes. Chez EY, ils mettent en avant le fait de pouvoir organiser

sa journée comme on le souhaite avec des horaires flexibles et avec la possibilité de pouvoir faire du télétravail. Mais c'est uniquement l'organisation du temps de travail qui a été modifiée, la charge de travail et la pression restent importantes. Ainsi, la vie en cabinet reste globalement inchangée. Pour Thierry Guth, il s'agit de mesures « accessoires » qui sont « trop faciles à mettre en place et trop utilisées comme marketing ». Pour lui « La démarche RSE devient importante à partir du moment où tu la mets dans ton métier ». L'enjeu est donc de repenser totalement la façon d'exécuter notre métier.

### **3.3.5. S'orienter davantage vers une activité de conseil**

Aussi, pratiqué la RSE est un atout pour les collaborateurs qui seront plus aptes à conseiller les clients. Or, avec le développement des intelligences artificielles (l'IA) l'avenir de la profession s'oriente de plus en plus vers une activité de conseil. Ainsi, la RSE fera nécessairement partie des prestations de conseils qui seront amenées à se développer. Le conseil est une activité à forte valeur ajoutée qui peut donc être un axe stratégique pour accroître l'activité du cabinet. Thierry Guth anticipe d'importantes « opportunités de formation et de sensibilisation des clients ». Et pour lui il faut absolument que son cabinet trouve « des solutions pour embarquer plus d'entreprises » pour ainsi développer leurs activités de conseil. En effet actuellement « mis à part la fresque pour le climat, il n'y a pas grand-chose » comme outil pour sensibiliser les clients aux enjeux de la RSE. Cet enjeu est d'autant plus intéressant quand on étudie la répartition actuelle du chiffre d'affaires des cabinets en France. A ce jour 58% du CA provient uniquement de la tenue comptable. Or, avec l'IA les cabinets ne pourront plus facturer autant d'honoraires puisque la plupart des tâches seront automatisées. Il faudra bien compenser cette perte de CA par d'autres prestations. L'enjeu est donc de mettre en place des pratiques RSE au sein des cabinets pour ensuite mettre en avant celles-ci auprès des clients.

	Part du chiffre d'affaires
Tenue et surveillance de comptabilité	56
Vérification comptable	11
Audit financier, conseil et analyse en comptabilité	12
Autres services comptables	4
Conseil fiscal	5
Autres activités (juridiques, de conseil, informatisées)	18

Champ : France hors Mayotte.  
Source : INSEE, France 2017.

**Tableau 4 – Répartition du chiffre d'affaires des cabinets comptables, Source INSEE (2017)**

### 3.3.6. Palier aux problématiques de recrutement

Enfin, depuis plusieurs mois le marché de l'emploi est saturé et les cabinets peinent à recruter. De plus, ce phénomène va s'accroître dans les prochaines années puisque d'après une étude publiée en 2022 par l'Observatoire des métiers de l'expertise comptable, d'ici 2025, 30 000 postes seront à pourvoir dans les métiers de l'expertise comptable. Or toujours d'après cette étude face à ces difficultés certains cabinets ont décidé d'améliorer la RSE. Puisque 34% des cabinets ont déclaré vouloir mettre en place des actions en faveur du bien-être des salariés et 33% en faveur d'un meilleur équilibre vie professionnelle/ vie personnelle. L'enjeu est donc de proposer des conditions de travail qui soient attrayantes pour pallier aux problématiques de recrutement.

## **CONCLUSION :**

A travers ce mémoire, nous avons étudié la Responsabilité Sociale des Entreprises et son application au sein des cabinets d'expertise comptable, ainsi que les avantages et les défis auxquels ils sont confrontés.

Pour y parvenir, une première partie a été consacrée à la compréhension globale du concept de la RSE et à l'étude des définitions proposées par les institutions et les chercheurs. Cette analyse a démontré qu'il n'existait pas de définition universelle. C'est un concept large qui évolue sans cesse au rythme des évolutions sociétales. Chaque année de nouvelles dimensions s'ajoutent à sa définition et d'autres seront amenées à se développer dans les années à venir. En effet, l'urgence climatique et les évolutions sociétales tendent à intégrer de nouvelles dimensions à la RSE pour répondre aux nouvelles exigences des différentes parties prenantes.

Cette partie a également été consacrée à l'étude d'une revue de littérature sur le lien entre la RSE et la performance financière. Cette étude a révélé que dans l'ensemble, on observe plus souvent une corrélation positive entre la RSE et la performance financière. Toutefois, on relève de grandes divergences entre les différentes recherches sur ce sujet.

Aussi, on a pu observer que de nombreuses lois ont été adoptées récemment et d'autres sont sur le point de l'être, toujours dans le but de responsabiliser davantage les entreprises. L'UE et la France sont pleinement engagées sur ce sujet. A présent, l'enjeu est d'accompagner les entreprises pour faire en sorte que ces règlements en vigueur s'appliquent et soient respectés. Cet essor a été accompagné par l'émergence de nouveaux labels qui tendent à se diffuser et à être connus de tous.

La deuxième partie de ce mémoire s'est appuyée sur des données collectées lors d'entretiens semi-directifs avec des collaborateurs de cabinets d'expertise comptable. Cette partie a permis de conclure sur les motivations des cabinets à s'engager dans une démarche RSE. Tout d'abord, on peut en déduire qu'importe la taille des cabinets ce ne sont pas les lois qui les motivent à s'engager dans une démarche RSE. Ce sont des raisons liées à la personnalité, aux valeurs et aux convictions de l'expert-comptable dirigeant ou des collaborateurs ; des raisons

liées aux attentes des clients ; à l'envie d'améliorer la performance du cabinet et sa marque employeur.

Les actions des grands cabinets sont essentiellement focalisées sur la dimension environnementale de la RSE, alors que pour les plus petits, elles sont davantage focalisées sur la dimension sociale, économique, sociétale et de gouvernance. Pour ces derniers, la pratique du métier a changé alors que pour les plus grandes structures, ce changement mis en place progressivement est plus imperceptible.

Cette partie a également montré que si la RSE dans les cabinets d'expertise comptable permet d'améliorer sa performance financière et sa performance sociale, elle est difficile à quantifier. Cependant qualitativement ils constatent les apports bénéfiques de la RSE.

Les cabinets ont rencontré plusieurs difficultés dans la mise en place de la RSE puisqu'il faut tenir compte des différences générationnelles, des besoins individuels et des attentes "traditionnelles" des salariés. Tous les dirigeants et les collaborateurs ne sont pas également sensibilisés à la RSE, d'où la complexité de concilier les besoins et intérêts des uns et des autres.

Enfin, de nombreux enjeux sont encore à relever pour étendre l'application de la RSE dans les cabinets d'expertise comptable, à savoir : développer des indicateurs adaptés, palier à un modèle de réplication et développer un meilleur accompagnement des instances de la profession comptable.

Au regard des conclusions de ce mémoire, la RSE offre aux cabinets d'expertise comptable une occasion unique d'avoir un impact positif sur la société et de s'imposer en tant que leader de la RSE en France.

On peut ainsi se demander si cela ne conduirait pas à intégrer une unité d'enseignement (UE) dédiée à la RSE, aux diplômes du DCG, DSCG et DEC ainsi qu'aux formations professionnelles obligatoires des experts-comptables et des commissaires aux comptes. Ainsi ils seraient plus adaptés aux nouvelles exigences et anticiperaient les évolutions futures tout en répondant aux attentes croissantes des entreprises et de la société.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

### **REFERENCE ACADEMIQUE :**

- Behaaddin, Alareeni et Hamdan Allam, *ESG impact on performance of US S&P 500*, 2020.
- Rothmann Bowen, Howard, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, 2013.
- Allouche, José et Patrice Laroche, « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature », *Colloque "Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? "*, 2013.
- Chiadmi, Mohammed, « Analyse du lien et de l'interaction entre performances sociale et financière des entreprises: une synthèse de la littérature », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2023, Vol. 4, n°1, p. 245-273.
- Dalal, Karishma et Thaker Nimit, « ESG and Corporate Financial Performance : a panel study of Indian companies », *IUP Journal of corporate governance*, 2019, Vol. 18, p.44-59.
- Friedman, Milton, « The Social Responsibility of Business is to increase its Profits », *The New York Times*, 1970.
- Hirigoyen, Gérard et Thierry Poulain-Rehm, « Relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la performance financière : Quelle est la causalité ? », *Journal of Business & Management*, 2015.
- McWilliams, Abigail, « Corporate Social Responsibility : A theory of the firm perspective », *The academy of management review*, 2001, p. 117-127.
- Orcy, Jean-François et Jean-Luc Petitjean, « RSE et performance financière : une approche par la communication des entreprises », *La revue des sciences de gestion*, 2014, n.267-268, p. 69-78.



## REFERENCE PROFESSIONNELLES :

- MAZARS, *Focus sur la Corporate Sustainability Reporting Directive*, 2022.  
<<https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Avis-d-experts/Focus-sur-La-CSR>>
- MAZARS, *La Taxonomie européenne : financer une croissance durable*, 2021.  
<[https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Transformation-durable/Integration-de-la-Taxonomie-europeenne?gclid=EAlaIQobChMIv4fz34\\_r\\_gIVHywGAB2OAwuGEAMYASAAEgKcZvD\\_BwE](https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Transformation-durable/Integration-de-la-Taxonomie-europeenne?gclid=EAlaIQobChMIv4fz34_r_gIVHywGAB2OAwuGEAMYASAAEgKcZvD_BwE)>
- PwC, *Taxonomie verte européenne*, 2021.  
<<https://www.pwc.fr/fr/expertises/audit/taxinomie-verte-europeenne.html>>
- EY, *Rapport de responsabilité sociale économique et environnementale*, 2022.  
<[https://www.ey.com/fr\\_fr/engagement-rse-mecenat-et-fondation/rapport-rse](https://www.ey.com/fr_fr/engagement-rse-mecenat-et-fondation/rapport-rse)>
- KPMG Avocats, *La déclaration de performance extra-financière*, 2021.  
<<https://kpmg.com/av/fr/avocats/eclairages/2021/12/declaration-de-performance-extra-financiere.html>>
- CCI Paris Ile-de-France Entreprises, *Le forfait mobilités durables*, 2022.  
<<https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/transition-ecologique/forfait-mobilites-durables>>
- CCI Bordeaux Gironde, *La Loi d’Orientation des Mobilités*, 2022.  
<<https://www.bordeauxgironde.cci.fr/article/la-loi-dorientation-des-mobilites-lom-en-bref>>
- Observatoire des métiers de l’expertise comptable et du commissariat aux comptes, *Chiffre clés*, 2021. « <https://www.metierscomptabilite.fr/la-branche/chiffres-cles/> »
- Ordre des experts-comptables, *Espace Club développement durable*, 2023.  
<<https://extranet.experts-comptables.org/club/espace-club-developpement-durable>>

- Compagnie régionale des commissaires aux comptes Ouest Atlantique, *DiagRSE un outil d'évaluation de la maturité RSE conçu pour les auditeurs*, 2022.  
<<https://www.crc-ouestatlantique.fr/actualites/outil-a-la-une-diagrse-un-outil-d-evaluation-de-la-maturite-rse-concu-pour-les-auditeurs/>>

#### **REFERENCE INSTITUTIONNELLES :**

- ISO, *ISO 26000 Responsabilité sociétale*, 2023. <<https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>>
- EUR-Lex, *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*, 2021.  
<<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>>
- EUR-Lex, *Livret vert - Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A52001DC0366>>
- INSEE, *Développement durable*, 2016.  
<<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>>
- INSEE, *Les activités comptables : un secteur de spécialistes*, 2019.  
<<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4239555#tableau-figure4>>
- OCDE, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2011. <<http://dx.doi.org/10.1787/9789264115439-fr>>
- Ministère de l'économie des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, 2022.  
<<https://www.tresor.economie.gouv.fr/tresor-international/pcn-france/les-principes-directeurs-de-l-ocde-a-l-intention-des-entreprises-multinationales>>
- EURONEXT, <<https://www.euronext.com/fr/markets/paris>>

## REFERENCE WEB :

- Label B Corp Europe <<https://bcorporation.eu/>>
- Label EcoVadis <<https://ecovadis.com/fr/>>
- Label LUCIE <<https://www.labellucie.com/>>
- Label Positive Workplace <<https://www.positive-company.eu/>>
- AFNOR, *Label Engagé RSE* <<https://certification.afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse>>
- La fresque du climat <<https://fresqueduclimat.org/>>
- Option Finance, *Les cabinets d'experts-comptables peinent à recruter*, 2023. <<https://www.optionfinance.fr/carrieres/les-cabinets-dexperts-comptables-peinent-a-recruter.html>>

# **LES ANNEXES :**

## **ANNEXE A – GUIDE D'ENTRETIEN :**

### **Partie 1 – Présentation :**

1. Pourriez-vous vous présenter ?
2. Pourriez-vous me présenter le cabinet ?

### **Partie 2 – La mise en place de politique RSE :**

3. Quand avez-vous décidé de vous intéresser personnellement à la RSE et pour quelles raisons ?
4. Quand avez-vous décidé de vous intéresser à la mise en place de politiques RSE dans votre cabinet et pour quelles raisons ?
5. Aujourd'hui, avez-vous une politique RSE au sein du cabinet ? Depuis quand ?

6. Dans le cadre de cette politique RSE qu'avez-vous mis en place ?

*Formation, structure organisationnelle, nouveau mode de gouvernance, partage de bonnes pratiques, campagne de sensibilisation, politique zéro papier, stratégie de réduction des consommations énergétiques, favoriser le covoiturage, mise en place d'un plan de déplacement d'entreprise, mieux gérer la température des infrastructures, respect des recommandations de la médecine du travail, respect du droit du travail, télétravail, poste de travail optimisé, égalité hommes femmes, créer une charte éthique, un comité de gouvernance, réaliser un rapport annuel RSE, Proposer des fruits bio, encourager la pratique du sport, droit à la déconnection, espaces de détente, management bienveillant et démocratique, partenariat avec une association,...*

7. Pour quelles raisons les avez-vous mis en place ? Par ordre d'importance

*Nouveau rapport au travail de la génération Z, équilibre vie pro/ perso, nouveau rapport à l'espace de travail notamment avec le flex office, difficultés de recrutement, baisse d'attractivité des cabinets, demande des salariés, être en phase avec vos valeurs, la concurrence, réputation du cabinet, se former sur un sujet complexe pour vendre ce genre de prestations, pour augmenter le nombre de clients et des honoraires, se spécialiser sur une niche de marché spécifique, réduire des coûts (licenciement, facture énergétique,...),...*

### **Partie 3 – L'aboutissement de la mise en place de politique RSE :**

8. Quels ont été les avantages que vous avez pu en retirer ?

*Attirer et fidéliser des talents, se différencier des concurrents, attirer et fidéliser les clients, augmenter vos revenus à CT et/ou LT, amélioration de la stratégie marketing et de l'image de marque, accélérer la digitalisation du cabinet, pouvoir mieux conseiller les clients et gagner en légitimité grâce à votre expérience interne et vos connaissances acquises, des collaborateurs formés pour conseiller les clients, meilleur cohésion/ entraide entre les collaborateurs, meilleure résilience organisationnelle, atténuer les risques légaux et réputationnels,...*

9. Quels ont été les inconvénients que vous avez pu constater ?

*Allouer des ressources humaines et financières, disposer d'outils pour piloter et évaluer sa performance extra-financière, avoir des managers qui portent le sujet, résistance aux changements des collaborateurs, complexité des démarches administratives, calcul des coûts cachés, difficulté à évaluer l'impact réel des politiques de RSE, différence générationnelle, rester neutre sur un sujet politisé,...*

10. Dans votre structure pensez-vous observer une corrélation positive ou négative entre votre politique RSE et votre résultat financier ?

11. Quelles évolutions/ enjeux envisagez-vous dans les prochaines années ?

**Partie 4 – Les parties prenantes du cabinet :**

12. Comment cela est-il perçu par vos salariés ?

13. Mettez-vous en avant votre politique RSE pour recruter des collaborateurs ? Cela vous aide-t-il ?

14. Comment cela est-il perçu par vos clients ou futurs clients ?

15. Mettez-vous en avant votre politique RSE pour développer votre clientèle ? Cela vous aide-t-il ?

16. Etes-vous accompagnés par les instances de la profession ?

**Partie 5 – Partie supplémentaire propre aux grands cabinets :**

1. Quelles ressources sont allouées au déploiement de la RSE ?

*Budget, Nombre de collaborateurs dédiés aux sujets RSE, Personnes à temps plein/ ETP ?*

2. Etes-vous outillés pour piloter la performance extra-financière ? Outil de reporting ?

3. Avez-vous des indicateurs matures, définis globalement et déclinés localement pour évaluer celle-ci ?

4. Quelles obligations légales ?

## **ANNEXE B – ENTRETIEN DE MADAME CAROLE CHERRIER**

### ***1. Pourriez-vous vous présenter ?***

Expert-comptable et commissaire aux comptes sur l'Alsace et sur la région parisienne avec 20% de commissariat aux comptes et 80% d'expertise comptable. J'ai aussi une grosse casquette institutionnelle puisque je représente les commissaires aux comptes au comité durabilité de la compagnie nationale où je travaille notamment sur la transposition de la CSRD en France. Actuellement, j'ai surtout pour tâche de faire monter en compétence les commissaires aux comptes pour qu'ils puissent signer des rapports de durabilité.

### ***2. Pourriez-vous présenter le cabinet ?***

Plusieurs cabinets : un cabinet d'expertise comptable et de commissariat au compte à Mulhouse. Et un cabinet d'expertise comptable basé sur la région parisienne. Au niveau de l'audit, une clientèle qui est de la petite PE à la grosse entité de grand groupe de plus de 100 000 000€ de chiffre d'affaires. Au niveau de l'expertise comptable, je fais beaucoup de DAF externalisés et de conseil.

### ***3. Quand avez-vous décidé de vous intéresser personnellement à la RSE et pour quelles raisons ?***

J'ai écrit un mémoire sur l'évaluation du capital immatériel dans les PE avec un focus sur le capital humain en 2003 et j'ai eu le prix du meilleur mémoire national pour l'expertise comptable. Ça été le premier pas en matière de RSE. À la suite de ce mémoire je suis rentrée à la compagnie nationale et à la compagnie régionale des commissaires aux comptes. En 2011, j'ai présidé cette compagnie et petit à petit il y a eu tout ce qui était RSE et c'est naturellement qu'ils se sont dirigés vers moi pour le poste de co-présidente du comité durabilité de la CNCC.

### ***4. Qu'avez-vous mis en place comme politiques RSE dans votre cabinet ?***

Différentes choses notamment au niveau du bien-être des salariés et de gouvernance mais c'était assez naturel de faire ça. On a mis en place à un moment donné des cours de yoga et on a des abonnements dans des clubs sportifs. Je fais beaucoup de sport donc les salariés ont des abonnements dans des clubs de fitness et dans des clubs de bien-être (yoga, pilates). Au niveau de l'éthique on fait attention au choix des clients qu'on prend pour être en phase avec nos valeurs. On essaie de beaucoup former les salariés sur ces nouvelles approches. Mais aussi de former nos clients et de promouvoir toutes nos actions. On a supprimé le papier depuis un petit moment. Dans le cabinet beaucoup de collaborateurs viennent à vélo et on a mis à disposition des garages pour qu'ils les parquent correctement. On a mis en place des bureaux ergonomiques qui permettent de travailler assis ou debout. On a mis en place le télétravail évidemment surtout à la suite du COVID mais ça existait déjà avant. On a une égalité hommes/ femmes dans le cabinet. On avait signé la charte éthique de l'IFEC sur la RSE en 2011. On a mis à disposition des fontaines à eau. On avait un moment donné des fruits mais les collaborateurs ne s'en servaient pas. On a accompagné des associations avec des handicaps et on intègre également des travailleurs en handicap avec le centre de réadaptation de Mulhouse. On a mis en place un parcours d'acculturation, des outils d'animation RSE pour les sensibiliser, comme les fresques du climat et on a participé à un programme atout RSE que j'ai mis en place à l'IFEC. Le programme permet de former les collaborateurs à parler de ses missions auprès

des clients. Ces dispositifs ont été mis en place dans un but d'acculturation. Tout cela n'est pas spécifiquement écrit dans un rapport, c'est naturel.

**5. Pour quelles raisons les aviez-vous mis en place ?**

La charte IFEC c'est parce que moi-même je suis vice-présidente de l'IFEC donc du coup j'étais plus au courant. Le sport c'est parce que j'adore le sport et du coup je préférerais en faire profiter tout le monde et puis parce que j'ai des gros clients dans le sport et que je trouve que c'est une valeur importante. Mais aussi pour essayer de maintenir les salariés et être attractif.

**6. Quels ont été les avantages que vous avez pu en retirer ?**

Au niveau des salariés je n'ai pas observé une amélioration de leur performance sauf pour les plus proches mais sinon les autres non. La notion de télétravail est importante au niveau du cabinet c'est un des points importants pour les salariés clés mais pas pour tous. Car c'est devenu vite un acquis normal donc ce n'est pas nécessairement perçu comme un plus. Il y a quelques opérations qu'on a enlevées pour plutôt se focaliser sur du cas par cas pour répondre vraiment à un besoin individuel. Par exemple, sur l'aménagement d'horaire par rapport à des ouvertures de crèches. On ne veut pas imposer à tous et en plus les besoins ne seront pas les mêmes selon la ville où se situe le cabinet.

**7. Quels ont été les inconvénients que vous avez pu constater ?**

Le fait de devoir s'adapter aux différentes structures et aux différentes attentes des salariés. De plus, c'est d'autant plus compliqué quand il y a beaucoup de salariés. Vous ne pouvez pas mettre en place des choses adaptés aux salariés avec des enfants s'il y en a beaucoup qui n'en ont pas. Il faut donc en même temps pouvoir répondre individuellement aux demandes de chacun. Mais c'est difficile parce qu'on a tellement de boulot.

On a fait des journées consacrées au bien-être des salariés avec une intervenante qui nous a fait une conférence sur la confiance en soi et sur les fleurs de Bach. Et l'après-midi nous avons fait un cours de méditation. Pour moi ce sont des choses qui sont très bien sur des journées ponctuelles mais quand on organise ce genre d'évènement on n'est pas sûr qu'après les gens continuent. Ils découvrent autre chose mais en fait ils restent avec leurs problématiques à eux et ça il faut en tenir compte aussi. Ce n'est pas première préoccupation des salariés. Les salariés veulent un aménagement du temps de travail à la carte et un salaire correct sans pression trop lourde sur le dos. Et il s'enfiche qu'on appelle cela de la RSE ou autre chose.

**8. Dans votre structure pensez-vous observer une corrélation positive ou négative entre votre politique RSE et votre résultat financier ?**

Oui mais je pense aussi parce que le marché était comme ça donc je ne sais pas. Peut-être aussi parce que je leur demandais plus et qu'ils étaient plus efficaces mais je ne saurais pas dire si c'est lié à la politique. Mais on peut être un peu plus exigeant et plus demandeur très certainement que ça passe mieux et l'esprit, le travail d'équipe est plus fort dans notre cabinet que dans un autre.

**9. Quelles évolutions/ enjeux envisagez-vous dans les prochaines années ?**

Je me focalise sur la formation des collaborateurs parce que l'on a des enjeux énormes de changement de métier puisque dans 5 ans on ne fera plus du tout le même métier donc je leur donne les moyens d'évoluer

favorablement vers ce nouveau métier. Je les sensibilise aussi à comment gérer des situations de stress. Je souhaite travailler sur le développement de compétences pour leur permettre de prendre le bon virage et d'avancer. L'enjeu c'est effectivement de pouvoir sensibiliser et former les collaborateurs à ces sujets-là pour justement ensuite pouvoir conseiller les clients. Je suis sûr de la corrélation positive entre performance RSE et performance financière qui va s'accroître dans les prochains mois. On a nos chiffres d'affaires qui augmentent alors très certainement qu'on arrive un peu plus à fidéliser les salariés mais c'est difficile à mesurer. Il faudrait qu'on mette en place des KPI pour pouvoir vérifier ces informations.

**10. Comment cela est perçu par vos salariés ?**

Je dirais que ça dépend de leur chef s'il a créé une ambiance dans l'équipe il n'y a aucun problème au changement, mais si par contre s'il n'y a pas de communication entre le chef et les équipes c'est plus compliqué. Chez moi, il n'y a pas de problème. Celui qui amène les choses et les explique arrivera à faire accepter les changements et faire en sorte qu'ils soient bien perçus.

Pour les mesures relatives au bien-être je pense que globalement ça dépend encore des personnes et des caractères des uns et des autres. Pour ceux qui sont à la salle de sport par exemple ils adorent, c'est une belle ambiance. On fait du sport entre chef et collaborateurs on est tous dans la même salle, avec les mêmes difficultés. J'avais mis en place des cours de yoga mais les collaborateurs n'en profitaient pas suffisamment donc je les ai supprimés. Suite à cela, j'ai proposé du sport à la carte en offrant des abonnements dans une salle de sport à ceux qui le souhaitent.

**11. Mettez-vous en avant votre politique RSE pour recruter des collaborateurs ? Cela vous aide-t-il ?**

On ne le met pas en avant au départ, pas du tout. On regarde le profil de la personne pour voir si elle pourra s'intégrer dans l'équipe. On ne veut surtout pas perturber un système qui est en place, qui fonctionne bien et qu'on apprécie bien. Et si la personne est bien, après seulement on lui propose les abonnements sportifs. Parce qu'ils vont de toute façon négocier les salaires sans percevoir cela comme une aide donc je préfère attendre un petit peu pour voir s'ils ont bien envie avant de leur donner un petit coup de pouce.

Je n'ai pas de soucis pour recruter, rien que ce matin j'ai eu je ne sais pas combien de CV. J'ai plus de mal à recruter des plus hauts niveaux mais je ne suis pas sûre que l'organisation de petits ateliers ou d'activités sportives soient prédominantes. Ce sera plutôt le télétravail et la flexibilité des horaires, ça sera plus percutant et ces questions ont les a. C'est quand même de la RSE, ça dépend comment c'est mis en place et comment c'est argumenté.

**12. Comment cela est perçu par vos clients ou futurs clients ? Mettez-vous en avant votre politique RSE pour développer votre clientèle ? Cela vous aide-t-il ?**

On a une forte activité de conseil. Par exemple, j'ai un client dans les chalets en bois qu'on a conseillé en matière de labellisation. Les clients voient que l'on fait des choses puisque nous sommes à même de conseiller ce qu'ils peuvent faire. J'ai également d'autres clients que l'on va conseiller en matière d'audit énergétique. C'est ma casquette de transposition de la CSRD et de l'impact de la durabilité dans la chaîne de valeur qui va avoir un impact fort pour attirer les clients. De plus, on est obligé de faire un peu de RSE parce que si on parle de RSE et



de durabilité après des clients ça serait quand même dingue qu'on ne le fasse pas nous-mêmes. Mais il faut aller bien au-delà et modifier notre comportement au quotidien. Et ce n'est pas parce qu'on a une table de ping-pong dans les cabinets qu'on fait de la RSE. J'aurais plus tendance à dire que le RSE c'est comment on forme et on fait monter en compétence les collaborateurs en espérant qu'ils vont rester chez nous. Du fait de ma casquette on me demande également beaucoup d'attestations d'émissions de GES, d'audits énergétiques.

Je suis également sollicitée par la profession pour les formations obligatoires des confrères.

Aujourd'hui, dès qu'on ouvre un journal on parle de RSE ou de durabilité, c'est un sujet très porteur et notre profession qui est un peu vieillotte profite de cette grande bouffée d'air verte. Ça rajeunit la profession et ça donne surtout un sens à notre profession. On avait une mission d'auditeur légal mais à présent on a aussi des missions annexes comme des missions de durabilité ou de cybersécurité.

### **13. Etes-vous accompagnés par les instances de la profession ?**

Au niveau de la compagnie nationale des commissaires aux comptes elle participe très activement au lobbying européen, en plaçant depuis 2023, la France en tant que leader européen sur ces sujets.

Après, on aide le ministère de la justice, le garde des Sceaux et le ministère de l'économie et des finances à transposer la CSRD en France puisqu'elle doit être transposée avant le 8/12/2023. Or cela veut dire que le texte de la CSRD va devoir être remis au Conseil d'état mi-octobre. Et nous travaillons actuellement avec ces deux ministères pour relever toutes les questions qui pourraient coïncider dans l'application de ce texte.

Ensuite on est en train de rédiger un avis technique pour aider les commissaires aux comptes à donner une assurance en matière de durabilité. Et cet avis technique va se transformer certainement avant la fin de l'année en norme. Donc on va également participer à créer cette norme avec le H3C.

Toujours au niveau de la compagnie nationale des commissaires aux comptes on a développé le visa durabilité qui est un programme de formation pour permettre aux commissaires aux comptes de signer des rapports de durabilité. Une formation détaillée et approfondie en quatre étapes : une sensibilisation aux enjeux RSE, une formation aux normes ESRS sur deux jours, une formation à la réglementation sur la taxonomie européenne sur un jour et une formation de deux jours sur l'assurance en matière de durabilité que les commissaires aux comptes vont devoir donner. Ce programme de formation devrait être le même pour les prestataires de services d'assurances indépendants.

On participe aussi très largement à replacer le commissaire aux comptes à la place où il était avant en tant que créateur de confiance notamment en apportant de la confiance et de la transparence en matière de durabilité.

On a aussi développé un outil le DiagRSE qui permet à toute entreprise quelle que soit sa taille de faire un diagnostic de son degré de maturité en RSE. Je l'ai fait pour mon cabinet et ça permet d'identifier les axes d'améliorations.

## **ANNEXE C – ENTRETIEN DE MONSIEUR THIERRY GUTH**

### ***1. Pourriez-vous vous présenter ? Pourriez-vous présenter le cabinet ?***

Expert-comptable, commissaire aux comptes et fondateur de deux structures à Strasbourg et aux Antilles. Je dirige les deux structures il y a vingt personnes ici et six personnes à Saint-Martin.

Nous avons la certification ISO 26000, on est le seul cabinet pour l'instant en Alsace. Et je pense que c'est une démarche plutôt très émergente. Elle n'est pas du tout développée en Alsace.

### ***2. Quand avez-vous décidé de vous intéresser personnellement à la RSE et pour quelles raisons ?***

C'est un point très important quand on étudie les motivations des gens qui démarrent une certification RSE. Une enquête de l'AFNOR a révélé que dans 99% des cas les entreprises qui basculent dans une logique RSE c'est toujours sous l'impulsion du dirigeant qui pense que c'est ça l'avenir. Ce n'est jamais une impulsion qui vient de la direction commerciale, financière ou RH. Car une telle démarche bouleverse tellement que ça ne peut être une décision qui est prise par quelqu'un qui est salarié.

J'ai partagé en fait le parcours de beaucoup de gens c'est à dire qu'on était dans une logique de business où l'on cherche toujours plus de clients pour accroître son chiffre d'affaires sans prise de conscience de notre environnement. Et du coup moi ce qui m'a fait prendre cette prise de conscience. C'était en 2017, on a eu un cyclone, le cyclone Irma sur Saint-Martin. Et donc on a accompagné une centaine de clients auprès des assurances puisque leur outil de travail a été complètement détruit. C'était une période difficile c'est quand même très spectaculaire quand tu es touché directement. J'ai eu un deuxième choc suite à un problème cardiaque majeur à seulement 34 ans à cause cette course au chiffre d'affaires. Je pense que cette bascule vers la RSE tu ne la démarre que quand tu es touché dans ta chair. Et je pense qu'aujourd'hui les gens qui sont dans ce combat ce sont des gens qui forcément étaient touchés dans leur chair à un moment donné.

Enfin, le troisième élément déclencheur ce sont nos clients qui ont commencé à nous dire on a des problèmes de turnover, de sourcing, de fournisseur ou encore pour respecter la loi sur le fait de se sourcer à moins de 80km pour leur cuisine. Et à un moment donné on s'est dit mais enfin c'est quoi en fait le point commun de toutes ces problématiques. Et puis il fallait qu'on trouve des solutions à ces problématiques puisque c'est le rôle de l'expert-comptable d'accompagner ses clients. Et la solution c'est la RSE même si les clients ne le voient pas. Ils ne mettent pas le mot.

### ***3. Quand avez-vous décidé de vous intéresser à la mise en place de politiques RSE dans votre cabinet et pour quelles raisons ? Qu'avez-vous mis en place comme politiques RSE dans votre cabinet et pour quelles raisons ?***

La vraie problématique de la diffusion de la RSE c'est la réplique. Les gens répliquent des méthodes or même en répliquant ça ne marche plus comme avant. Et la raison de ce constat c'est le manque d'imagination, les gens qui n'imaginent pas comment aborder ce nouveau contexte. L'expert-comptable qui a passé son diplôme, a fait son expérience et a acheté des parts d'un cabinet aura beaucoup de mal à être imaginatif puisqu'il est dans un

modèle de répliation. Souvent il commence dans des cabinets structurés et donc il aura été apprenti, collaborateur, expert-comptable stagiaire et ensuite il voudra faire comme ses prédécesseurs acheter des parts du cabinet. Pour récupérer ensuite leur part de chiffre d'affaires jusqu'à la retraite et les chiffres suivent donc je n'ai pas besoin de me creuser la tête. On est dans une démarche qui laisse place à très peu d'imagination. Mais le vrai entrepreneur qui est le fondateur de l'entreprise il aura moins de difficulté à être imaginatif.

Nous on a démarré la RSE en 2016 en regardant avec les collaborateurs le film Demain. Puis on a organisé des séminaires pour réfléchir et s'informer sur ce qu'on pouvait faire. La première étape de notre réflexion c'était de se demander ce qu'on fabrique et qu'est-ce qu'on veut être. Et on est arrivé à la conclusion que notre vrai métier c'est d'accompagner efficacement un entrepreneur qui vient chez nous avec un projet. Et pour ça on se doit de l'accompagner vers quelque chose de durable. C'est-à-dire que dans la démarche de LBO on va tout de suite lui dire si tu rachètes une boîte qui fait du béton ce n'est peut-être pas l'avenir. Cette diffusion passe par le choix d'activités et d'investissement. On va donc avoir cette thématique durable dans notre business et on va essayer de la diffuser. Et c'est avec cette conviction de durabilité que l'on va accompagner et conseiller nos clients.

Puis dans un deuxième temps on s'est demandé qu'est-ce qu'on va faire par rapport à notre territoire pour être en symbiose. La réponse a été le choix de porter cette voie au niveau de notre profession. En ouvrant, le club développement durable dans le Grand Est pour voir si d'autres confrères partagent cette conviction et pour pouvoir diffuser cette logique au sein de notre profession. Et on a mis en place un mécénat de compétence avec l'université de Strasbourg pour accompagner gratuitement les 200/250 jeunes étudiants qui s'inscrivent dans une démarche de création d'entreprise et d'innovation.

Après la logique écologique pour un cabinet d'expertise comptable elle est assez limitée puisqu'on n'a pas d'empreinte carbone. Souvent la grosse erreur des logiques RSE c'est qu'elle focalise tout de suite sur la problématique écologique. On confond les démarches environnementales avec les démarches RSE alors que le RSE c'est aussi le territoire. Pour autant on a aussi fourni un effort de notre côté en fournissant des vélos électriques à nos salariés. Mais encore une fois ça c'est de l'accessoire et je n'aime pas en parler parce que c'est trop accessoire, trop facile à mettre en place et c'est trop utilisé comme marketing par certaines entreprises. Alors qu'une vraie logique RSE ce n'est pas simple de la mettre en place.

Sinon on a mis en place des cours de sports, de yoga, des cours d'anglais, du télétravail mais ça pour moi ce n'est pas l'essentiel. Et je pense que la démarche RSE devient importante à partir du moment où tu la transmets et où tu la mets dans ton métier. Par exemple, Renault-trucks peut faire des jours de télétravail, trier les déchets etc. mais pour moi ça c'est de l'affichage. En revanche quand Renault Trucks dit moi j'arrête de faire des camions je prends des camions qui existent et je les rénove ça c'est mettre la RSE dans ton métier et ton modèle économique. La RSE est la solution qu'ils ont trouvé face au problème d'approvisionnement en matériaux et à l'empreinte carbone trop importante de leur activité. Dans mon métier je considère que ces contraintes sont trop importantes et je modifie mon modèle économique.

#### **4. Quels ont été les avantages que vous avez pu en tirer retirer ?**

Les universitaires se font des nœuds au cerveau pour comprendre si la mise en place de la RSE permet une augmentation de la rentabilité. Toutes ces démarches c'est du bullshit. Déjà il faut savoir que tous les bilans ne sont pas faux mais ils sont difficilement comparables les uns avec les autres. Parce que dans un cabinet d'expertise tu peux avoir des gens qui vont facturer des managements fees extrêmement importants et donc tu vas avoir une rentabilité à zéro mais parce que la rentabilité a été transposée autre part. Tu peux aussi avoir des cabinets qui sont propriétaires de leur foncier. Tu peux avoir 50 000 000 solutions différentes qui font que c'est très compliqué à comparer.

De plus, la perspective de comparaison elle n'est jamais faite sur une bonne durée. Puisque-moi si je veux racheter un cabinet quand j'examine la rentabilité j'ai envie de regarder le bilan des 20 dernières années. Donc la perspective de comparaison n'est jamais à la hauteur de l'enjeu. Une durabilité ça se mesure sur 20/ 25 ans. Or on n'a pas assez de recul donc tous les gens qui se font des nœuds au cerveau pour se demander est-ce que ça a un impact sur la rentabilité ou pas, il faut les enfermer parce que ça ne sert strictement à rien et en plus ils risquent d'y avoir des conclusions fausses.

Il faut avoir une approche qualitative par rapport à cette problématique. Dans notre métier un des meilleurs indicateurs c'est le taux de turnover. Chez nous la RSE a permis d'aligner des planètes parce que si tu ne parles pas de RSE tu peux avoir des planètes qui ne sont pas alignées c'est-à-dire que le staff est considéré comme une ressource et le management peut partir en cacahuète sur des logiques très extensives. Quand tu es dans une structure dans laquelle les planètes sont alignées tu vas tout de suite ressentir que les gens donnent du sens dans ce qu'ils fabriquent. Et le taux de turnover est extrêmement limité.

De plus, la RSE a permis de corriger un certain nombre de choses qui ont pu s'installer avec le temps et qui arrivent aujourd'hui à des situations qui sont compliquées. Notre cabinet s'inscrit désormais dans une logique qui est beaucoup plus apaisée et beaucoup moins extensive.

#### **5. Mettez-vous en avant votre politique RSE pour recruter des collaborateurs ? Cela vous aide-t-il ?**

Ce n'est pas quelque chose qu'on discute comme étant un avantage en termes de recrutement et ça ne doit pas l'être.

Et puis déjà on recrute très rarement puisque la dernière personne qui est partie c'était il y a 10 ans. Et quand on recrute ce sont des apprentis en première année de DCG que l'on garde jusqu'en cinquième année de DSCG. Mais ce n'est jamais un sujet de recrutement parce qu'ils sont imprégnés de ce modèle et c'est déjà acquis. Mais les gens veulent aussi rester grâce à cela.

Je trouve ta question choquante car ceux qui le font je pense que c'est dans une logique de marketing et de marque employeur. Tu vas avoir des gens qui vont mettre ça en tête de gondole dans une logique commerciale pour faire vendre.

On a ouvert le capital aux salariés et ces salariés ne sont pas forcément tous âgés et expert-comptable comme on peut l'imaginer.

**6. Quels ont été les inconvénients que vous avez pu constater ?**

Non, par contre je pense que les gens qui rentrent dans cette logique-là vont avoir vocation à embaucher des gens qui partagent cette conviction, à travailler avec des clients et des fournisseurs qui partagent cette conviction. Tu rentres alors dans un écosystème qui est différent. Ça peut être un avantage mais c'est aussi un inconvénient puisqu'on ne sera jamais contacté par Coca Cola par exemple.

**7. Quelles évolutions/ enjeux envisagez-vous dans les prochaines années ?**

Il y a sûrement des opportunités de formation et de sensibilisation des clients. Parce qu'aujourd'hui mis à part la fresque pour le climat il n'y a pas grand-chose. L'enjeu est de chercher dans les prochains temps des solutions pour embarquer plus d'entreprises. Aujourd'hui, il y a 1% des entreprises qui sont convaincues et 99% qui sont déconnectés. Mais ce n'est qu'une question de temps ça va petit à petit se révéler. Notamment lors de départ à la retraite et de transmission des cabinets à des plus jeunes. Ou bien suite aux sollicitations des clients, etc...

**8. Comment cela est perçue par vos clients ou futurs clients ?**

C'est du bon sens donc on n'a pas de difficulté. Dans les échanges que je peux avoir avec d'autres professionnels que ce soient des clients ou des experts-comptables je ne rencontre aucune difficulté à être en connexion avec des gens qui ont fondé leur boîte. Mais les gens qui ont racheté une boîte ou qui ont été dirigeants parce qu'ils ont hérité alors là c'est l'incompréhension totale. Le problème vient notamment des professionnels du management ou des experts-comptables qui arrivent à des postes de direction et qui eux ne sont absolument pas connectés à leur écosystème. Ils ont appris des formules de travail qu'ils vont répliquer sans conscience. Je dirige un cabinet comptable j'ai 10% de turnover et je ne me demande pas si c'est normal. Alors que je perds tous les ans 10% de mon savoir-faire et je considère que c'est normal parce que je suis un gestionnaire. Il y a une problématique de conscience des choses.

## **ANNEXE D – ENTRETIEN DE MONSIEUR LOÏC ALBARRACIN**

### ***1. Pourriez-vous vous présenter ? Pourriez-vous présenter le réseau Ecology ?***

Je suis consultant dans les équipes de technologie consulting d'EY. Je travaille sur la digitalisation des organisations du secteur public. De façon personnelle je suis très intéressé et très motivé par tout ce qui est RSE et bonne pratique environnementale. Je suis impliqué personnellement, je n'ai pas de voiture et je fais du zéro déchet. Je suis dans cette démarche de réduction de mon impact environnemental. Et donc c'est pour ça que j'ai voulu continuer cet engagement au sein d'EY en mettant en place le réseau Ecology qui est maintenant colporté par moi et le responsable RSE.

Ce réseau vise à fédérer les personnes un peu comme moi qui cherchent à faire changer les pratiques du quotidien des industries, de nos clients et de nous personnellement vers un système plus durable, plus soutenable, plus décarboné, plus juste, plus soucieux de la biodiversité et des ressources. Ecology est un réseau de collaborateurs composé des différents business unit d'EY (fiscalité, droit, transaction, stratégie, consulting, audit et expertise comptable). On mène actuellement 15 chantiers avec Ecology. On est plus de 6 000 collaborateurs en France ça fait pas mal de monde qui peuvent être impliqués dans ce sujet-là d'où le nombre de chantiers assez élevé.

On mène des réflexions sur les offres proposées aux clients à travers l'atelier de la fresque du climat qui vise à réfléchir à comment intégrer la durabilité dans nos offres.

Mais aussi sur les pratiques personnelles des collaborateurs on a notamment le programme Ecology boost ce sont des challenges thématiques par semaine qui visent à les dynamiser et les sensibiliser. Par exemple cette semaine, c'est la semaine de l'alimentation le facilitateur publie le défi d'effectuer une recette végétarienne et les personnes qui réalisent ce challenge vont poster leur réalisation. Le but est de promouvoir les bonnes pratiques à titre personnelle.

### ***2. Quelles ressources sont allouées et combien de personnes sont impliquées ?***

En France on est plus de 120 actifs au sein d'Ecology et plus de 570 qui veulent rester informés des nouvelles du réseau. Les moyens qui nous sont accordés c'est un budget. Au niveau d'EY global ils sont un peu moins matures sur le sujet donc on essaye via un chantier de relations internationales à diffuser le modèle Ecology dans les autres bureaux en Europe et plus tard dans le reste du monde.

### ***3. Quelles politiques RSE au sein du cabinet ? Quelles évolutions/ enjeux envisagez-vous dans les prochaines années ?***

On est un cabinet de conseil donc l'impact carbone c'est sur le scope 3 et le reste c'est résiduel : moins de 10%. Donc globalement 90% de l'impact des cabinets comprennent les déplacements des collaborateurs. EY s'est engagé à réduire déjà les déplacements professionnels des collaborateurs en sensibilisant les clients pour les responsabiliser. On leur demande si c'est vraiment utile qu'on aille sur place et on propose systématiquement des réunions en visioconférence. Si on est obligé de se rendre chez le client ou si on doit se rendre à un séminaire

sur la journée. On emprunte alors les moyens les moins polluants c'est-à-dire qu'on utilise le train dès lors que le trajet fait moins de 04h00. On ne peut pas prendre l'avion s'il y a un train qui fait le trajet en moins de 4h.

En plus, on agit également sur les déplacements domicile-travail avec le financement du passe Navigo à 75% pour les pousser à utiliser les transports en commun. On finance également 75% des abonnements de location de vélo dans les métropoles ou alors on finance l'achat d'un vélo à hauteur de 50% de son prix d'achat. Dans les prochaines années ça restera pour le moment les objectifs d'EY.

Autre objectif les achats responsables : l'idée est d'acheter du matériel dont on a vraiment besoin et de se sourcer auprès des prestataires les plus vertueux. Au niveau de la flotte informatique on a également des processus pour choisir des ordinateurs labellisés. Et on essaie de réfléchir à étendre les contrats de leasing pour les smartphones. Actuellement, c'est trois ans et on négocie avec ceux qui les loue pour l'étendre.

On a également la fondation EY qui est une fondation qui propose des consultants pour des missions dans des associations afin de les aider à développer leur business plan. Les associations sont sélectionnées sur la base de critères sociétaux et environnementaux. On fait aussi du mécénat de compétence et plus largement on aide aussi les personnes en difficulté dans leurs études supérieures pour les guider sur leur avenir professionnel.

On a aussi mis en place une sensibilisation auprès de nos salariés aux enjeux du changement climatique avec les fresques du climat et on a diffusé les fiches bonnes pratiques au sein du cabinet. Notamment sur le chauffage on a fait des challenges mets ton pull pour en hiver moins chauffer la tour. La réglementation maintenant c'est 19 °C mais l'idée c'est d'aller encore plus bas.

On va mettre aussi en place des outils de tableau de bord pour gérer l'empreinte numérique de nos collaborateurs.

Objectif zéro déchet on essaie de ne plus avoir de gobelet plastique grâce à la distribution de mugs pour tous les salariés. Mettre en place plus de recyclage encore avec des consignes de tri plus clair sachant qu'actuellement c'est une personne qui fait le tri à la main dans les sous-sols de la tour.

#### ***4. Dans votre structure pensez-vous observer une corrélation positive ou négative entre votre politique RSE et votre résultat financier ?***

Notre métier c'est de répondre aux besoins des clients. Et le client il veut qu'on soit les moins chers possible et actuellement les clients demandent également de plus en plus des clauses sur la RSE. En gros pour remporter un marché auprès d'un client tu vas devoir avoir une proposition technique de haute qualité pour proposer des réponses et des solutions adaptées aux besoins des clients. Tu vas devoir être le moins cher possible et tu vas devoir aussi justifier de ta capacité à proposer quelque chose de vertueux en termes de RSE. Tant sur la partie inclusion c'est-à-dire plutôt sociétale ou sur la partie environnementale c'est-à-dire que tu ne pollues pas à outrance en délivrant tes services. Et ça c'est vraiment quelque chose qui est demandé par les clients. Donc pour faire ta performance financière tu es obligé d'avoir une performance extra-financière avec des démarches RSE.

Parce que c'est demandé par les clients donc tu pourras bien dire que c'est corrélé. Puisque si tu n'as pas de client tu n'as pas de business.

**5. Comment cela est perçue par vos salariés ? Mettez-vous en avant votre politique RSE pour recruter des collaborateurs ? Cela vous aide-t-il ?**

Sur la marque employeur c'est un gros levier qu'on actionne pour aller voir les étudiants dans leurs écoles. A chaque fois on parle des équipes dédiées au développement durable ou des équipes dédiées à la responsabilité sociétale avec la fondation EY. C'est également un gros levier qu'on actionne pour recruter. Sur la rétention des salariés je pense que ça joue mais je n'aurai pas d'éléments pour le quantifier à quel point elle permet de retenir les talents. Qualitativement je te dirai oui évidemment qu'aujourd'hui si ton entreprise ne propose pas un truc RSE viable, les gens vont partir. Les salariés cherchent de plus en plus du sens de sorte que leur métier soit le reflet de leurs valeurs.

**6. Etes-vous accompagnés par les instances de la profession ?**

Non je ne pense pas qu'on soit accompagné par les instances de la profession.

**7. Quelles obligations légales ?**

On a un rapport RSE dans lequel on a certains éléments de la DPEF notamment sur notre bilan carbone, sur les scopes et on a des éléments aussi sur le niveau sociétal. Mais on n'a pas de DPEF.

**8. Etes-vous outillés pour piloter la performance extra-financière ? Outil de reporting ?**

On a les outils pour en tout cas toutes les mesures qu'on avait prises par exemple sur le remplacement des LED, diminution de la plage horaires etc. on a réussi à quantifier tous les bénéfices associés.