



# Quelle RSE pour les métiers de l'expertise-comptable ?



la centrale <sup>45-2</sup>

Quelle RSE  
pour les métiers  
de l'expertise-comptable ?



Le think tank « La Centrale » a vocation à réfléchir aux évolutions des métiers de l'expertise comptable, à faire un état des lieux des leviers et des freins que nous rencontrons quotidiennement dans l'exercice de notre profession. Cette démarche réunit des participants aux points de vue complémentaires, travaillant dans des structures de taille variable et aux localisations très différentes.

Ce document restitue les réflexions d'un atelier de travail et de 8 entretiens individuels.



# Sommaire

---

**Introduction** **08**

*Par Marie Georges, Directrice des activités de conseil en développement durable chez Accenture*

---

**A. Acceptation et résistance à la RSE  
dans les cabinets d'expertise-comptable** **16**

---

**B. La RSE, une opportunité  
pour transformer son cabinet** **22**

---

**C. Faire de la RSE un nouveau positionnement  
et de nouvelles opportunités par rapport aux clients** **26**

---

**Conclusion** **30**

# La responsabilité environnementale, un défi majeur pour toutes les entreprises

Par Marie Georges,  
Directrice des activités de conseil en développement durable chez Accenture



Quels sont les différents termes utilisables pour nommer les défis qui sont devant nous ? « Développement durable » est le plus répandu. Mais pour les entreprises, *sustainability* ou soutenabilité est sans doute un mot plus pertinent, dans la mesure où il renvoie à la nécessité d'assurer la pérennité de leurs activités. Dans ce contexte, les concepts les plus courants sont l'ESG et la RSE, ils sont complémentaires mais ne doivent pas être confondus. L'approche ESG (environnemental, social, gouvernance) désigne les critères d'évaluation et de notation extrafinancière des entreprises qu'utilisent les banques et les investisseurs.

La RSE, la responsabilité sociétale des entreprises (CSR en anglais), renvoie quant à elle au devoir d'agir et de rendre compte qui s'applique à l'ensemble des acteurs économiques, à leurs actes et à leur politique stratégique dans ce domaine. Son horizon est plus large et plus qualitatif, avec des actions qui n'ont pas forcément leur traduction en termes d'indicateurs clés de performance (KPI). La RSE est donc une facette d'un mouvement général appréhendé de différentes manières.

## Le levier réglementaire

Dans le domaine de la RSE, il ne se passera rien au sein des entreprises si elles ne se dotent pas d'outils de mesure, de pilotage et de reporting, pour aller au-delà des simples déclarations d'intention. Et dans ce domaine, les entreprises n'évoluent jamais par hasard, mais toujours en fonction d'un mélange de contraintes et de projets. Le premier levier de changement, le plus évident, est le levier réglementaire. Une loi votée peut contraindre à une déclaration de performance extrafinancière, à une obligation sociale ou environnementale en fonction des caractéristiques de l'entreprise, de sa taille et/ou de son activité. Mais les entreprises, notamment en Amérique du Nord, n'agissent pas toutes seulement sous contrainte. À titre d'exemple, le directeur général du fonds d'investissement Blackrock a été un des premiers, dans sa lettre annuelle, à mettre en garde ses clients contre leur exposition aux effets du changement climatique. Le Task Force on Climate Related Financial Disclosures (TCFD), créé en 2015 par le Conseil de stabilité financière du G20 et présidé par l'ancien maire de New-York Michael Bloomberg, regroupe des entreprises, des acteurs de la finance et du conseil qui tentent de définir un cadre pour objectiver et rendre compte du risque climatique, à savoir le pourcentage de leurs actifs exposés. Mais s'il existe bien des pionniers, nous assistons aussi aujourd'hui aux États-Unis à l'émergence, surtout au sein de la droite américaine, d'un discours anti-ESG, qui l'assimile au « wokisme ». L'ESG se retrouve donc embarquée dans une guerre politico-culturelle inattendue.

Le prochain grand levier réglementaire est bien sûr la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) issue de la Commission européenne, qui va entrer en vigueur entre 2024 et 2028. Elle étendra le devoir de reporting à 50 000 entreprises (grosses PME, PME cotées, entreprises extraeuropéennes implantées en Europe) et approfondira l'analyse (biodiversité, économie circulaire, pollutions, turn-over, etc.), avec au total plus de 600 critères d'évaluation. Cette perspective réglementaire accélère la prise de conscience des entreprises, qui doivent se mettre en ordre de bataille. Il ne s'agira pas seulement d'indicateurs quantitatifs, mais aussi qualitatifs, avec l'obligation de faire état d'un plan d'action pour chaque grand sujet.

*La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) étendra le devoir de reporting à 50 000 entreprises (grosses PME, PME cotées, entreprises extraeuropéennes implantées en Europe) et approfondira l'analyse (biodiversité, économie circulaire, pollutions, turn-over, etc.), avec au total plus de 600 critères d'évaluation.*

Un point de bascule décisif a été atteint: ces enjeux ne concernent plus seulement les grandes entreprises, qui ont les effectifs et les moyens de les traiter, mais potentiellement tout l'écosystème économique. Les entreprises sont tenues de disposer des données en amont (fournisseurs) et en aval (clients) de leur propre activité (en vertu de l'impact sur le scope 3<sup>1</sup>). Pour une entreprise comme Danone, il s'agira par exemple de prendre en compte la consommation d'énergie requise par la production, donc jusqu'à l'agriculteur, mais aussi de mesurer l'impact généré par ses clients. Le scope 3 de Danone représente en réalité la quasi-totalité de son impact global: l'entreprise devient alors responsable, de la pratique des agriculteurs et des éleveurs jusqu'au recyclage par les clients des emballages. C'est une révolution sans précédent, qui concerne potentiellement toute la chaîne de valeur. **Chacun devient co-responsable des autres.**

Les grandes entreprises demandent désormais systématiquement à leurs fournisseurs de répondre à des questionnaires RSE et/ou de signer leur charte d'achat. Les TPE et les PME sont donc, par procuration et par ruissellement, soumises aux mêmes exigences que leurs clients (CSRD, taxonomie...). Cette évolution soulève un autre risque: celui de ne plus trouver de fournisseurs, qui pour la plupart ne disposent ni des moyens financiers, ni des ressources humaines pour se conformer à ces nouvelles exigences, tout en restant compétitifs sur le prix. **Les grandes entreprises ont par conséquent commencé un accompagnement de leurs parties prenantes pour s'assurer à la fois de la sécurité de leurs approvisionnements, et de leur conformité aux règles européennes à venir.**

L'industrie agroalimentaire est la première à avoir évolué sur ces sujets, car elle est la plus exposée à la fois en amont (pollution des écosystèmes, changement climatique...) mais aussi en aval (exigence sanitaire et qualitative du grand public). Ainsi, face à l'utilisation massive de l'application de notation nutritionnelle Yuka, une grande surface comme Intermarché a déjà repensé près d'un millier de ses recettes commercialisées sous la marque distributeur. Cette réaction est propre à toutes les entreprises, comme celles appartenant au secteur de la mode et de l'habillement, en contact direct avec les marchés de masse. Ces grandes entreprises ne peuvent se permettre d'ignorer les aspirations des clients car elles ont un impact direct sur leur business. Les entreprises de « fast fashion » ne seront pas épargnées et devront elles aussi se remettre en question: la CSRD les concernera également à partir d'un certain chiffre d'affaires et s'ajoutera aux pressions des clients et des actionnaires.

1. Le scope 3 est un des trois niveaux d'émissions de gaz à effet de serre défini dans le protocole GHG (Green House Gas Protocol). Les niveaux 1 et 2 correspondent aux émissions directes de l'entreprise, le niveau 2 aux émissions indirectes liées à sa consommation d'énergie, le niveau 3 correspond aux autres émissions indirectes générées (extraction des métaux, transports, émissions des salariés, fournisseurs et clients en lien avec l'entreprise).

## Le levier financier

L'autre grand levier de changement est financier. Contrairement aux apparences, l'industrie financière est une de celles qui a évolué le plus lentement par rapport aux activités économiques en prise directe avec le grand public. Elle a depuis rattrapé son retard : ces dernières années, un basculement a eu lieu, en lien avec le Green Deal européen. Un cadre financier de l'investissement socialement responsable (ISR) de plus en plus précis a été mis en place par les banques, les fonds d'investissement et les assureurs pour établir le score de chaque entreprise cliente. À l'initiative de ce mouvement, des gestionnaires de fonds, comme Amundi ou Natixis, qui ont comme clients de grandes entreprises capables de produire des données et de se conformer aux réglementations. Mais cette tendance s'étend plus largement, jusqu'à la banque de détail ou d'investissement, même lorsqu'il s'agit de prêter à une petite entreprise du bâtiment. **La totalité des entreprises doivent donc se préparer à être capables de rendre des comptes sur ces sujets.** À terme, les prêts immobiliers des particuliers seront eux-mêmes évalués et bonifiés en fonction de leur finalité ; s'il servent à financer une passoire thermique ou une habitation bien isolée.

Cette révolution ne fait que commencer. À ce titre, Accenture a d'ailleurs produit une étude pour le compte des Nations-Unies sur les 2000 plus grandes entreprises dans le monde (G2000), pour savoir combien d'entre elles ont pris des engagements en termes de neutralité carbone en 2050, et combien sont à même de les tenir. 35 % d'entre elles ont pris des engagements et en France, elles sont plus de 50 %. Par contre, seules 8 % des entreprises s'estiment en capacité de les réaliser. Il existe une réelle difficulté à passer aux actes, alors même que le carbone va perdre de sa centralité.

*La totalité des entreprises doit se préparer à être capable de rendre des comptes sur ces sujets*

## Des enjeux qui vont au-delà du carbone

La plupart des stratégies des entreprises sont centrées sur le carbone, mais le problème se déplace déjà ailleurs, sur ces enjeux plus vastes que sont la surconsommation et l'impact écologique de la croissance. Une entreprise en croissance est, aujourd'hui, une entreprise qui propose toujours plus de produits sur le marché, ce qui requiert non seulement de l'énergie, mais aussi des matériaux, de l'eau, des terres rares, qui ne sont en général pas recyclés et dont la mise en œuvre est de plus en plus incompatible avec la vie sur Terre. Il s'agit donc **de passer d'une économie linéaire à une économie circulaire, qui dispense le producteur de puiser sans cesse dans des ressources naturelles limitées.**

Les entreprises doivent alors affronter une problématique bien moins médiatisée que celle du carbone : la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Elle suppose de mettre en œuvre des indicateurs beaucoup plus larges et complexes comme par exemple la consommation d'eau. Souhaitons-nous utiliser de l'eau pour refroidir une centrale nucléaire ou pour arroser des cultures qui souffrent de la canicule ? Il faut aussi choisir entre les cultures : du blé pour faire du pain ou du maïs pour nourrir le bétail ? **C'est ce niveau de complexité et détail qui permettra, à terme, d'atteindre une activité économique responsable.** La stratégie nationale de développement durable de la France considère par exemple que 50 % des efforts devront être faits par les entreprises, 25 % par les ménages, 25 % par les collectivités locales.

Progressivement, **c'est la gouvernance tout entière des entreprises qui va être affectée, selon le même processus que pour le digital il y a quinze ans.** Si le digital était initialement limité au e-commerce, celui-ci s'est progressivement généralisé, d'abord pour le système d'achat et de gestion des fournisseurs, puis à l'ensemble de l'organisation. Le processus est similaire avec la RSE : elle constitue dans un premier temps un département supplémentaire, jusqu'à ce que l'entreprise s'aperçoive qu'elle impacte le transport, la logistique, les achats, le marketing, les fournisseurs, les clients... Le sujet est transverse. À titre d'exemple, le fabricant de bière Heineken, pour se conformer à la directive CSRD, a recruté 60 personnes, dont 80 % ne sont ni à la direction RSE, ni à la direction financière, car la data nécessaire pour mesurer l'impact sur l'économie circulaire ou la biodiversité est disséminée dans toute l'entreprise.

Il s'agit donc d'un vrai sujet de gouvernance et de transformation des organisations. **Pour beaucoup d'entreprises, le défi est tel qu'elles en font une opportunité de transformation globale, plutôt que de le prendre sous le seul angle d'une conformité à une réglementation. Elles ont conscience que leur compétitivité en dépend, qu'il faut passer d'un sujet interne à un sujet d'offre et un sujet business.** À l'instar des banques, qui sont passées du tri des papiers à la photocopieuse aux prêts verts bonifiés pour les particuliers.

## Les entreprises de services sont également concernées

Cette transition ne concerne donc pas que les entreprises qui ont une forte empreinte matérielle comme le BTP, l'automobile ou l'agroalimentaire. Les métiers de service, en dehors des métiers de restauration ou du tourisme, comme ceux de l'expertise comptable pour leur propre activité, peuvent être tentés de considérer qu'ils ne sont pas en première ligne concernant les émissions de gaz à effet de serre, en dehors de quelques pratiques vertueuses comme un moindre recours à l'avion, davantage de voitures électriques ou moins de papier. C'est oublier que leur empreinte numérique n'est pas négligeable et que l'empreinte carbone des logiciels utilisés dans le cloud (Saas) peut avoir un fort impact. **C'est aussi oublier qu'ils sont dans le scope 3 des entreprises de production ou de négoce.**

**Cependant, concernant les Experts-Comptables et Commissaires aux Comptes, la dimension RSE se pose pour leur propre activité, mais peut-être surtout pour leurs offres de services auprès des entreprises. Face à cette complexité, les experts-comptables, qui figurent parmi les principaux interlocuteurs des TPE, PME ou ETI, sont idéalement positionnés pour les aider à prendre le sujet à leur niveau, dans la réalité de leur activité,** ni en le surdimensionnant avec des centaines d'indicateurs comme pour une multinationale, ni en le sous-dimensionnant avec des cadres trop flous. Quant aux Commissaires aux Comptes, ils peuvent intervenir sur la dimension « audit » à titre d'OTI (Organisme Tiers Indépendant) agréé par le Comité Français d'accréditation (COFRAC) concernant les rapports extrafinanciers.

Cette transition ne concerne pas que l'Europe. **En vertu de la chaîne de valeur, toute entreprise qui opère en Europe ou qui y vend des produits sera par obligation ou par capillarité, impactée.** Par exemple, les producteurs de riz indiens seront peu ou prou tenus de se conformer à la réglementation européenne, tout comme les fournisseurs de Heineken, de Unilever ou de Danone, partout dans le monde. La transformation se fait via les entreprises. **L'Europe régleme en avance de phase, mais l'effet est mondial, sachant que le marché européen est en valeur le plus important au monde.** Mais même les Etats-Unis sont proactifs: l'Inflation Reduction Act du président Biden est un Green Deal avec 100 fois plus de moyens et très peu de contraintes administratives. Enfin pensons aux objectifs du développement durable des Nations-Unies, définis en 2015, et qui, sans être contraignants, ont créé une sorte d'alphabet commun aux États, aux administrations et aux entreprises, sur lequel de nombreuses normes et labels (Lucie, ISO 26000, CSRD) se sont fondés.

---

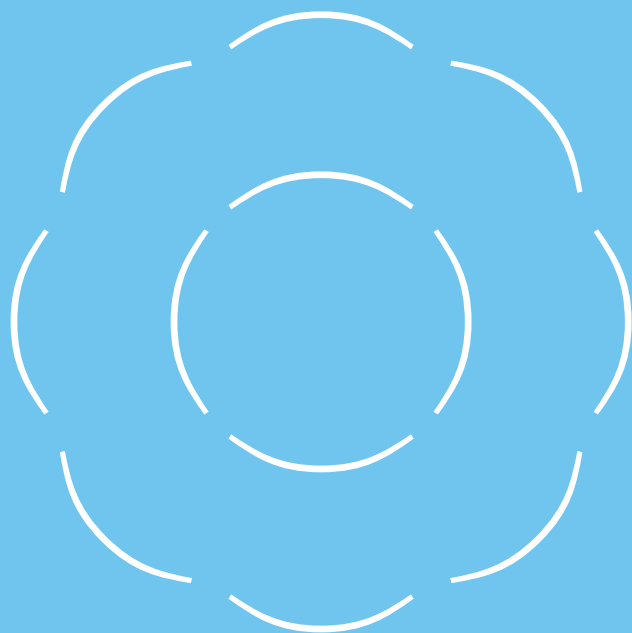
*Face à cette complexité, les experts-comptables, qui figurent parmi les principaux interlocuteurs des TPE, PME ou ETI, sont idéalement positionnés pour les aider à prendre le sujet à leur niveau, dans la réalité de leur activité.*





A.

# Acceptation et résistance à la RSE dans les cabinets d'expertise-comptable



Le développement durable est un ensemble de priorités et de politiques publiques conçues pour répondre aux enjeux globaux, tels que définis dans les 17 Objectifs de Développement durable (ODD) de l'ONU, adoptés en 2015. Les trois piliers du développement durable sont le social, l'économique et l'environnement. La Responsabilité sociétale et environnementale des entreprises (RSE), quant à elle, renvoie **aux réponses que peuvent fournir à ces défis les entreprises, mais aussi leurs parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, territoires)**. La RSE invite donc l'entreprise à sortir doublement de son périmètre traditionnel : **en dépassant sa simple finalité économique, et en élargissant sa responsabilité à l'écosystème qui la fait vivre et qu'elle fait vivre**. Les entreprises sont incitées à repenser leur modèle économique en fonction de leurs impacts.

La RSE a d'abord été un ensemble de principes non contraignants (soft law) dont les entreprises pouvaient s'inspirer. Publiée en 2010, la norme ISO 26000 aborde 7 questions centrales : la gouvernance de l'organisation, la contribution au développement local, les droits de l'homme, la protection du consommateur, les bonnes pratiques des affaires, l'environnement, les relations et les conditions de travail. Cette norme a été déclinée en France notamment sous la forme du label LUCIE. De nombreuses entreprises ont pu mettre en place des chartes de bonne conduite ou des chartes d'achats responsables.

La RSE était jusque-là un ensemble d'intentions affichées et de plans d'actions mis en œuvre librement par les entreprises. Avec l'aggravation de la crise écologique et la montée du niveau d'exigence éthique des consommateurs et des gouvernements, la tendance internationale est de rendre progressivement contraignant ce qui ne relevait que de la bonne volonté des entreprises, mais aussi d'étendre ces obligations à l'ensemble des entreprises, et non seulement les plus grandes et les plus visibles. C'est le sens de la directive de 2014 rendant obligatoire depuis 2017 une déclaration de performance extrafinancière (DPEF) pour les sociétés cotées de plus de 500 salariés ou d'un chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros (ou 100 millions d'euros pour les sociétés non cotées). En France, il existe également la loi Sapin II de 2016 contre la corruption et les atteintes à la probité, et la loi sur le devoir de vigilance de 2017 sur le respect des droits humains fondamentaux par les multinationales. La directive CSRD de 2021, quant

à elle, s'appliquera progressivement entre 2024 et 2028 aux grandes entreprises et PME cotées<sup>2</sup>. Ce nouveau reporting sera basé sur le principe de « double matérialité » : il s'agit d'évaluer l'impact des enjeux RSE sur les activités de l'entreprise, et l'impact de l'activité de l'entreprise sur les personnes et sur l'environnement, avec un volume de données très supérieur à l'actuelle DPEF. Son application sera obligatoirement certifiée par un commissaire aux comptes ou un prestataire de services d'assurance indépendants (PSAI).

Les commissaires aux comptes sont, par la directive, dispensés de l'accréditation COFRAC. Les experts-comptables seront en capacité d'être eux aussi prestataires de services d'assurance indépendants (PSAI) sous condition d'une accréditation COFRAC basée sur la norme ISO 17029 avec la vérification tous les 15 mois, que les conditions d'accréditation sont toujours respectées.

À noter également que pour éviter toute distorsion de concurrence, l'expert-comptable dans l'exercice de cette mission sera soumis aux mêmes exigences que le commissaire aux comptes sous le contrôle du H3C, renomé H2A (Haute autorité de l'audit) à savoir :

- L'obligation de révélation des faits délictueux ;
- La déclaration des signataires personnes physiques (ingénieur, technicien, etc.) qui engageront leur propre responsabilité, indépendamment de la responsabilité de la personne morale ;
- La soumission aux mêmes règles déontologiques que celles des CAC.

La généralisation du scope 3 impose aux entreprises la prise en compte non seulement de leur impact propre, mais celui de toute leur chaîne de valeur (clients, fournisseurs). Par contiguïté et ruissellement, ce sont donc toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, qui sont à terme directement concernées. **Il serait erroné de considérer cette pression comme uniquement réglementaire : de façon informelle, elle provient déjà bien sûr des choix des consommateurs, mais aussi des salariés eux-mêmes et des jeunes diplômés (pression de l'attractivité de la marque employeur), des financeurs que sont les banques et les investisseurs (pression financière), enfin des cahiers des charges des appels d'offres pour les PME et TPE (pression des clients).**

2. Ainsi qu'aux entreprises répondant à deux des trois critères suivants : bilan supérieur à 20 millions d'euros, chiffre d'affaires supérieur à 40 millions d'euros, effectif total de plus de 250 salariés.

La RSE peut également être décrite comme une transition écologique globale - au sens complet du terme « écologie », science des relations des êtres vivants avec leur environnement - ce qui inclut aussi bien le social que l'impact sur la planète. Il est donc important de ne plus faire de ce sujet un enjeu de conviction personnelle ou d'adhésion politique. D'une part, parce que sa montée en puissance correspond au sens de l'histoire, au niveau national, européen et international (certaines entreprises non européennes réalisant plus de 150 millions de chiffre d'affaires en Europe et y comptant une filiale ou une succursale seront soumises au CSRD à partir de 2028), d'autre part **car la prise en compte de la RSE sous toutes ses formes est un facteur d'attractivité majeur et une nouvelle source de missions et de revenus pour les cabinets d'expertise-comptable et les commissaires aux comptes.**

Les métiers de l'expertise-comptable sont familiers du respect des normes, ils sont par construction réglementés et soumis en tant que tels à un code de déontologie. Ce code est l'honneur de la profession et le socle de sa crédibilité et de sa légitimité : il requiert un comportement adéquat, consistant notamment à respecter et faire respecter les lois. L'expertise-comptable est donc détentrice d'une forme de mission d'intérêt général, au service du bien commun. Paradoxalement, cette position de tiers de confiance peut accélérer mais aussi retarder l'acclimatation de la RSE dans les cabinets, en interne ou pour les clients.

Une autre manifestation de cette résistance tient au fait que la profession est habituée à gérer des urgences (TVA, imposition, bilans) et à réagir aux contraintes administratives et réglementaires, que ce soit pour les cabinets eux-mêmes ou pour leurs clients. Et ce alors même qu'ils font face à une pénurie de main-d'œuvre qui mécaniquement contingente leurs capacités d'intervention dès lors concentrée sur les sujets les plus urgents.

Or si les problématiques de RSE paraissent certes importantes, elles ne revêtent pas encore un caractère d'urgence opérationnelle. Les cabinets identifient mieux un cadre réglementaire strict et contraignant qu'un ensemble d'initiatives possibles, mais hétérogènes et reposant encore sur la bonne volonté des dirigeants ou des salariés, sans obligation claire de moyens ni de résultats. De ce fait, même un cabinet sensible aux problématiques RSE conservera comme priorité les impératifs de son activité traditionnelle, ou les priorités de ses clients. Le sujet pourrait donc être véritablement pris en compte et traité quand la « soft law » de la RSE se transformera en « hard law ».

*la prise en compte de la RSE sous toutes ses formes est un facteur d'attractivité majeur et une nouvelle source de missions et de revenus pour les cabinets d'expertise-comptable et les commissaires aux comptes.*

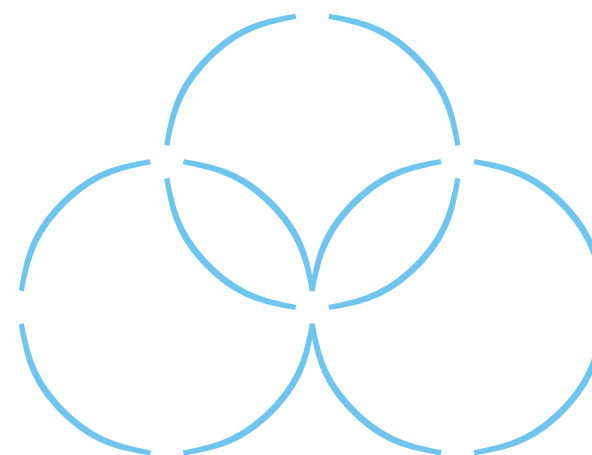
Une autre défense consiste à dire que les cabinets d'experts-comptables sont une activité tertiaire qui, par nature, a une empreinte écologique négligeable en comparaison de l'industrie, des transports ou de l'agriculture. Mais c'est minimiser l'impact écologique des activités de services. **Chaque cabinet doit se chauffer en hiver, se rafraîchir en été, gérer les déplacements des collaborateurs auprès des clients, administrer un parc informatique et des données en ligne, commander des fournitures, éventuellement gérer une cantine.** Par ailleurs, la RSE comporte trois piliers (environnemental, sociétal et gouvernance), et comprend donc le bien-être au travail, la relation aux fournisseurs, l'égalité femmes-hommes, les politiques d'inclusion, l'association aux prises de décision, etc. **Les différentes pressions sont aussi fortes pour le social et la gouvernance que pour l'environnemental (charte de bonne conduite, charte d'achats responsables, etc.)**

*Les différentes pressions sont aussi fortes pour le social et la gouvernance que pour l'environnemental (charte de bonne conduite, charte d'achats responsables, etc.)*

Beaucoup de cabinets de petite taille invoquent à juste titre le manque de temps, le coût de la labellisation, les efforts à déployer pour être au fait de la réglementation, alors qu'ils affrontent les pesanteurs du quotidien, les difficultés de recrutement, les problèmes de rentabilité dans un contexte inflationniste. **Ils soulèvent un problème d'acceptabilité sociale et de viabilité économique si les normes environnementales et sociales ne cessent de se multiplier et de se durcir.** Dans ce contexte, certains attendent des organisations professionnelles et des corps intermédiaires un ajustement de la pression réglementaire qui s'annonce, à la capacité d'absorption des entreprises et notamment des plus petites d'entre elles. Ils rappellent qu'une autre transformation majeure, la digitalisation, est encore synonyme de dépenses plus que de bénéfices, avec la nécessité de former des collaborateurs parfois réticents, et sans pouvoir répercuter les coûts chez leurs clients. Les commissaires aux comptes, habilités à réaliser des audits de rapports extrafinanciers, auront eux-mêmes besoin d'une formation de 80 heures, mais celle-ci restera encore sans doute insuffisante au regard de la complexité du sujet. Le travail d'acculturation qui s'annonce est conséquent.

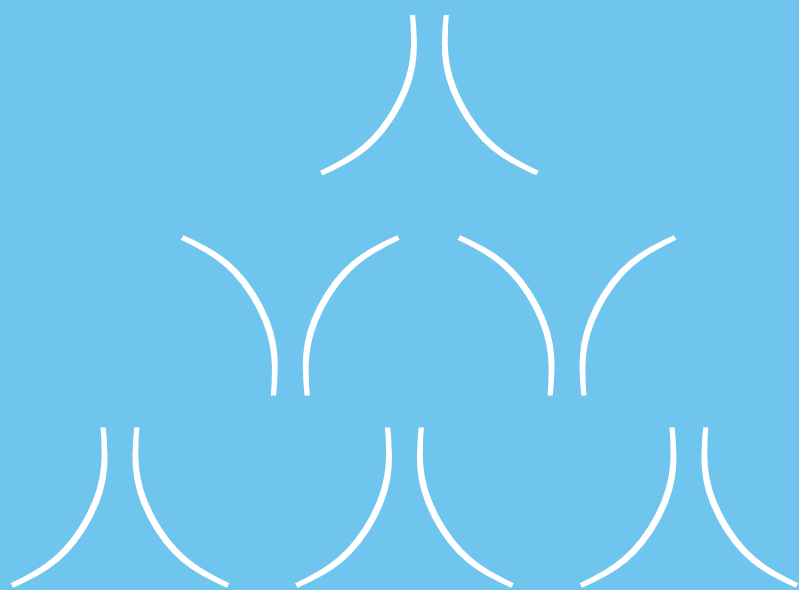
Un autre argument consiste à dire que la plupart des cabinets de petite taille ont démontré, notamment durant la crise du COVID-19, une agilité parfois supérieure à celle des grosses structures. **La proximité des dirigeants et des salariés aiderait à trouver des solutions de terrain, sans qu'elles doivent être imposées verticalement par les pouvoirs publics.** À ce titre, un grand nombre de petits cabinets, en faisant simplement preuve de bon sens, cocheraient beaucoup de cases dans un questionnaire de type LUCIE ou B-CORP. **Ces cabinets feraient donc de la RSE « sans le savoir », ou du moins sans chercher à s'en prévaloir ou à la formaliser.** Pour beaucoup de PME, cette formalisation est en elle-même un obstacle à l'adoption : elle peut créer des réticences et de l'incompréhension. Ces dirigeants préfèrent être responsabilisés plutôt que menacés de sanctions.

Enfin, il apparaît que les réticences à la mise en place d'une politique RSE peuvent être tout simplement liées à un manque de connaissances et de sensibilisation. Auquel cas, le Conseil national de l'ordre des experts-comptables, au travers ces lieux d'intelligence collective que sont les ordres régionaux, est invité à multiplier ses missions de formation car, bien souvent et au-delà des débats techniques, tout dépend d'une prise de conscience individuelle du ou des dirigeants. Ces derniers, âgés en moyenne d'environ 55 ans, peuvent subir un biais générationnel qui leur fait minimiser des questions qui n'étaient pas abordées durant leurs années d'études et de premières expériences professionnelles.



B.

# La RSE, une opportunité pour transformer son cabinet



Si la pression réglementaire devient inéluctable, la RSE offre aussi de multiples opportunités. Tout d'abord, les efforts requis pourraient être facilités: d'une part **au moyen d'une labellisation en préparation adaptée aux cabinets intermédiaires (expertise ou audit), l'AFNOR ayant des labels spécifiques pour les PME**. D'autre part, que ce soit en matière de digital, d'IA, de normes environnementales ou sociales, **l'Ordre, les fédérations ou associations professionnelles peuvent aider à mutualiser le coût de l'adaptation, permettre de se former et de rester informé des évolutions et des bonnes pratiques**. Pour embarquer et impliquer le maximum de cabinets, il serait pertinent de procéder à un état des lieux de l'existant, ce qui permettrait à chacun de se positionner, de prendre conscience des contraintes immédiates par rapport à son environnement, par rapport à ses mandats, à ses clients. Cette approche éviterait le sentiment, chez certains cabinets, d'être livrés à eux-mêmes face à l'inflation de normes.

Les cabinets ayant de bons résultats auront sans doute la volonté de communiquer sur leurs bonnes pratiques, par exemple au moyen d'une charte. D'autres auront, de leur côté, le désir de s'améliorer, forts d'une meilleure prise de conscience du problème. La profession évolue dans son ensemble, **comme en témoigne l'innovation que représente la création d'une nouvelle vice-présidence du Conseil de l'Ordre consacrée à la durabilité**.

Par ailleurs, la RSE est un atout considérable en matière de recrutement. Nul ne peut ignorer que les jeunes diplômés sont de plus en plus attentifs à la qualité de vie au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, le sens et l'impact des tâches qui leur sont confiées. Dans un contexte de recrutement très concurrentiel et très difficile pour la profession, **pouvoir faire la preuve d'une politique active en la matière est un facteur d'attractivité**. D'autant que les risques sanitaires et psychosociaux sont un enjeu dans les métiers de l'expertise-comptable (sédentarité, burn-out lors des pics d'activité, maux de dos, troubles musculosquelettiques, isolement en télétravail). Synonyme de réduction de la consommation d'encre et de papier, la numérisation et l'intelligence artificielle peuvent permettre aux salariés de monter en compétences

et de diminuer la part de tâches à faible valeur ajoutée. La possibilité du télétravail, quant à elle, est devenue un nouveau standard d'attractivité de l'offre employeur. Il faut néanmoins veiller à ne pas disperser les communautés de travail, qui reposent sur des liens conviviaux informels, notamment dans les petits cabinets, où peut exister un lien fort entre les dirigeants et les salariés. De même, le tout numérique n'est pas la panacée sociale et environnementale: une politique RSE doit veiller à une sensibilisation à la sobriété numérique, qu'il s'agisse du volume de données échangées (mails et messages, documents...), souvent redondantes, ou d'une certaine qualité des échanges (netiquette, droit à la déconnexion). Pour un bien-être numérique global, la relation avec les clients doit faire l'objet de vigilance, car le numérique risque parfois d'aboutir à un évitement du contact et une déshumanisation de l'échange. Enfin, chez certains dirigeants, la quête de croissance a laissé place à la recherche du chiffre d'affaires adéquat par collaborateur, d'une bonne qualité de vie au travail et d'un respect de l'environnement. Ce positionnement change le rapport au client: les prospects ne sont pas tous acceptés, en fonction de la charge de travail et de la sensibilité aux problématiques RSE.

**Un label reconnu pèse alors bien plus qu'une simple déclaration d'intentions, assimilée à du green ou du « socialwashing ». Le pire étant, aux yeux d'un nouveau collaborateur, de constater que les principes énoncés ne trouvent pas de traduction dans les faits.** Tout cabinet a intérêt à se faire labelliser pour faire reconnaître ses bonnes pratiques. Une reconnaissance de démarche RSE peut par exemple ajouter un demi-point à la cotation de l'entreprise auprès de la Banque de France.

La taille du cabinet n'est pas forcément un obstacle à la transition RSE. **Le vrai levier de changement étant la volonté de la direction**, une petite structure peut aller plus rapidement de l'avant qu'une grosse où la gouvernance est plus complexe et les associés potentiellement en désaccord. Les crises actuelles (guerre, inflation, climat) ne peuvent qu'accélérer la prise de conscience des moins convaincus.

Ce qui est vrai des collaborateurs l'est tout autant des clients ou des fournisseurs. On peut certes privilégier la fidélité à des fournisseurs de longue date qui ont fait leurs preuves, mais pour en choisir de nouveaux, les entreprises labellisées pourraient être favorisées, de même que l'on peut favoriser les clients les plus ouverts aux enjeux RSE.

*Un label reconnu pèse bien plus qu'une simple déclaration d'intentions, assimilée à du green ou du « socialwashing »*



C.

Faire de la RSE un nouveau positionnement et de nouvelles opportunités par rapport aux clients



Le durcissement de la réglementation RSE se traduit dans les faits par des opportunités de nouvelles missions de contrôle et de mise en conformité. Les missions de certification RSE prévue par la directive CSRD s'effectueront dans les mêmes termes que les missions traditionnelles d'expertise et d'audit.

**Toute la question est donc de savoir dans quelle mesure la profession d'expert-comptable ou de commissaire aux comptes va pouvoir prendre part à l'établissement de ces nouvelles normes pour diversifier son activité. La transformation interne du cabinet et sa capacité à vendre de nouvelles missions de contrôle et d'accompagnement sont étroitement liées: il est difficile de ne pas s'appliquer à soi-même les principes dont on est le garant.** La plus-value des experts-comptables est d'apparaître comme des acteurs de référence et de confiance qui ont une vertu à proposer au marché, rempart contre les tentations de greenwashing. Dans cette transition réglementaire et sociale complexe, ils ont un devoir de conseil au plus près du quotidien de leurs clients. Ils collectent les factures pour dresser le bilan carbone, en fournissant un degré d'assurance modérée.

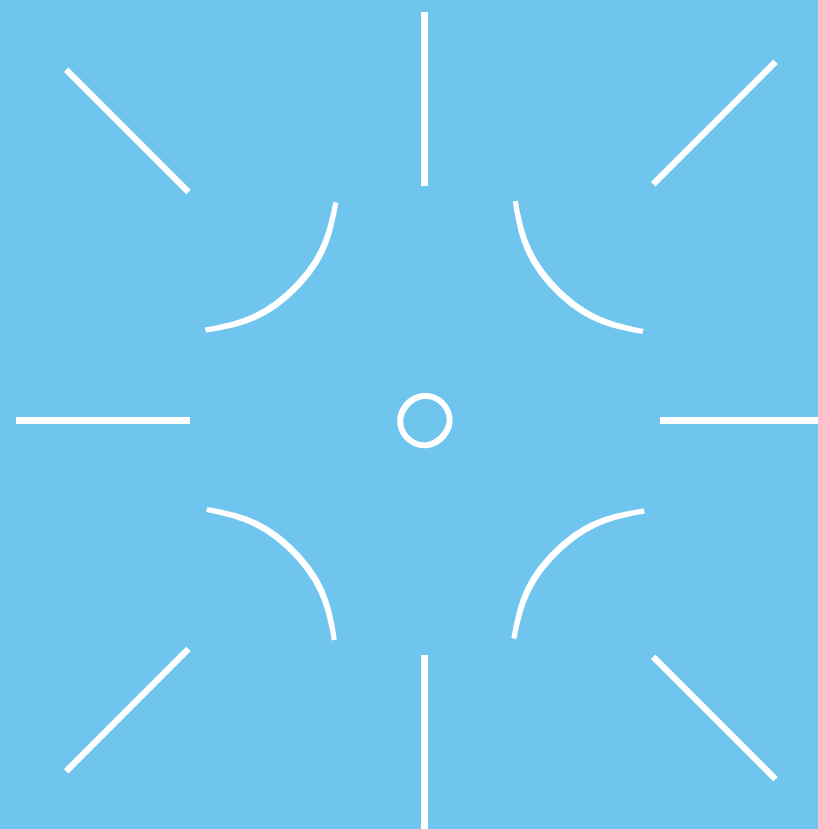
Les cabinets doivent chercher à responsabiliser les entreprises sur ces indicateurs, en devenant les principaux acteurs de cette évolution par leur activité de conseil. **En effet, les experts-comptables sont les mieux placés pour recenser des informations liées à la RSE, pour démocratiser les nouvelles responsabilités des entreprises et l'appropriation des nouvelles normes.** Ils sont certes spécialistes des chiffres, mais savent à travers eux faire parler un continuum de réalités humaines et sociales, pour peu qu'un référentiel existe. La transition écologique au sens large et la RSE ne pourront advenir que si elles correspondent à un devoir de mesure: seul ce qui se mesure existe et s'améliore.

Les entreprises pourront choisir les critères qui s'appliquent le mieux à leur cas particulier, chiffrer leur performance sur ces critères, les publier dans leurs comptes et ainsi disposer d'indicateurs pour estimer leur progression. Cette évolution va de pair

avec la généralisation de la facturation électronique, qui entraîne la mise à disposition de données structurées, donc aisément exploitables, dont à terme, de nombreuses données environnementales. **La profession d'expert-comptable peut trouver de nouvelles marges sur le marché de la production des données RSE, et possiblement sur le conseil.**

Ces missions ne portent pas sur des questions de marketing ou de communication à destination du grand public, puisque la quasi-totalité des clients sont des TPE et des PME. Mais celles-ci ont des donneurs d'ordre, qui se doivent d'avoir des fournisseurs conformes. Du côté des commissaires aux comptes, qui seront habilités pour la CSRD, leur plus-value se situe du côté du conseil pour la stratégie ESG, en renforçant les missions d'audit et de certification.

Un dernier volet peut être à explorer dans la proposition de nouvelles missions, celui de la comptabilité environnementale et sociale, en tant que comptabilité intégrée qui comporte d'autres capitaux que les capitaux financiers. **Il s'agit d'une comptabilité faisant le lien entre les données extrafinancières et les données financières classiques (méthode CARE, comptabilité adaptée au respect de l'écologie, développée depuis près de 20 ans).** Elle va au-delà de ce que prévoit la CSRD, où l'extrafinancier reste hors bilan, en marge du financier. Bien comprise, elle peut fonctionner comme un puissant outil d'aide à la décision et vecteur d'une possible révolution dans la façon dont se définissent les finalités de l'entreprise. Les critères de performance économique et financière étant traditionnellement décorrélés de l'impact social et environnemental, les experts-comptables pourraient être les acteurs pionniers de nouveaux indicateurs de richesse et redéfinir la conception de la valeur. Ils seraient les premiers à démontrer par les faits que la performance RSE/ESG d'une entreprise contribuera positivement à son capital humain, son impact environnemental et in fine à sa valorisation financière.





# Conclusion

La RSE impacte désormais tous les secteurs d'activité et ne peut être perçue comme une simple tendance, amenée à s'amoindrir dans les années à venir, bien au contraire.

Les cabinets d'expertise-comptable, à l'instar des autres acteurs économiques, **doivent se mettre en ordre de marche, se préoccuper du sujet de la RSE et intégrer cette dimension dans leur propre organisation à court terme.** Si les petits gestes doivent continuer à être encouragés, il est aujourd'hui indispensable d'adopter **une approche structurée pour qu'elle soit la plus efficiente possible et qu'elle ne s'apparente pas à une simple action de communication.** Les cabinets, peu importe leur taille, vont faire face à pression de plus en plus forte, à la fois sur les appels d'offres et les commandes des clients par exemple, mais aussi sur le volet du financement et de la marque employeur.

La mise en place d'une stratégie RSE nécessite de faire un état des lieux, d'identifier les outils en interne mais aussi de s'inspirer des bonnes pratiques de ses homologues en France, mais aussi à l'étranger. Cette phase d'audit est indispensable pour définir le plan d'actions le plus pertinent à mener sur les trois grands piliers de la RSE que sont la gouvernance, l'impact social, et l'impact écologique. **Le retroplanning et les actions retenues dépendront fortement de la structure, de sa taille, de ses moyens... mais aussi et surtout du niveau d'engagement de la direction du cabinet.** Ce sont en partie eux qui permettront d'atteindre les objectifs et de susciter l'engagement et la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs.

En parallèle, les cabinets sont invités à revoir leur offre de mission pour être justement en capacité d'accompagner leurs clients dans la mise en place de leur propre démarche RSE. La typologie des clients, leur secteur d'activité et la future réglementation seront autant de données à prendre en considération pour définir les offres d'accompagnement les plus adaptées. Si les attentes diffèrent en fonction des structures, la finalité reste identique : la dimension RSE est désormais un réel indicateur de la performance de l'entreprise. **L'expert-comptable se trouve alors en première ligne pour conseiller son client, le guider dans l'adoption de chartes ou de labels, l'orienter sur les bonnes pratiques à initier... Les cabinets ayant eux-mêmes mis en place une stratégie bénéficieront ainsi d'un certain avantage en la matière.**

Se saisir rapidement de la RSE constitue donc pour les cabinets d'expertise-comptable une formidable opportunité de développement. **C'est aussi l'occasion pour eux de réaffirmer leur rôle central dans le paysage économique en contribuant à définir ce que sont désormais les critères de performance de nos entreprises, quels que soit leur taille et leur secteur d'activité.**



## La Centrale <sup>45-2</sup>

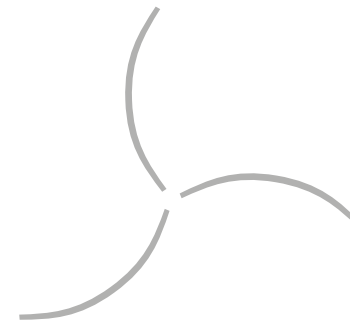
À l'instar des précédentes parutions, plusieurs contributeurs issus de structures différentes se sont réunis pour élaborer ce rapport :

- [Louis Cléon](#), consultant chez Cleon Martin Boichot
- [Julien Durand](#), associé dirigeant et expert-comptable chez Figest
- [Hervé Gbego](#), associé Endrix et vice-président du Conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables
- [Sacha Ivanovic](#), fondateur Axe-Partners
- [Axelle Montanié](#), déléguée Générale de la Fédération des Cabinets Intermédiaires
- [Jean-Christophe Pierres](#), associé du cabinet Fidaco
- [Virginie Vellut](#), Expert-comptable associée et commissaire aux comptes

La Centrale 45-2 s'appuie par ailleurs sur un conseil scientifique composé de personnalités ayant connu des mutations similaires dans un autre secteur, et qui peuvent ainsi partager leur expérience pour guider les contributeurs :

- [Arno Pons](#), délégué général du think tank Digital New Deal
- [Agnès Alazard](#), fondatrice de Maria Schools
- [Nicolas Bouzou](#), économiste et co-auteur de l'ouvrage La Comédie (in)humaine
- [Catherine de Vulpillières](#), directrice générale de Evidence
- [Pierre Gattaz](#), PDG de Radiall

L'ensemble des rapports du think tank La Centrale 45-2 sont disponibles sur → [la-centrale-45-2.fr](https://la-centrale-45-2.fr)



À la mémoire d'Hervé Gbego  
qui a tant contribué à la sensibilisation  
de la profession en matière de RSE.

La Centrale <sup>45-2</sup>  
Septembre 2023

