

# Rapportage et comptabilité extra-financiers : quelle maturité des méthodes pour quels usages possibles ?

*Méthodes et outils de prise en compte des externalités  
environnementales et sociales dans les Modèles d'Affaires  
Soutenables – État de l'art et retours d'expériences*



C4H5O2\_5 2/ 9/99 THERMC 4H 50 2 0G 300.000 5000.000/ 1392.000 1  
1.64121890E+01 1.20184883E-02-4.40468566E-06 7.30124728E-10-4.42784365E-14 2

**RAPPORTAGE ET COMPTABILITE EXTRA-FINANCIERS :  
QUELLE MATURITE DES METHODES  
POUR QUELS USAGES POSSIBLES ?**

**METHODES ET OUTILS DE PRISE EN COMPTE DES EXTERNALITES  
ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DANS LES MODELES D'AFFAIRES  
SOUTENABLES – ÉTAT DE L'ART ET RETOURS D'EXPERIENCES**

**RAPPORT FINAL**

janvier 2022

L. DUPUY, M. HORIOT – APESA



Créée à l'initiative du Ministère en charge de l'Environnement, l'association RECORD est depuis 1989, le catalyseur d'une coopération entre industriels, institutionnels et chercheurs.

Acteur reconnu de la recherche appliquée dans le domaine des déchets, des sols pollués et de l'utilisation efficace des ressources, RECORD a comme objectif principal le financement et la réalisation d'études et de recherches dans une perspective d'économie circulaire.

Les membres de ce réseau (groupes industriels et institutionnels) définissent collégalement des programmes d'études et de recherche adaptés à leurs besoins. Ces programmes sont ensuite confiés à des laboratoires publics ou privés.

**Avertissement :**

Les rapports ont été établis au vu des données scientifiques et techniques et d'un cadre réglementaire et normatif en vigueur à la date de l'édition des documents.

Ces documents comprennent des propositions ou des recommandations qui n'engagent que leurs auteurs. Sauf mention contraire, ils n'ont pas vocation à représenter l'avis des membres de RECORD.

- ✓ Pour toute reprise d'informations contenues dans ce document, l'utilisateur aura l'obligation de citer le rapport sous la référence :

**RECORD**, Rapportage et comptabilité extra-financiers : quelle maturité des méthodes pour quels usages possibles ? Méthodes et outils de prise en compte des externalités environnementales et sociales dans les Modèles d'Affaires Soutenables – État de l'art et retours d'expériences, 2022, 146 p, n°20-0720/1A

- ✓ Ces travaux ont reçu le soutien de l'ADEME (Agence de la transition écologique)  
[www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

**Comité de suivi de l'étude :**

Johanna AYRAULT – ENGIE, Carole BLOQUET – SUEZ, Nadia BOEGLIN – ADEME, Florence BROCARD - TOTAL ENERGIES, Jean-Paul CAZALETS - TOTAL ENERGIES, Bénédicte COUFFIGNAL – RECORD, Bertrand DELECROIX – INRS, Eric DODEMAND - CGDD /MTE, Daniel DUNET – VEOLIA, Catherine GIRARD – RENAULT, Jean-Philippe JAEG - ENVT /RECORD, Dominique LUCAS – RENAULT, Joseph MANSOUR SALAME - SNCF RESEAU, Audrey MEJDOUBI - SECHE ENVIRONNEMENT, Stanislas NOSPERGER – EDF, Christian TRONTIN – INRS, Jingru WAN - TOTAL ENERGIES

© RECORD, 2022

## **RESUME**

L'entrée dans la transition écologique des entreprises suppose l'adoption d'une logique de Responsabilité Sociétale Élargie (RSE) intégrant les enjeux environnementaux et sociétaux actuels. Cette adoption est généralement marquée par la mise en place, en l'état actuel de la réglementation, d'une démarche de Rapportage Extra-Financier (REF), s'appuyant occasionnellement sur la mise en place d'une véritable Comptabilité Extra-Financière (CEF). L'accélération notable depuis une dizaine d'années du déploiement de ces outils justifie une étude de la réalité des transitions amorcées par les acteurs au travers de ces démarches.

Nous proposons tout d'abord un état de la littérature concernant les démarches de REF et de CEF, état basé sur des publications scientifiques, réglementaires et d'autres sources de la littérature grise. Nous croisons ensuite ces sources avec des données issues d'entretiens avec des experts et porteurs de méthodes de CEF pour évaluer les démarches de REF et de CEF selon une grille d'analyse construite pour tester notre hypothèse de travail. Nous concluons à partir de ces résultats sur les perspectives respectives du REF et de la CEF en terme d'évolutions à venir de ces deux outils.

S'il apparaît comme certain que ces outils vont prendre de l'ampleur pour accompagner les acteurs économiques dans leurs transitions, leurs capacités actuelles apparaissent limitées par les connaissances disponibles et le niveau de maturité des acteurs : des développements méthodologiques et logiciels sont encore nécessaires pour leur donner un rôle plein et entier.

## **MOTS CLES**

Rapportage Extra-Financier, Comptabilité Extra-Financière, Développement Durable, Modèles d'affaires soutenables, Triple Bottom Line, Triple Depreciation Line.

---

## **SUMMARY**

Firm-level ecological transition is usually triggered by the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) principles. CSR is reflected, under the current regulatory regime, in non-financial reporting (NFR) and/or firm-level comprehensive accounting (CE). As more and more NFR and CE methods have been proposed and implemented in the past 10 years, a survey of current practices, successes and failures is warranted.

In this report, we first review the literature regarding NFR and CE, cross-referencing scientific publications, regulations and other methodological documents from firms and consultancies. We then interview stakeholders (companies, accountants, researchers) and assess NFR and CE methods based on two *ad hoc* scoring grids. We then conclude on the operational perspectives of NFR and CE, and on the likely evolutions of both methods in the coming years.

Although some methods seem promising and are currently being improved to best serve the reporting needs of firms, most currently fall short. Constraints on available ecological, social and economic data coupled with a lack of maturity in framing decisions within a comprehensive valuation framework severely limit the practical usefulness of existing methods for firms. Further methodological and software development are required for NFR and CE to become genuine instruments of ecological transition for economic stakeholders.

## **KEY WORDS**

Extra-Financial Reporting, Extra-Financial Accounting, Sustainable Development, Sustainable Business Models, Triple Bottom Line, Triple Depreciation Line.

## **SOMMAIRE**

### Introduction

<b>I. L'élargissement du rôle social des acteurs économiques pour un développement durable</b>	<b>10</b>
<b>II. La théorie des parties prenantes : une nouvelle gouvernance et un objet social élargi pour les entreprises</b>	<b>15</b>
<b>III. La théorie de la valeur élargie : comptabiliser les moyens d'un développement durable</b>	<b>18</b>
III.1. Une comptabilité de l'ensemble des formes de richesse	18
III.2. La richesse élargie de l'entreprise : double matérialité, impacts et dépendance	20
III.3. L'inscription de l'entreprise dans une logique sociale d'allocation et de régulation de la valeur	22
<b>IV. Un cadre d'analyse pour le REF et la CEF</b>	<b>25</b>

### Volet 1 : Le REF

<b>I. Définitions et mise en œuvre du Rapportage Extra-Financier</b>	<b>29</b>
I.1. Définitions, origines et cadre réglementaire	29
I.1.1. Des définitions en constante évolution	29
I.1.2. Origine, historique et tendances	33
I.1.3. Un cadre réglementaire qui diffère selon les pays	36
a. Quelles sont les exigences européennes ?	36
b. Des applications hétérogènes au niveau national	37
c. Révision de la Directive européenne	38
I.2. Modalités de mise en œuvre du REF	38
I.2.1. Quelles opportunités pour les entreprises ?	38
I.2.2. Cadres méthodologiques du REF	39
a. Exigences de la Directive européenne	39
b. Normes et cadres de référence	40
c. Exigences de la déclaration de performance extra-financier (dpef)	44
<b>II. Panorama des démarches de rapportage</b>	<b>45</b>
II.1. La structuration d'un Rapport Extra-Financier en France	45
II.2. Démarches emblématiques du rapportage extra-financier en France	48
II.2.1. Méthodologie et présentation des démarches	48
II.2.2. Fiches récapitulatives des démarches	50
II.2.3. Synthèse des pratiques réglementaires et des cadres méthodologiques utilisés	63
II.3. Quel bilan global de la mise en œuvre du REF ?	64
II.3.1. Sur quoi communiquent l'ensemble des entreprises, et comment ?	64
II.3.2. Quelles lacunes soulevées lors de la mise en œuvre du REF ?	66
II.3.3. Des leviers identifiés pour améliorer l'impact du REF	
Étude RECORD n°20-0720/1A	4

<b>III. Tendances et évolutions attendues</b>	<b>69</b>
III.1. Vers l'intégration des rapports financiers et extra-financiers	69
III.2. Les évolutions à attendre suite à la proposition de CSRD	70
III.2.1. Le contenu de la proposition de la <i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i> (CSRD)	70
III.2.2. Quelle transposition de la CSRD en France ?	73
III.3. Les principaux points de débat	74
<b>IV. Conclusion</b>	<b>77</b>

## Volet 2 : La CEF

<b>I. La Comptabilité Extra-Financière : définitions, concepts et normes</b>	<b>79</b>
I.1. Définitions et mots-clés	79
I.2. Les éléments constitutifs d'une CEF	81
I.1.1. Mesurer les impacts et dépendances	81
I.2.2 Mesurer la valeur	86
I.3. Les cadres et normes en vigueur pour les modèles de CEF	91
I.4. Les réseaux d'acteurs du développement des méthodes de CEF	94
<b>II. Les pratiques de la Comptabilité Extra-Financière</b>	<b>98</b>
II.1. Quel classement des pratiques et des méthodes ?	98
II.2. Les comptabilités d'empreinte	102
II.2.1. Empreintes, <i>Carrying Capacity</i> et Limites Planétaires	102
II.2.2. Analyse du Cycle de Vie, Analyse de Flux de Matières, études produit et sectorielles	103
II.2.3. Empreintes économiques et approches mixtes	104
II.3. Les méthodes multicritères globales	106
II.3.1. Les méthodes respectant la thèse de la séparation	106
II.3.2. Les méthodes réfutant la thèse de la séparation	107
a. DES CEF pour évaluer une thématique ou un projet	107
b. DES CEF pour structurer une approche rse ou répondre à une demande règlementaire	108
II.4. Les comptabilités intégrées	112
II.5. Fiches récapitulatives des méthodes analysées	117
II.6. Synthèse concernant les approches présentées	132
<b>III. Les prochaines étapes pour les méthodes de CEF</b>	<b>135</b>
III.1. Les principales controverses en cours	135
III.2 Quelles évolutions attendre dans le domaine de la CEF ?	137
<b>IV. Conclusion</b>	<b>138</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>141</b>

## Liste des illustrations

### Introduction

Figure 1 : Les Objectifs de Développement Durable (source : <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/</a> ) .....	11
Figure 2 : Le Pacte Global (source : <a href="https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes">https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes</a> ) ....	12
Figure 3 : La responsabilité sociale comme halo d'enjeux autour de l'entreprise, d'après CED, 1971 in Carroll, 2014, RECORD 2022 .....	15
Figure 4 : Organisation et Parties prenantes (RECORD, 2022).....	16
Figure 5 : La relation de l'entreprise aux nouvelles sources de richesse dans le Natural Capital Protocol (2016).....	21
Figure 6 : La chaîne de production de l'information extra-financière (Capitals Coalition, 2021).....	23
Figure 7 : Les entreprises au cœur du mécanisme d'allocation des ressources (RECORD, 2022) ....	24
Figure 8 : REF et CEF comme signaux de l'évolution du modèle d'affaires (RECORD, 2022).....	26

### Volet 1 : le REF

Figure 9 : Comparaison des définitions du REF .....	32
Figure 10 : Évolution des cadres normatifs et des initiatives privées .....	34
Figure 11 : Évolution des exigences en matière de REF. Source : WBCSD, 2018 .....	34
Figure 12 : Évolution du REF dans le monde depuis 1993 (Source : KPMG, 2020).....	35
Figure 13 : Illustration du modèle d'affaires de Peugeot SA .....	45
Figure 14 : Exemple de tableau récapitulatif sur les politiques appliquées pour gérer les risques (Engie) .....	46
Figure 15 : Exemple de prise en compte de l'impact des risques sur l'entreprise (Shneider electric) ..	46
Figure 16 : Exemple d'ICP proposés par la Global Reporting Initiative.....	47
Figure 17 : Utilisation des cadres par les grandes entreprises européennes. Source : Alliance for Corporate Transparency, 2020.....	65
Figure 18 : Les pratiques de REF selon les thématiques et les pays Source : Alliance for corporate transparency, 2020 .....	66

### Volet 2 : la CEF

Figure 19 : Une visualisation des limites planétaires (source : <a href="https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/defis-environnementaux/limites-planetaires/concept/article/presentation-du-concept-des-limites-planetaires">https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/defis-environnementaux/limites-planetaires/concept/article/presentation-du-concept-des-limites-planetaires</a> ).....	82
Figure 20 : Le Doughnut adapté par le modèle LIFTS (source : Présentation du Modèle LIFTS, Audencia (2021)).....	83
Figure 21 : Indicateurs midpoints et endpoints associé à l'une des méthodologies d'ACV .....	84
Figure 22 : Extrait du cadre conceptuel de l'EFESE (2016).....	85
Figure 23 : Les différentes valeurs associées à la nature (Source : Rapport Intermédiaire EFESE, 2016) .....	87
Figure 24 : Exemple de logigramme de sélection d'une méthode de monétarisation (APESA, 2019) .	89
Figure 25 : Les différents actifs matériels et immatériels et leurs matérialisation dans les normes existantes (Source : Faure et al., 2020).....	91
Figure 26 : Impact possible d'une CEF sur le Bilan et le Compte de Résultat (Source : Faure et al., 2020) .....	92
Figure 27 : Normes concernées par la mise en évidence des enjeux environnementaux et sociaux de l'entreprise (Source : Faure et al., 2020).....	93
Figure 28 : Les différents types de modèles « expérimentaux » (source : Antheaume & Gibassier, 2020) .....	99

Figure 29 : Illustration d'une AFM au niveau de la France métropolitaine, ensemble des matériaux (Source : Nuss et al., 2017).....	104
Figure 30 : Construction du Global Biodiversity Score, GBS ( <a href="https://www.cdc-biodiversite.fr/gbs/">https://www.cdc-biodiversite.fr/gbs/</a> ) ...	105
Figure 31 : Outil d'évaluation de l'ancrage local (Source : Orée, 2017). ....	107
Figure 32 : Le déroulement d'une évaluation selon le cadre du Natural Capital Protocol (Source : Capitals Coalition, 2020) .....	108
Figure 33 : Des exemples de modèles " Full Cost Accounting" (Source : Faure et al., 2020) .....	109
Figure 34 : Illustration du modèle True Value proposé par KPMG (Source : KPMG, 2015).....	109
Figure 35 : la démarche BIOM ATTITUDE, ( <a href="https://biomattitude.com/la-demarche/">https://biomattitude.com/la-demarche/</a> ) .....	111
Figure 36 : ajustement du bilan pour des dépenses de remédiation pour la nature (Dickie et al., 2020) .....	114
Figure 37 : L'espace des CEF entre modèles quantitatifs et évolution globale des standards (RECORD) .....	133



## Liste des tableaux

### Introduction

Tableau 1 : La richesse en France (source : World Bank Databank, Banque Mondiale).....	19
----------------------------------------------------------------------------------------	----

### Volet 1 : le REF

Tableau 2 : Définitions principales en lien avec le REF .....	30
Tableau 3 : Types d'initiatives de normalisation (Source : De Cambourg, 2019) .....	36
Tableau 4 : Comparaison et classification des principaux cadres de référence (APESA, 2020, d'après Marimon et al., 2012) .....	43
Tableau 5 : Thématiques exigées dans les lois européenne et française. Source : AMF-France, 2019. ....	44
Tableau 6 : Les critères d'évaluation des démarches de REF (RECORD) .....	49
Tableau 7 : L'évolution de la structure du REF dans le cadre de la CRSD (PwC Focus, 2021).....	71
Tableau 8 : Les indicateurs de la plateforme impact.gouv.fr.....	73

### Volet 2 : la CEF

Tableau 9 : Les valeurs par hectare des biomes d'après Costanza et al., 2014.....	90
Tableau 10 : cadres conceptuels, niveaux de l'entreprise et enjeux des CEF (RECORD) .....	99
Tableau 11 : Le cadre d'évaluation des méthodes de CEF .....	101

# Introduction

# I. L'élargissement du rôle social des acteurs économiques pour un développement durable

Dès la fin de la seconde guerre mondiale, un questionnement émerge quant à la meilleure manière de garantir les modes de vie des habitants de la planète, d'abord dans les pays les plus industrialisés. Ce questionnement est d'abord pragmatique, lié à la sécurité collective et à l'accès aux ressources nécessaires à la reconstruction : il est également plus large, autour des fondements idéologiques des sociétés dans le contexte de la guerre froide.

Comme le rappelle Pearce (2002), l'institut *Resources For the Future*<sup>1</sup> - aujourd'hui encore l'un des principaux Think Tank environnementaux - est mis en place dans les années 50 en premier lieu pour traiter cette question de la rareté des ressources. La durabilité du développement économique et social se mesure alors principalement au travers de l'accès aux biens et services de consommation de masse : on assiste à une montée générale des niveaux de vie dans les pays développés dans le contexte de la croissance fordiste des années 1945-1973.

Les ouvrages de Carson (1962) et Boulding (1966) marquent l'émergence de la question environnementale dans la sphère sociale, au travers des deux questions de la baisse de la biodiversité et de la disponibilité des ressources épuisables (notamment énergétiques et minérales), indispensables au modèle économique d'alors.

Le rapport Meadows (1972) marque ensuite un tournant important, celui du premier effort de quantification du risque lié à la dégradation incontrôlée de la nature. Il est suivi d'une prise de conscience internationale formalisée par la formation en 1983 d'une commission internationale des Nations-Unies sur le développement qui remettra en 1987 son célèbre rapport « Notre avenir à tous ». Le développement durable y est alors défini comme suit (Brundtland, 1987) :

Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « **besoins** », et plus **particulièrement des besoins essentiels des plus démunis**, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des **limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale** impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.<sup>2</sup>

Les années suivantes verront une montée en puissance de la réponse politique à cet enjeu de développement durable, le sommet de la Terre à Rio en 1992 et le lancement des Agenda 21 étant généralement considérés comme les premiers marqueurs d'engagements et d'actions concrètes. Parallèlement, les Conférences des parties (COP en anglais) rassemblent périodiquement les États pour traiter les enjeux associés à la mise des sociétés humaines sur des trajectoires de développement pouvant être qualifiées de « durables » : changement climatique, érosion puis déclin de la biodiversité, pauvreté, raréfaction des ressources, conflits, corruption, etc.

Pour donner corps à la notion de développement durable et faciliter la coordination des actions des États, des objectifs pour l'ensemble des acteurs planétaires ont été fixés en 2000 par les Nations-Unies à horizon 2015. Ces 8 objectifs larges étaient encore très liés aux enjeux du développement des pays les moins avancés compte tenu des conditions de vie de la population mondiale au début du XXIème siècle. Ces objectifs ont été remplacés en 2015 par les Objectifs de Développement Durable (ODD) : 17 objectifs auxquels sont associés 169 cibles et 244 indicateurs, concernant principalement les États, dont l'ambition affichée est de « sauver le monde » (Figure 1).

<sup>1</sup> Vision portée par exemple dans le monde de l'entreprise par la direction de la CAMIF : voir Dumerger (2019).

<sup>2</sup> Il est possible de montrer que l'ENA est le taux de variation de la richesse élargie lorsque cette richesse est valorisée à l'aide de prix de référence (les prix de référence, Dasgupta 2009, Hanley et al., 2015). Les valeurs tutélaires sont inspirées de ce concept de prix de référence.



Figure 1 : Les Objectifs de Développement Durable (source : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>)

En 2000, les Nations-Unies ont également lancé le **Pacte Mondial** (Global Compact) afin d'inciter les entreprises à prendre leurs responsabilités dans l'action en faveur d'un Développement Durable. Parallèlement, et suivant notamment le lancement du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) en 1995, la *Global Reporting Initiative* (GRI) a été mise en place en 1997 pour permettre aux entreprises de documenter leurs efforts.

Le *Global Compact* et la GRI ont en commun une **approche thématique**, qui consiste à identifier des enjeux et des sujets qui apparaissent de nature à contribuer à un développement durable et à demander des mesures et des actions aux entreprises pour agir « dans le bon sens » sur l'une ou l'autre des thématiques. Le *Global Compact* est ainsi articulé autour de 4 thématiques et de 10 principes (Figure 2).

## LES DIX PRINCIPES DU GLOBAL COMPACT DES NATIONS UNIES

### DROITS DE L'HOMME

- 1 Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme
- 2 Veiller à ne pas se rendre complices de violations des Droits de l'Homme



### NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL

- 3 Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective
- 4 Contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire
- 5 Contribuer à l'abolition effective du travail des enfants
- 6 Contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi



### ENVIRONNEMENT

- 7 Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant à l'environnement
- 8 Prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
- 9 Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement



### LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

- 10 Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin

Les Dix Principes du Global Compact des Nations Unies sont dérivés de : la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, et la Convention des Nations Unies contre la corruption.

Figure 2 : Le Pacte Global (source : <https://www.globalcompact-france.org/p-28-les-10-principes>)

Le *Global Compact* constitue souvent le principal document de référence pour les entreprises, notamment les plus importantes et les plus internationalisées, qui souhaitent montrer leurs contributions aux enjeux du développement durable. Le *Global Compact* ne proposant pas d'indicateurs, les indicateurs proposés par la GRI sont alors fréquemment utilisés comme référence. Cette contribution est généralement démontrée dans le cadre d'un rapport de développement durable qui au fil des ans, a été rapproché voire fusionné avec les rapports RSE et les rapports extra-financiers (voir Volet I).

Le concept de développement durable renvoie à une **approche systémique des enjeux sociétaux**. Positionner l'ensemble de la planète et de ses acteurs sur une trajectoire de développement durable suppose intuitivement de penser l'interaction des différentes thématiques et problématiques du développement, ce qui implique d'ajouter des champs à l'action politique et sociétale et potentiellement d'en supprimer d'autres devenus caducs. Les cadres sociétaux et leurs institutions ne s'adaptent cependant pas instantanément, on assiste donc avec le temps à une accumulation de thématiques portant soit sur **les moyens pour un développement durable, soit sur les fins d'un développement durable**. Il est possible de rapprocher ces cadres d'action des ODD ou du *Global Compact*.

L'Union Européenne a ainsi produit un ensemble de stratégies, de *Deals* et de documents législatifs qui visent à accompagner les acteurs de l'Union vers une trajectoire durable, individuelle et à l'échelle du bloc. Dans le cadre français, ces traitements thématiques sont déclinés en **stratégies**, qui suivent généralement des **phases de concertation des corps sociaux** (format « Grenelle », depuis 2009). On peut citer notamment :

- **Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC)**

La Stratégie Nationale Bas Carbone est la feuille de route pour la lutte contre le réchauffement climatique adoptée en 2015 puis révisée en 2018-2019, elle porte deux ambitions :

- Atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050
- Réduire l'empreinte carbone de la consommation des français.

Les budgets carbone qu'elle présente couvrent les périodes 2019-2023, 2024-2028 et 2029-2033.

- **Feuille de Route Économie Circulaire (FREC)**

La Feuille de Route Économie Circulaire est une déclinaison opérationnelle des 50 mesures à adopter pour passer à un modèle économique intégrant l'ensemble du cycle de vie des produits, publiée en avril 2018. Elle porte 3 mesures phares :

- Réduire de 30% la consommation des ressources par rapport au PIB d'ici 2030 par rapport à 2010
- Réduire de 25% la quantité de DND (Déchets Non Dangereux) en 2025 par rapport à 2010
- 100% des plastiques recyclés en 2025

- **Stratégie Nationale de la Santé (SNS)**

Adoptée fin décembre 2017, la Stratégie Nationale de la Santé propose un ensemble de mesures pour répondre aux enjeux du système de santé français, dont :

- Les risques sanitaires liés à l'augmentation de l'exposition aux polluants et aux toxines
- Les risques d'exposition de la population aux risques infectieux
- Les maladies chroniques et leurs conséquences
- L'adaptation du système de santé aux enjeux démographiques, épidémiologiques et sociétaux

- **Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB)**

Portant initialement sur la période 2004-2010 puis sur la période 2011-2020, la Stratégie Nationale pour la Biodiversité vise à préserver, restaurer, renforcer et valoriser la biodiversité et en assurer un usage durable et équitable. Elle fixe 20 objectifs répartis en 6 enjeux :

- Susciter l'envie d'agir pour la biodiversité
- Préserver le vivant et sa capacité à évoluer
- Investir dans le capital écologique
- Assurer un usage durable et équitable de la biodiversité
- Assurer la cohérence des politiques et l'efficacité de l'action
- Développer, partager, valoriser les connaissances

- **Stratégie Nationale Développement Durable (SNDD)**

Troisième volet de la Stratégie Nationale Développement Durable 2010-2013, la SNDD 2015-2020 vise à définir un nouveau modèle de société plus sobre à l'horizon 2020, reposant sur trois piliers :

- Définir une vision à l'horizon 2020
- Transformer le modèle économique et social pour la croissance verte
- Favoriser l'appropriation de la transition écologique par tous

Ces différentes stratégies peuvent être mise dans la perspective de la publication en 2009 du rapport de la Commission Stiglitz-Sen-Fitoussi (Stiglitz et al., 2009), rapport qui a posé les bases d'une **vision des objectifs de l'action publique et de sa mesure plus adaptée à un développement durable**. Le lancement d'organismes comme France Stratégie et l'évolution de l'ex-Commissariat Général au Plan vers un Commissariat Général au Développement Durable (CGDD) en 2008 marquent la volonté

Étude RECORD n°20-0720/1A 13

d'imprimer un changement systémique et de développer des sujets transverses (comme l'économie circulaire, la transition numérique, etc.).

On ne peut pas pour autant parler d'un retour à une action publique centralisée ayant pour objectif de positionner la France sur une trajectoire de développement durable. Au travers notamment d'un nouvel acte de décentralisation en 2013 et de la montée en puissance des logiques d'appel à projet pour l'attribution des investissements publics stratégiques, **l'action en faveur du développement durable reste largement décentralisée**. Les collectivités locales et les acteurs privés disposent d'un important pouvoir d'initiative pour se positionner et positionner avec eux la société sur une trajectoire de développement durable. Leur concours est même considéré comme indispensable et **l'architecture institutionnelle de la transition écologique prévoit**, plus ou moins explicitement, **une complémentarité entre l'action des différents acteurs** pour atteindre les objectifs communs.

Des ODD jusqu'à l'action publique nationale, un concept majeur est en effet consubstantiel à la notion de développement durable : la notion de **partie prenante**. Le développement durable implique un effort partagé et coordonné, une logique d'action dans l'espace sociétal où les acteurs ajoutent à leurs propres préoccupations et objectifs ceux du développement durable. **L'action volontaire, d'initiative propre des acteurs non étatiques est alors indispensable** en complémentarité de l'action publique classique.

Un développement durable n'est pas concevable sans une vision rénovée du rôle citoyen, pour ne pas dire politique, de chaque acteur<sup>3</sup>. Cela vaut particulièrement pour les entreprises qui sont en charge de la production de la grande majorité des biens et services produits dans toute économie, et sont donc potentiellement en contact avec un nombre important de parties prenantes.

---

<sup>3</sup> <https://databank.worldbank.org/source/wealth-accounts>

## II. La théorie des parties prenantes : une nouvelle gouvernance et un objet social élargi pour les entreprises

L'idée selon laquelle l'entreprise doit rendre des comptes et remplir des objectifs plus larges que la maximisation du profit est une idée ancienne, dont une première formalisation apparaît dans les années 1950 (Bowen, 1953). L'entreprise responsable est alors curatrice d'un bien public, redevable au titre d'actions philanthropiques et chargée de maintenir un équilibre dans la mobilisation des ressources de l'entreprise. Cette vision peut être assimilée à l'idée contemporaine de « maintenir une gestion axée sur le long terme ».

Cette perspective évolue rapidement en une définition plus contemporaine d'une entreprise « socialement responsable » car sa « politique managériale vise à mettre en rapport une multiplicité d'intérêts » sans s'intéresser seulement à la « production de profits de plus en plus importants pour les actionnaires » (Johnson, 1971 in Carroll, 2009). À la même période apparaît l'idée de la responsabilité sociale comprise comme la prise en compte d'intérêts en cercles concentriques autour de l'entreprise (Figure 3). S'il existe plusieurs définitions de ce qui devient dans les années 1990 la **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)**, elles s'accordent pour attendre de l'entreprise un **comportement exemplaire** dans sa façon de mener une **activité économiquement profitable**, tout en **contribuant par des objectifs clairs à des enjeux sociétaux qui dépassent sa vocation économique première**.

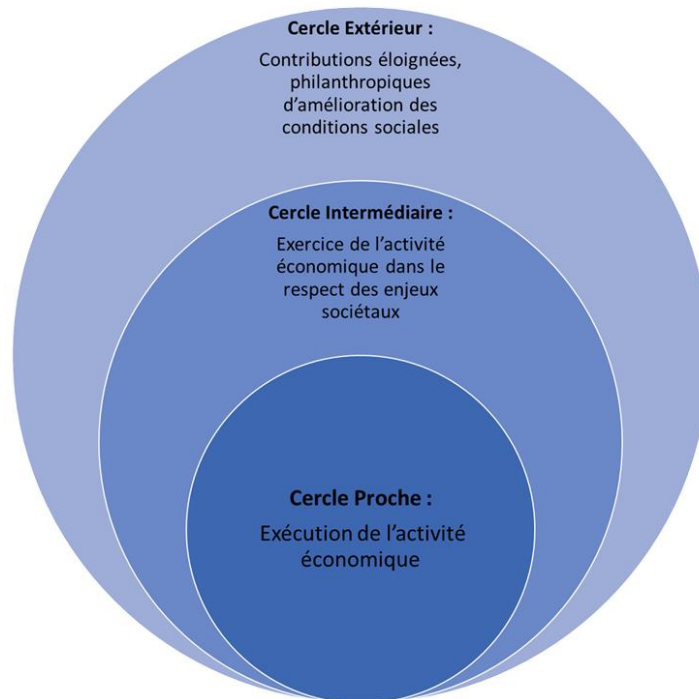


Figure 3 : La responsabilité sociale comme halo d'enjeux autour de l'entreprise, d'après CED, 1971 in Carroll, 2014, RECORD 2022

La **théorie des parties prenantes** (Edward Freeman & Evan, 1990; Freeman, 1994) apparaît dans ce contexte comme une contribution précisant la nature de la responsabilité prise par l'entreprise dans une démarche de RSE. La théorie des parties prenantes implique notamment que cette responsabilité prise par l'entreprise doit être définie par rapport à 1) des parties prenantes identifiées et 2) en considérant l'ensemble de l'appareil normatif, moral et législatif qui régit les relations entre l'entreprise et les parties prenantes. **Il n'y a pas de « principe de séparation »** (Freeman, 1994) entre l'entreprise et l'éthique, entre les décisions pour l'entreprise et les décisions éthiques, mais une convergence des deux (des décisions éthiques en entreprise) dans le cadre d'une création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Reste à préciser la nature des relations entre les parties prenantes et l'entreprise.

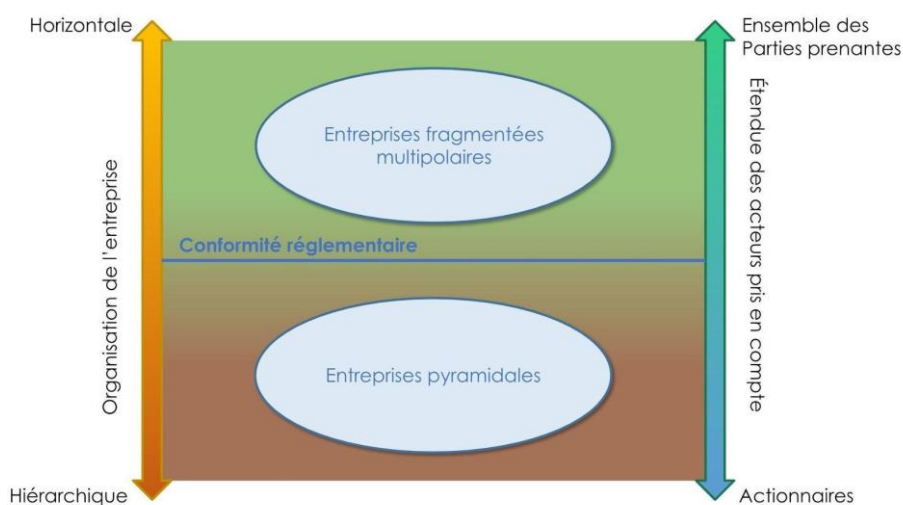
On qualifie de **relation d'agence** la relation entre un délégant et un délégataire impliquant un transfert de pouvoir et de responsabilité (Jensen & Meckling, 1976). Une relation d'agence implique



généralement un cadre contractuel qui prévoit les termes de la relation, bien qu'elle puisse faire l'objet d'un contrat informel. Elle est également potentiellement sujette à des interactions stratégiques, où le délégataire peut être incité à ne pas suivre le mandat obtenu du délégant pour suivre un autre intérêt (y compris son intérêt personnel). Cette relation peut également être celle de l'entreprise avec certaines de ses parties prenantes. Une partie prenante peut « déléguer » la gestion d'un enjeu à l'entreprise, ne plus pouvoir confier la gestion de cet enjeu à un tiers et devoir ainsi composer avec l'action de l'entreprise. Williamson (1984) considère que l'entreprise a alors formé avec l'entreprise un **actif spécifique**, où la partie prenante ne peut se dégager de sa relation avec l'entreprise sans perte de valeur.

La RSE d'un côté et l'identification des relations d'agence de l'autre **donnent un cadre à la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes**. Cette relation peut être conflictuelle suite aux décisions de l'entreprise d'ignorer la valeur qu'elle partage et/ou gère pour les parties prenantes (que ce soit la qualité d'un produit vendu ou l'état d'un milieu habité utilisé pour la production) pour maximiser sa valeur économique produite. Elle peut également être bénéfique, dans la mesure où l'engagement avec les parties prenantes peut être une source de valeur, en facilitant les recrutements de personnels qualifiés, en sécurisant les approvisionnements, en ouvrant de nouveaux marchés ou en stimulant l'innovation vers de nouveaux produits.

L'intégration des parties prenantes dans la gestion des entreprises interroge donc **directement leurs logiques organisationnelles et décisionnelles** en même temps qu'elle interroge la proposition de valeur (Figure 4). L'intégration des parties prenantes suppose en effet une décentralisation des modes de faire et une autonomie opérationnelle forte pour réagir aux sollicitations diverses et saisir les opportunités de valeur. À l'inverse, une entreprise concentrée sur la rentabilité économique place les enjeux actionnariaux au-dessus des autres et privilégie une logique hiérarchique forte pour mobiliser efficacement les ressources de l'entreprise vers cet objectif homogène et facile à identifier. La forme hiérarchique qui optimise la division du travail est gage d'efficacité et d'économies d'échelle, en même temps que l'affaiblissement de la voix des parties prenantes peut générer un management plus propice à la non-conformité réglementaire.



**Figure 4 : Organisation et Parties prenantes (RECORD, 2022)**

Dans la lignée des ODD et du *Global Compact*, la **relation avec les parties prenantes apparaît donc comme un objectif autant qu'un moyen** pour une entreprise de se positionner sur une trajectoire de développement durable. Des outils comme la *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), le *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2010) ou le *Value Mapping Tool* (Bocken et al., 2013) ont intégré l'enjeu de création de valeur avec les parties prenantes au cœur de la stratégie de l'entreprise allant jusqu'à identifier les parties prenantes comme **co-acteurs de la gouvernance**.

La gouvernance ressort alors comme l'un des aspects clefs de la soutenabilité des entreprises. La gouvernance est souvent abordée au travers des enjeux de transparence et de respect des règlements et lois (conformité légale et réglementaire). Il faut en réalité comprendre l'enjeu de gouvernance plus largement comme un levier d'évolution du modèle d'affaires de l'entreprise vers la soutenabilité, par l'inclusion des parties prenantes. Une gouvernance ouverte est alors le premier signal d'une

**proposition de valeur rénovée de l'entreprise**, qui prendra pleinement en compte les enjeux environnementaux et sociaux. Le triptyque ESG (Environnemental - Social - Gouvernance), de plus en plus utilisé pour cataloguer les enjeux du développement durable, notamment dans le domaine financier, devrait plutôt se lire GSE dans **l'ordre logique d'évolution attendue** de l'entreprise.

Une « entreprise durable » n'est donc pas une entreprise qui dure dans le temps, mais plutôt une **entreprise qui fait évaluer sa proposition de valeur en lien avec ses parties prenantes**. L'évolution de sa proposition de valeur peut aller jusqu'à l'évolution de sa structure organisationnelle et juridique (mouvement vers un management horizontal, création de nouvelles filiales, adoption du statut d'entreprise à mission, etc.).

Il y a finalement dans l'apport de la théorie des parties prenantes et dans la vision d'une RSE un questionnement autour de l'usage et de la propriété des sources de création de valeur, qui sont aujourd'hui principalement détenues et mobilisées par les entreprises. Les récents travaux sur la séparation de l'usus et du fructus et le développement de formes coopératives, mutualistes et citoyennes de propriété des ressources (parcs d'énergie renouvelable, forêts, fermes, etc.) pointent vers une **montée en puissance de la notion de propriété partagée avec les parties prenantes**, qui parachève l'idée de création de valeur partagée entre entreprise et tiers<sup>4</sup>. La caractérisation de cette valeur partagée est au cœur d'une vision renouvelée de la richesse.

---

<sup>4</sup> Voir également les travaux en France de l'association La coop des communs (<https://coopdescommuns.org/fr/association/>)

### III. La théorie de la valeur élargie : comptabiliser les moyens d'un développement durable

#### III.1. Une comptabilité de l'ensemble des formes de richesse

En complément de l'importance d'une vision élargie de la valeur créée par la prise en compte des parties prenantes, le développement durable **interroge les notions de richesse, de valeur** et ce faisant l'allocation des ressources productives. Dasgupta (2001) questionne ainsi le type de société que l'on cherche à créer par un développement durable, afin de déterminer le type de richesse dont devrait disposer cette société pour arriver à ses fins.

Parallèlement à la rédaction du rapport Meadows et aux questionnements sur l'évolution des modes de gestion des entreprises, des travaux sont proposés dans les années 1970 autour de la bonne gestion des ressources non-renouvelables. Les travaux menés par Dasgupta, Heal (1974), Solow (1974) et Stiglitz (1974) posent les bases d'une économie qui ne considère plus les ressources naturelles comme infinies. Hartwick (1977) pose comme principe que l'usage même des ressources non-renouvelables ne peut être considéré comme optimal (puis soutenable) qu'à la condition que les revenus issus de cet usage soient réinvestis dans la formation d'une autre valeur en capital ayant la capacité de rendre un service équivalent (en termes de contribution à l'économie et sur le même horizon temporel).

Après d'importants développements théoriques dans les années 80 (notamment Solow, 1986), cette vision d'une **richesse sociétale avec une assise plus large** basée aussi sur un « capital naturel » prend une forme concrète avec le calcul de l'**Épargne Nette Ajustée (ENA)** (Hamilton, 1994; D. W. Pearce & Atkinson, 1993). L'ENA représente la valeur nette ajoutée à l'ensemble des composantes de la richesse et plus seulement la valeur générée par le capital produit comme le Produit Intérieur Brut<sup>5</sup>. Cet indicateur sera mis en avant par la commission Stiglitz-Sen-Fitoussi en France à la fin des années 2000.

La Banque Mondiale reprend l'indicateur à son compte dans les années 1990 et présente dans une succession de rapports (World Bank, 1997, 2006, 2011, 2018) des **estimations de la richesse mondiale** basée sur l'estimation de la valeur du capital produit, du capital naturel et du capital social<sup>6</sup>. L'importance du **capital social**, déjà soulignée dans les travaux d'économie du développement et comme levier principal de croissance par les théories de la croissance endogène, est confortée par ces estimations qui montrent qu'il représente plus des deux tiers de la richesse française depuis plus de 25 ans (Tableau 1).

<sup>5</sup> La « consommation » s'entend ici comme la jouissance des divers services et valeurs rencontrés durant l'existence et ne se résume pas à la consommation matérielle.

<sup>6</sup> Le System of Environmental and Economic Accounts ([System of Environmental Economic Accounting](#)) est l'effort des Nations-Unies pour élargir la comptabilité nationale aux actifs environnementaux. Il est actuellement en révision.

**Tableau 1 : La richesse en France (source : World Bank Databank, Banque Mondiale)**

Année	Valeur			
	Richesse totale (G\$2014)	Capital produit (G\$2014)	Capital naturel (G\$2014)	Capital humain (G\$2014)
1995	30 412.40 G\$2014	8 503.38 G\$2014	649.83 G\$2014	21 349.00 G\$2014
2000	34 099.76 G\$2014	9 690.84 G\$2014	621.68 G\$2014	23 781.57 G\$2014
2005	36 782.63 G\$2014	11 419.36 G\$2014	595.60 G\$2014	24 864.32 G\$2014
2010	40 195.12 G\$2014	13 623.92 G\$2014	650.80 G\$2014	26 269.57 G\$2014
2014	42 525.30 G\$2014	14 832.99 G\$2014	736.15 G\$2014	27 558.01 G\$2014
Année	Part			
	Richesse totale (%)	Capital produit (%)	Capital naturel (%)	Capital humain (%)
1995	100%	28%	2%	70%
2000	100%	28%	2%	70%
2005	100%	31%	2%	68%
2010	100%	34%	2%	65%
2014	100%	35%	2%	65%

Dans cette vision, le développement durable correspond à une trajectoire de développement qui permet de maintenir le niveau de consommation global<sup>7</sup> de l'ensemble des membres d'une société à une valeur au moins constante sur un horizon infini (Arrow et al., 2012). Cette trajectoire ne peut être assurée que par le maintien en valeur de la richesse globale qui lui est associée. Ce maintien suppose à son tour la mise en place d'un mécanisme d'allocation des ressources le plus complet possible (Hanley et al., 2015), ce que l'on peut assimiler à une économie efficiente où les externalités, par exemple, auraient été traitées.

Les Nations-Unies ont également publié une série de rapports (UNEP, 2018; UNU-IHDP & UNEP, 2012, 2014) visant à détailler ces « trajectoires de développement durable » basées sur la richesse élargie. Ces rapports visent notamment à attirer l'attention sur la nécessité de préserver le capital naturel dans ses fonctions écologiques (et donc ses services écosystémiques) et à baser le développement des États sur une main d'œuvre formée, qualifiée, et des institutions robustes. L'importance des institutions qui encadrent la vie politique et économique est soulignée suivant les travaux d'Acemoglu & Robinson (2012), même si elle n'est pas intégrée comme composante de la richesse (Arrow et al., 2003). Il est important de noter que ce qui est évalué ici est bien la dimension instrumentale des différentes formes de capital : **l'approche est centrée sur la définition de moyens, sans impliquer ou proposer de fins au développement durable.**

Les entreprises font ici partie du mécanisme d'allocation des ressources censé développer et maintenir la richesse qui formera le socle de la société engagée dans un développement durable (Figure 5). Même si ce mécanisme est intuitivement assimilable à l'économie dans son sens courant, du fait de la richesse élargie qu'il mobilise, il est de fait plus large que l'économie de marché actuellement en vigueur. Il en découle logiquement que les entreprises souhaitant participer à une trajectoire de développement durable doivent s'inscrire dans la logique de ce mécanisme global d'allocation des ressources, et donc considérer leurs liens avec l'ensemble des composantes de la richesse élargie qu'elles mobilisent.

Dans le cadre des modèles de richesse élargie, il peut être démontré (Hanley et al., 2015) que la valeur de la richesse correspond à la somme des flux de consommation futurs qu'elle permet. Cette équivalence entre **valeur du stock** et **valeur présente des flux futurs de consommation ou de revenus** associés au stock justifie l'usage de la **valeur actuelle nette** pour exprimer la valeur du stock. Cette logique peut être appliquée pour estimer un stock de richesse nationale, mais également **pour tout actif défini dans un contexte donné**, dont les flux associés peuvent être identifiés. Dans une

<sup>7</sup> Le « niveau de consommation » est ici entendu comme l'ensemble des biens et services générant une *utilité* pour l'un ou l'autre des membres d'une société. Il inclut donc les interactions sociales, les services rendus par la nature tout autant que les biens et services marchands. Cette définition large ne présente donc pas d'hypothèses ni de conclusions particulières quant à la composition d'un « panier de services » minimum et adapté à tout membre de la société.

logique d'analyse coût-bénéfice (David Pearce et al., 2006), les flux s'additionnent, ce qui permet également d'estimer une valeur monétaire négative (le coût) représentée par un impact environnemental ou social qui viendrait grever la valeur de l'actif.

L'évolution de la richesse élargie est donc liée au caractère soutenable ou non du développement d'une économie. Il est cependant important de souligner que **cet indicateur n'est pas symétrique**. Si une diminution de la valeur de la richesse élargie indique un développement insoutenable, **une augmentation de cette valeur n'indique pas nécessairement une trajectoire soutenable** (Pezzey, 2004). L'usage de la notion d'actif est donc pertinent dans un objectif de mesure de l'insoutenabilité d'un pays ou d'une entité plus petite comme une entreprise, mais la croissance de la valeur des actifs de l'entreprise ne peut être utilisée comme indicateur de la soutenabilité du pays, de la région ou de l'acteur privé.

La théorie de la richesse élargie est ici en cohérence avec des approches comme celle de la viabilité (Martinet & Doyen, 2007) qui cherche à définir un « espace » délimité par des contraintes écologiques et sociales au sein desquelles un acteur peut se mouvoir sans basculer dans l'insoutenabilité. Ce raisonnement est également retrouvé au sein d'approches comme la définition de limites planétaires (Rockström et al., 2009) ou « l'économie du doughnut » (Raworth, 2012) qui propose un espace de développement économique compris entre limites écologiques et enjeux sociétaux.

Il ressort de ces différentes approches qu'il est aujourd'hui **possible de déterminer pour des pays ou des entreprises des limites et des conditions/ critères d'insoutenabilité** qui caractérisent des états incompatibles avec un développement durable. Il est en revanche **plus difficile d'affirmer qu'un acteur est dans un état compatible avec un développement durable**. En effet, cette affirmation dépend aussi i) de l'action des autres acteurs, ii) des effets d'inertie auxquels ceux-ci sont soumis, et iii) des conditions écologiques et sociales futures. Un diagnostic de « soutenabilité/durabilité » ne peut donc être posé qu'à un temps  $t$ , sous contrainte de l'information disponible et de l'incertitude concernant l'avenir.

## **III.2. La richesse élargie de l'entreprise : double matérialité, impacts et dépendance**

La richesse élargie représente donc un **ensemble de moyens à maintenir** pour éviter l'insoutenabilité du développement et laisser ouverte la possibilité d'un développement durable. Historiquement, la comptabilité d'entreprise était associée à un impératif de transparence vis-à-vis de l'État (fiscalité) et de ses actionnaires et pourvoyeurs de fonds (Banques et Investisseurs). Cette logique économique des engagements de l'entreprise dessine la vision d'une **chaîne de valeur**, des approvisionnements et fournisseurs aux clients, qui était traditionnellement linéaire, au sein de filières identifiées.

Les enjeux écologiques sont aujourd'hui globalement considérés en lien avec **la notion de cycle** : ce sont ces grands cycles (eau, nutriments, CO<sub>2</sub>, etc.) qui caractérisent les processus environnementaux et qui font la réalité fonctionnelle globale des liens entre les écosystèmes qu'il convient de préserver. La notion de cycle de vie du produit puis d'économie circulaire (Ellen Macarthur Foundation, 2010) vise précisément à rapprocher la logique économique de cette logique circulaire afin de minimiser les impacts environnementaux par l'élimination des déchets et des pollutions liées à la production et la consommation des biens et services.

La logique sociale finalement, qu'elle vienne d'une vision d'un monde de parties prenantes en interactions ou d'une vision de la société comme une **interconnexion de réseaux** (Jackson, 2008), peut être représentée comme un réseau d'acteurs à engager avec les outils adéquats. Le rapport extra-financier devient ainsi l'un des leviers d'engagement de ce réseau d'acteurs au même titre que le marketing, la logique achat, etc.

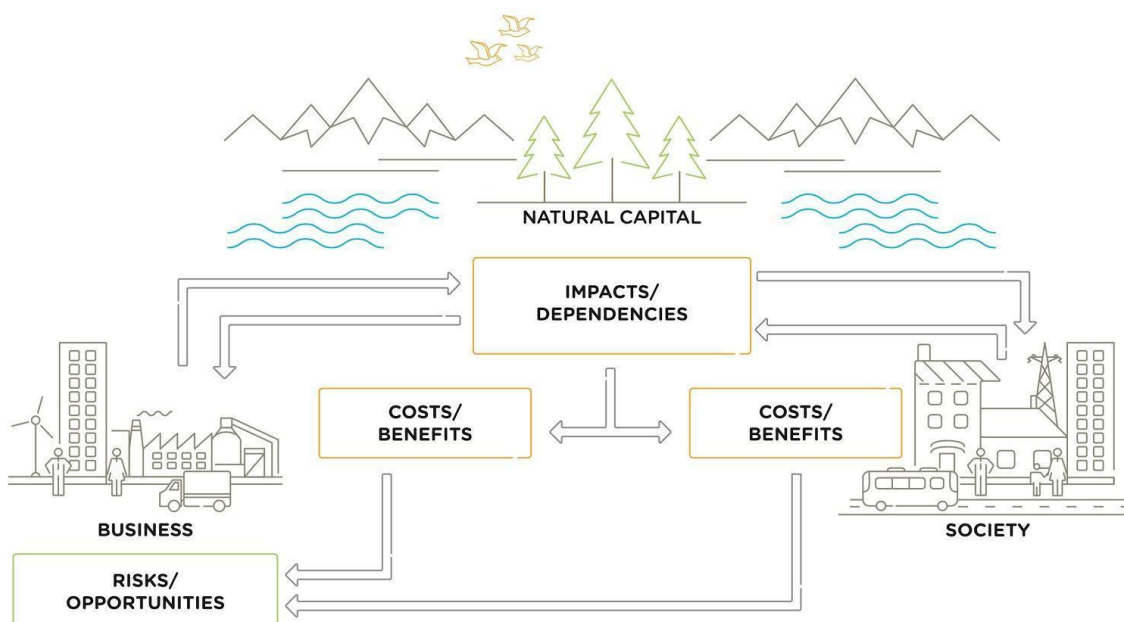
L'économique, le social et l'environnemental sont marqués par ces différences de représentation et donc de perception. Par la théorie de la valeur élargie, il est possible aujourd'hui d'affirmer qu'ils sont **tous trois sources de valeur pour la société comme pour l'entreprise**. Il reste néanmoins difficile **d'identifier une logique de quantification des enjeux homogène sinon uniforme** (par des indicateurs d'état et de progrès), qui permettrait d'intégrer ces trois dimensions dans une comptabilité

cohérente. Ceci alors qu'une **vision systémique du développement durable appelle justement une gestion intégrée des ressources**, et donc de la richesse qui sert de socle à ce développement.

Le secteur de l'audit a d'abord proposé la notion de matérialité simple puis de double-matérialité pour désigner l'ensemble des interactions entre l'entreprise (dans son périmètre juridique) et son environnement :

- La matérialité simple désigne la prise en compte des impacts avérés de l'environnement sur l'entreprise (ou éventuellement l'inverse).
- La double matérialité désigne la prise en compte jointe des impacts avérés de l'entreprise sur son environnement et de l'environnement sur l'entreprise.

Dans un effort de précision et pour refléter la nature asymétrique de cette relation environnement/entreprise, la *Capitals Coalition* pose les notions d'impact et de dépendance (Natural Capital Coalition, 2016). Les **impacts sont les pressions matérielles socialement reconnues** de l'entreprise sur son environnement<sup>8</sup> et les dépendances **sont l'ensemble des services rendus par l'environnement** dont l'entreprise a besoin pour assurer son activité et sa survie. On peut associer à la notion de dépendance l'ensemble **de l'analyse des risques matériels** (climat, parties prenantes, approvisionnement, etc.) pour l'entreprise, alors que l'évaluation des impacts a plutôt des conséquences en termes de rentabilité : actions de remédiation-compensation, apparition ou disparition d'opportunités d'affaires, etc.



**Figure 5 : La relation de l'entreprise aux nouvelles sources de richesse dans le Natural Capital Protocol (2016)**

La notion de capital, reprise dans la Figure 5, apparaît alors comme une façon intuitive de **représenter et de regrouper des enjeux matériels proches en les assimilant à un stock à préserver** : capital humain (ressources humaines, populations locales, etc.), capital naturel (forêt, océans, sols, etc.), capital social (réputation, réseaux, marques, etc.). Cette assimilation, aujourd'hui intuitive mais suscitant encore une forte opposition<sup>9</sup>, suppose de préciser ce que l'on entend par capital dans un contexte de comptabilité élargie d'entreprise.

La notion de capital a connu de nombreuses interprétations et cet objet central de l'analyse économique et de la comptabilité représente encore aujourd'hui des réalités sensiblement différentes selon les

<sup>8</sup> Afin de différencier la notion de pression qui désigne la réalité physique d'une modification de l'environnement par une activité de la notion d'impact qui constitue la formulation sociale d'un enjeu puis éventuellement d'un indicateur du fait de cette pression.

<sup>9</sup> Voir par exemple <https://theconversation.com/arretons-de-parler-de-capital-naturel-la-nature-na-pas-de-prix-66874>.

approches. Au-delà de son sens technique, le capital est également couramment assimilé à un système économique, le capitalisme, et à une classe sociale, les capitalistes.

La conception contemporaine du capital peut être reliée à l'analyse de Fisher (1906) qui présente le capital comme « tout ce qui a une existence matérielle et qui peut être possédé ». Cette définition exclut les actifs immatériels, sociaux, qui sont considérés aujourd'hui comme une large part de la richesse élargie. Les travaux de Hicks (1946), les propositions de Hueting (1989), la synthèse de Bliss, Cohen & Harcourt (2005) et la vision de Rambaud & Richard (2015) sont autant de jalons dans l'évolution de la perception du capital vers une vision contemporaine assez flexible qui oscille entre deux extrêmes :

- Une logique de définition ancrée dans les processus sous-jacents : ce sont les fonctions écologiques, les acteurs sociaux impliqués, les machines utilisées et leur contribution à la production qui font les limites et donc la définition du capital.
- Une logique sociétale, conceptuelle, qui définit le capital en termes purement conventionnels. Dans cette logique, un item de capital apparaît lorsque des parties prenantes se mettent d'accord sur l'existence d'un fond dont on retire des services et qu'il faut alimenter pour maintenir sa capacité à générer ce service.

La première conception apparaît parfois trop étroite pour représenter la valeur complexe des écosystèmes ou des socio-écosystèmes. La seconde logique est potentiellement trop imprécise pour définir la source d'un service donné (flux) dans le capital (stock) associé. Le « capital » est donc souvent identifié de façon ad hoc, selon les besoins de l'évaluation de richesse, de revenu ou d'épargne élargie réalisée.

Certaines méthodes, comme la méthode CARE (Rambaud & Richard, 2015), s'attachent à éclaircir la terminologie ici utilisée dans la perspective de ce rapprochement. S'il est communément admis que la notion de *capital* et la notion d'*actif* renvoient à la même réalité (un stock matériel ou immatériel de richesse), le terme d'*actif* sera préféré en comptabilité afin d'éviter toute ambiguïté avec la notion de capital, qui est employée dans ce champ disciplinaire pour désigner un élément de *passif*. Nous emploierons donc la notion d'*actif* pour désigner le "capital" en tant qu'élément constitutif de la richesse.

L'entreprise peut donc, à l'image d'un pays, se fixer comme objectif de **maintenir la valeur de la richesse dont elle profite et qu'elle mobilise** (par ses impacts et dépendances) à un niveau **au moins constant afin d'éviter de contribuer à l'insoutenabilité** des pays ou régions dans lesquels elle exerce son activité. La comptabilité élargie d'entreprise peut alors renseigner la prise de décision individuelle de l'entreprise et l'aider à se maintenir dans un espace « sûr » ou « viable » d'exercice, mais **sans garantie sur la contribution de son modèle d'affaires à une forme individuelle ou collective de soutenabilité**.

### **III.3. L'inscription de l'entreprise dans une logique sociale d'allocation et de régulation de la valeur**

Pour aller au-delà d'une comptabilité qui prévienne l'insoutenabilité, il est donc important de **préciser les conditions opérationnelles de production et d'utilisation de l'information** touchant à la richesse et à la valeur élargie. Si cette information est produite par l'entreprise et contrôlée par les auditeurs, elle s'inscrit dans un circuit plus global où elle est mobilisée par les parties prenantes et les institutions gouvernementales à des fins de régulation des impacts et dépendances (Figure 6). Cette régulation peut prendre des formes diverses, allant de nouvelles réglementations et obligations à la mise en place de marchés (comme les marchés *Cap and Trade*) ou de nouvelles taxes.

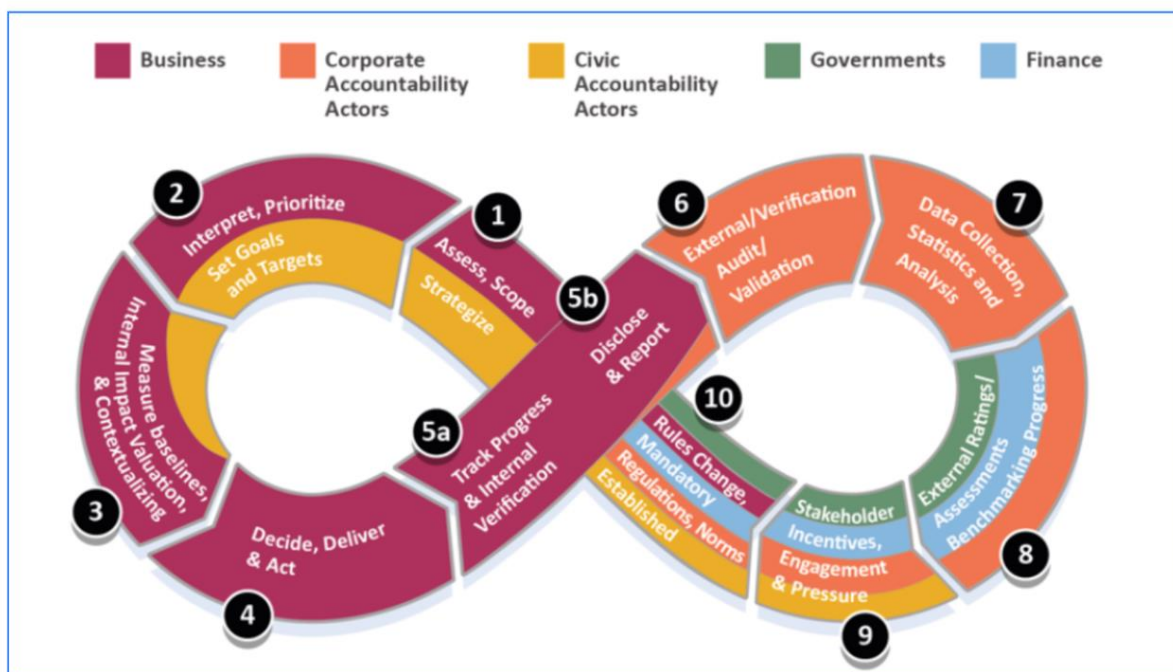


Figure 6 : La chaîne de production de l'information extra-financière (Capitals Coalition, 2021)

La nécessité d'une Comptabilité Extra-Financière (CEF) et d'un Rapportage Extra-Financier (REF) peut donc se comprendre comme un **partage d'informations en vue d'un partage de responsabilité pour atteindre les objectifs fixés en termes de développement durable**. L'obligation faite aux acteurs de produire un REF à partir d'une CEF s'inscrit donc dans une logique d'adaptation permanente des règles et des responsabilités de chacun afin de rester (ou de revenir) dans un espace de vie et de production soutenable pour tous.

La comptabilité de l'entreprise seule peut permettre d'identifier la responsabilité individuelle de l'acteur et donc de mettre en place des mesures volontaires ou réglementaires de remédiation à un état d'insoutenable. Atteindre une soutenabilité collective suppose en revanche une coordination des acteurs et donc la mise en place de nouvelles institutions dédiées, rassemblant l'ensemble des parties prenantes nécessaires.

Le traitement de l'enjeu carbone fournit la meilleure illustration à ce jour de cette logique. Le traitement de l'enjeu climatique a démarré par une phase de diagnostic global par les travaux du GIEC et individuelle par la mise en place du GHG Protocol et du Bilan Carbone®. À partir du cadre comptable, les entreprises ont pu constater leur insoutenable (émissions de GES<sup>10</sup>) et prendre des mesures de remédiation (éviter, réduire et compenser de ces mêmes émissions), mais sans engager d'évolutions majeures car le contexte institutionnel de leur activité n'avait pas changé.

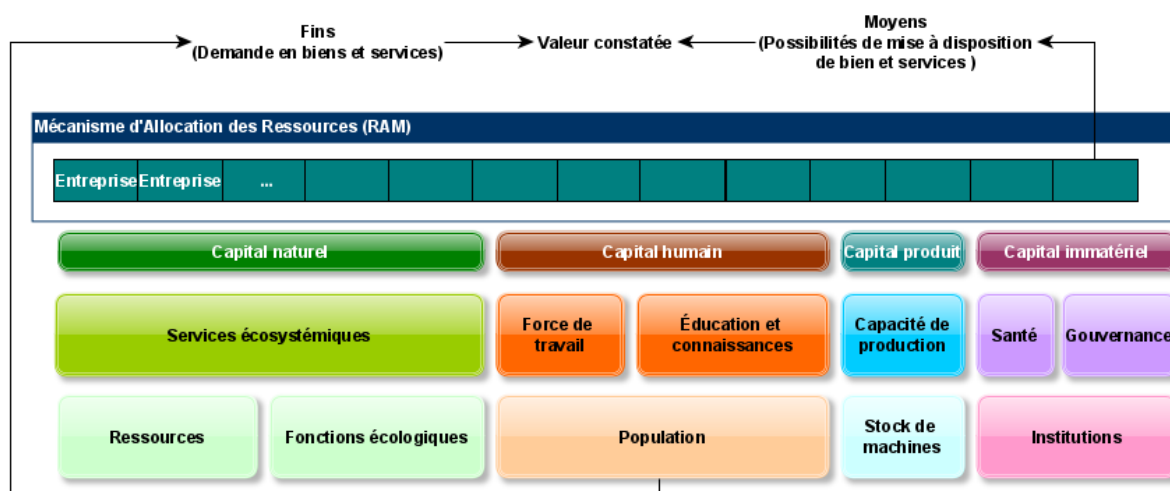
Les opportunités de valeur et la transformation effective des entreprises est venue des **mécanismes institutionnels de traitement mis en place** : une taxe carbone pour certaines activités, un marché d'échange de quotas sur une partie des émissions des entreprises, des actions volontaires encadrées par des labels et mobilisées dans une logique d'anticipation des demandes à venir (réglementation, clients, etc.). Les entreprises sont aujourd'hui en train d'**intégrer dans la prise de décision la valeur** (négative) associée à leur **impact** (en termes d'émissions de GES), de réduire leur **dépendance** (aux énergies fossiles) et d'explorer des **opportunités** (liées à la production d'énergie, de biens et de services à faibles émissions de GES).

Une CEF est donc essentielle pour permettre à l'entreprise d'identifier la réalité de ses impacts et dépendances par rapport à l'ensemble des actifs qu'elle mobilise et de maintenir la richesse qui forme le socle des moyens de la société engagée dans un développement durable (Figure 7). Mais cette démarche d'identification de l'insoutenable par la CEF et d'apport d'information aux parties prenantes par le REF doit être complétée par des **modalités concrètes d'engagement avec les différents actifs**

<sup>10</sup> Gaz à Effet de Serre.



**mobilisés**, indépendamment de la logique d'engagement économique conventionnelle. Le développement du REF joue ici un rôle essentiel pour créer ces logiques dans des matrices d'abord volontaires puis institutionnelles, comme dans le cas des GES et du climat.



**Figure 7 : Les entreprises au cœur du mécanisme d'allocation des ressources (RECORD, 2022)**

Cette finalité dans la mise en œuvre d'institutions de gestion des impacts et dépendances doit rester en permanence à l'esprit des praticiens. Ces institutions qui élargiront le *mécanisme d'allocation des ressources*<sup>11</sup> sont en effet les **seules à pouvoir proposer des valeurs pour les nouveaux actifs et leurs flux** qui soient pertinents et cohérents. Il existe aujourd'hui de nombreuses méthodes, présentées dans le volet II, pour estimer ces valeurs. Elles fournissent néanmoins des estimations et des points de départ, et non pas une valeur opérationnelle équivalente aux prix de marché, taxes et coût des réglementations en vigueur. Le développement de la CEF et du REF et leur capacité à influencer la comptabilité existante sont donc liés au développement simultané de ces mécanismes de définition de prix.

<sup>11</sup> Le Mécanisme d'Allocation des Ressources (RAM) représente ici non seulement l'ensemble des marchés organisés sur lesquels les acteurs économiques interviennent, mais aussi les relations de gré à gré et les coûts et prix implicites associés à des actifs qui ne sont pas encore échangés sur des marchés. On inclut donc dans le RAM les actifs communs, les services gratuits comme le bénévolat et toute activité qui participe à la provision d'une *utilité* pour les parties prenantes d'une société.

## IV. Un cadre d'analyse pour le REF et la CEF

La notion de développement durable vient d'une évolution de la raison d'être du système économique : les acteurs en charge de la production des biens et services ont vu leur rôle social passer de la génération d'une richesse économique qui serait potentiellement redistribuée à la **prise en charge directe d'enjeux sociétaux complexes au sein même des processus de production**. La théorie des parties prenantes permet alors de décrire les évolutions de la gouvernance des entreprises qui doivent accompagner cette évolution, tandis que la théorie de la richesse élargie permet de faire évoluer les notions même de richesse et de valeur pour mieux refléter ces nouvelles attributions du système économique.

La théorie de la richesse et de la valeur élargie permet notamment de **justifier la comptabilisation de nouveaux moyens destinés à atteindre les nouveaux objectifs** (nouvelles fins) proposés par le principe d'un développement durable. Ces objectifs doivent cependant aller de pair avec la mise en place de nouvelles institutions destinées à déterminer, incarner et faire évoluer ces nouvelles valeurs pour permettre à l'ensemble des acteurs économiques de déployer des actions en cohérence avec ces nouveaux objectifs de durabilité. Cet aspect apparaît d'autant plus crucial que, s'il existe des méthodes pour évaluer comptablement l'insoutenabilité des acteurs économiques, la formation de trajectoires individuellement et collectivement soutenables demande une coordination par des mécanismes collectifs.

La mise en place du Rapportage Extra-Financier (REF) et des Comptabilités Extra-Financières (CEF) découle de l'apparition de ces nouveaux cadres conceptuels issus de l'écologie, de l'économie, des sciences de gestion et de beaucoup d'autres disciplines sociales et naturelles. Face à la montée des enjeux environnementaux et sociaux, les ODD et le *Global Compact* ont été proposés pour porter une vision et faire émerger des réponses dans l'ensemble de la société. Cette vision basée sur la coordination des intérêts et enjeux des parties prenantes sociétales a des conséquences directes pour la raison d'être et le mode de gouvernance des entreprises. Elles sont invitées à **revoir leur logique de création de valeur** dans la perspective des ODD, et à intégrer les enjeux des parties prenantes voir les parties prenantes elles-mêmes dans la prise de décision. Le REF apparaît alors comme **l'outil du dialogue avec les parties prenantes**, le document complémentaire des États Financiers qui permet de rendre des comptes sur la gestion mise en œuvre.

Cette gestion est transformée par la considération de nouvelles sources de richesse, matérielles et immatérielles dont l'entreprise dépend et qu'elle mobilise pour sa création de valeur. La nécessité de **maintenir et développer cette richesse élargie** se substitue à la maximisation du profit économique comme principale boussole de l'entreprise. Les logiques de performance, l'organisation de la firme et ses frontières doivent évoluer en conséquence. L'entreprise doit notamment procéder à une évaluation beaucoup plus large de ses facteurs de dépendance (source de risque) et de ses impacts (source de baisse de la rentabilité élargie) afin d'identifier une trajectoire de création de valeur soutenable. La CEF complète donc la comptabilité financière en proposant une image de l'activité de l'entreprise en lien avec ces formes de richesse, proposant une information essentielle à la gestion de l'entreprise vers un développement durable.

Nous disposons maintenant d'une vision claire du rôle assigné au REF et à la CEF dans le cadre de la transition écologique des entreprises vers un mode de développement durable : le REF doit informer les parties prenantes et permettre l'interaction de l'entreprise avec les institutions de régulation économique, la CEF informe sur la nature de la mobilisation des ressources menée par l'entreprise avec impacts et dépendances associées. L'ambition portée par le REF et la CEF peuvent donc être considérés comme un **signal de l'adoption par l'entreprise d'un modèle d'affaires durable** (Figure 8).

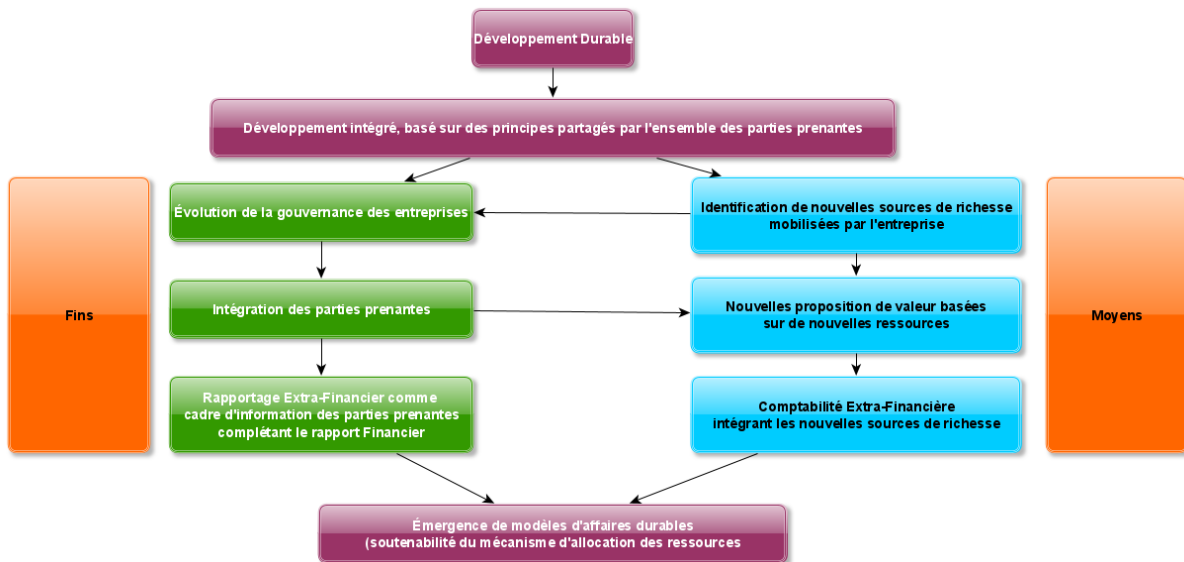


Figure 8 : REF et CEF comme signaux de l'évolution du modèle d'affaires (RECORD, 2022)

Le terme durable ne renvoie pas ici à la capacité d'une entreprise à se maintenir dans le temps. En ceci, la notion de durabilité diffère de la notion de résilience entendue comme la capacité à revenir à un état antérieur après un choc. La durabilité/soutenabilité à observer dans le cadre du REF et de la CEF est plutôt liée à la capacité d'adaptation et d'évolution de l'entreprise, dans une perspective de **création de valeur large** (revenu et richesse), avec un impact sur les ressources disponibles le plus faible possible<sup>12</sup>. Un modèle d'affaires durable devrait donc :

- proposer une structure de gouvernance et de gestion de la propriété des actifs ouverte aux parties prenantes,
- maximiser la valeur pour l'ensemble des parties prenantes,
- assumer *a minima* la maintenance puis le développement de l'ensemble de la base des capitaux élargis dont dépend l'activité (One-sided criterion), et
- permettre une évolution en fonction des attentes des parties prenantes et des enjeux de gestion des capitaux des frontières et de l'organisation de l'entreprise.

Le REF apparaît alors comme une **documentation de l'évolution de l'entreprise vers cette logique de soutenabilité**, la CEF comme le **moyen de disposer d'indicateurs** pour y parvenir. Cette caractérisation d'un modèle d'affaires durable reprend des caractéristiques des différentes définitions proposées par Florian Ludeke-Freund et ses coauteurs<sup>13</sup>. On peut notamment citer :

*"[A] sustainable business model can be defined as a business model that creates, delivers, and captures value for all its stakeholders without depleting the natural, economic, and social capital it relies on."* (adapted from Dyllick and Hockerts, 2002 and Upward, 2013 in Breuer et Lüdeke-Freund, 2014)

*"A business model for sustainability helps describing, analyzing, managing, and communicating (i) a company's sustainable value proposition to its customers, and all other stakeholders, (ii) how it creates and delivers this value, (iii) and how it captures economic value while maintaining or regenerating natural, social, and economic capital beyond its organizational boundaries."* (Schaltegger et al., 2016)<sup>14</sup>

En lien avec la théorie des parties prenantes et l'importance des relations d'agence dans la gestion des enjeux environnementaux et sociaux, la question de la façon dont l'entreprise relie **les moyens dont elle dispose aux fins qu'elle propose de servir** apparaît comme fondamentale. Ce lien correspond à un lien **entre la CEF et le REF**, à la nécessité de faire dialoguer **la position stratégique et**

<sup>12</sup> Emphases des auteurs

<sup>13</sup> Le N100 fait référence à un échantillon mondial de 4 900 entreprises comprenant les 100 premières entreprises en termes de chiffre d'affaires dans chacun des 49 pays étudiés dans cette étude. Le G250 fait référence aux 250 plus grandes entreprises du monde en termes de chiffre d'affaires basé sur le classement Fortune 500 de 2016.

<sup>14</sup> Le Comité français d'accréditation (Cofrac) est une association chargée de délivrer les accréditations aux organismes intervenant dans l'évaluation de la conformité en France.

**opérationnelle de l'entreprise** pour assurer une transition crédible de l'ensemble de l'organisation. Comme l'ont montré Zhang et al. (2013), ce lien est une des conditions de succès de la mise en œuvre d'un modèle d'affaires permettant une réelle contribution au développement durable. Il constitue selon nous un critère raisonnablement observable de la sincérité des démarches des acteurs, son absence augurant de démarches partielles et opportunistes, et donc d'un probable green-social washing.

Les pratiques de REF et de CEF d'une entreprise apparaissent donc comme un révélateur de l'engagement de son modèle d'affaires dans une logique de développement durable, conformément aux attentes des porteurs de ce type de démarche. Nous proposons donc comme hypothèse de travail de notre étude qu'il existe une **relation directe entre la maturité des démarches de REF et de CEF d'une entreprise et son niveau de contribution à un développement durable**. Il ne paraît pas exagéré de dire que le REF et la CEF sont à la fois des instruments de pilotage de la stratégie de l'entreprise et des instruments décentralisés d'une politique publique de gestion de la transition écologique.

Sur la base de cette hypothèse, nous proposons donc de positionner notre d'évaluation des démarches de REF et de CEF à partir de l'ambition de transformation qu'elles portent pour l'acteur qui les mobilise. Les démarches de REF et de CEF seront ainsi évaluées sur leurs principes, leurs méthodes et leurs résultats, et **une adéquation de la méthode à une ambition, un niveau de maturité par rapport à une trajectoire de développement durable**.

Le volet I du présent rapport propose donc un état des démarches de REF en cours et propose une évaluation de rapports considérés comme représentatifs des pratiques mises en œuvre par différents types d'entreprise, avant de conclure sur les évolutions à attendre dans les pratiques de rapportage. Le volet II présente les logiques d'acteurs à l'œuvre dans le développement des différentes méthodes de CEF avant de détailler les principales méthodes disponibles en France et de conclure sur les questions structurantes qui décideront des méthodes finalement recommandées à l'ensemble des acteurs économiques, de façon volontaire ou réglementaire.

# **VOLET 1 : Le Rapportage Extra-financier**

# I. Définitions et mise en œuvre du Rapportage Extra-Financier

## I.1. Définitions, origines et cadre réglementaire

### I.1.1. Des définitions en constante évolution

Selon la définition du Ministère de la Transition Écologique et Solidaire, "le rapportage extra-financier consiste pour une entreprise à communiquer sur les implications sociales, environnementales, sociétales de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance. Il constitue un fondement important de la politique de responsabilité sociétale des entreprises de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État." (MTES, 2021). La notion d'« extra-financier » peut faire référence à plusieurs concepts différents : la **Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)**, les **critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)**, ou encore la **soutenabilité**. Par conséquent, les limites de la définition du REF ne sont pas clairement fixées et d'autres concepts gravitent autour de cette notion. En outre, d'autres terminologies que le REF sont utilisées pour se référer à la divulgation des données se rapportant aux dimensions non-financières. Le tableau ci-dessous présente les principales définitions en lien avec le REF.

**Tableau 2 : Définitions principales en lien avec le REF**

Rapportage	Définition (anglais)	Source	Définition (français)
Corporate social responsibility [reporting]	Concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.	(European Commission, 2001)	Concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire.
	A set of company values that can be summarized in the following: (1) voluntary activities that go beyond those prescribed by law; (2) internalizing or managing negative externalities, for example a reduction on pollution, (3) multiple stakeholder orientation and not only focusing on shareholders, (4) alignment of social and economic responsibilities to maximize the company's profitability, (5) practices and values about "why they do it", and (6) more than philanthropy alone	(Crane et al., 2008)	Un ensemble de valeurs d'entreprise qui peuvent être résumées comme suit : (1) les activités volontaires qui vont au-delà de celles prescrites par la loi ; (2) la gestion ou l'internalisation des externalités négatives, par exemple une réduction de la pollution, (3) une orientation multi-parties prenantes, qui ne se concentre pas seulement sur les actionnaires, (4) l'alignement des responsabilités sociales et économiques pour maximiser la rentabilité de l'entreprise, (5) pratiques et valeurs sur « pourquoi ils le font » ; et (6) plus que la philanthropie seule
Sustainability	Sustainability refers to environmental, social and governance (ESG) dimensions of a company's operation and performance. More specifically, sustainability includes both the management of a corporation's environmental and social impacts, as well as the management of environmental and social capitals necessary to create long-term value. It also includes the impact of environmental and social factors on innovation, business models, and corporate governance.	(Sustainability Accounting Standards Board 2013)	La durabilité fait référence aux dimensions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) du fonctionnement et de la performance d'une entreprise. Plus précisément, la durabilité comprend à la fois la gestion des impacts environnementaux et sociaux d'une entreprise, ainsi que la gestion des capitaux environnementaux et sociaux nécessaires pour créer de la valeur à long terme. Il comprend également l'impact des facteurs environnementaux et sociaux sur l'innovation, les modèles d'affaires et la gouvernance d'entreprise.
Sustainability reporting	An organization's practice of reporting publicly on its economic, environmental, and/or social impacts, and hence its contributions – positive or negative – towards the goal of sustainable development	(Global Sustainability Standards Board, 2016)	Pratique d'une organisation consistant à rendre compte publiquement de ses impacts économiques, environnementaux et / ou sociaux, et donc de ses contributions - positives ou négatives - à l'objectif du développement durable.
Integrated report	A concise communication about how an organization's strategy, governance, performance and prospects, in the context of its external environment, lead to the creation of value over the short, medium and long term	(International Integrated Reporting Council, 2013).	Communication concise sur la manière dont la stratégie, la gouvernance, les performances et les perspectives de l'organisation conduisent, compte tenu de son écosystème, à créer de la valeur à court, moyen et long terme.
Integrated reporting	A process founded on integrated thinking that results in a periodic integrated report by an organization about value creation over time and related communications regarding aspects of value creation.	(International Integrated Reporting Council, 2013).	Processus fondé sur la gestion intégrée, qui donne lieu à des communications par une organisation, sur la création de valeur au fil du temps, notamment sous la forme d'un Rapport Intégré périodique.
	Process of building an integrated report by combining financial statements and sustainability reports into a coherent whole that explains company's ability to create and sustain value.	(Deloitte, 2015)	Processus de construction d'un rapport intégré en combinant les états financiers et les rapports de développement durable en un tout cohérent qui explique la capacité de l'entreprise à créer et à maintenir de la valeur.
Non-financial reporting	Non-financial statement: 'information to the extent necessary for an understanding of the group's development, performance, position and impact of its activity, relating to, as a minimum, environmental, social and employee matters, respect for human rights, anti-corruption and bribery matters including: (a) a brief description of the group's business model; (b) a description of the policies pursued by the group in relation to those matters, including due diligence processes implemented; (c) the outcome of those policies; (d) the principal risks related to those matters linked to the group's operations including, where relevant and proportionate, its business relationships, products or services which are likely to cause adverse impacts in those areas, and how the group manages those risks; (e) non-financial key performance indicators relevant to the particular business'.	(Parlement et Conseil européens, 2014)	Déclaration non financière consolidée "informations, dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des performances, de la situation du groupe et des incidences de son activité, relatives au moins aux questions environnementales, aux questions sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption, y compris : a) une brève description du modèle d'affaires du groupe ; b) une description des politiques appliquées par le groupe en ce qui concerne ces questions, y compris pour les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre ; c) les résultats de ces politiques ; d) les principaux risques liés à ces questions en rapport avec les activités du groupe, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les relations d'affaires, les produits ou les services du groupe, qui sont susceptibles d'entraîner des incidences négatives dans ces domaines, et la manière dont le groupe gère ces risques ; e) les indicateurs clés de performance de nature non financière concernant les activités en question.
	Extra-financial reporting is defined as the communication by a company of social, environmental, societal and governance information, contributing to better transparency on its activities, characteristics and organization.	(MTES, 2019)	Le reporting extra-financier se définit comme la communication par une entreprise d'informations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance, contribuant ainsi à une meilleure transparence sur ses activités, ses caractéristiques et son organisation.
Declaration of extra-financial performance	The declaration of extra-financial performance presents the significant extra-financial risks facing the company (and associated subsidiaries) in connection with its activities, products or services, its supply chain, its business relationships, the company, or other aspects on the four categories of information (social, environmental, respect for human rights, fight against corruption).	(Orée, 2019)	La déclaration de performance extra-financière présente les risques extra-financiers significatifs auxquels fait face l'entreprise (et filiales associées) en lien avec ses activités, ses produits ou services, sa chaîne d'approvisionnement, ses relations d'affaires, la société, ou d'autres aspects sur les quatre catégories d'informations (sociale, environnementale, respect des droits de l'Homme, lutte contre la corruption).





Le tableau nous montre que plusieurs mots-clés sont communs à un certain nombre de concepts. Par exemple, les dimensions environnementales et sociales sont présentes dans les définitions de la RSE de la Commission européenne, de la durabilité, du rapportage de durabilité et du rapportage extra-financier. On retrouve également les notions de « gouvernance » et de « performance » dans les définitions de durabilité, de rapport intégré et de rapportage extra-financier. En outre, l'importance de l'impact économique, de la rentabilité de l'entreprise, du modèle d'affaires et de la stratégie varie en fonction des définitions. Dans l'ensemble, bien qu'un certain nombre de concepts se chevauchent, les définitions relatives au rapportage extra-financier ne convergent pas totalement. Il existe par ailleurs des contradictions entre les sources pour la définition du même terme. Par exemple, tandis que l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) définit un rapport intégré comme un document « concis » qui ne semble pas de prime abord inclure les états financiers, à l'inverse, Deloitte définit le reportage intégré comme une combinaison des états financiers et du rapport de développement durable.

Afin d'y voir plus clair, nous avons analysé le contenu des différentes définitions vis-à-vis de la prise en compte des parties prenantes de la création de valeur élargie (Figure ci-dessous).

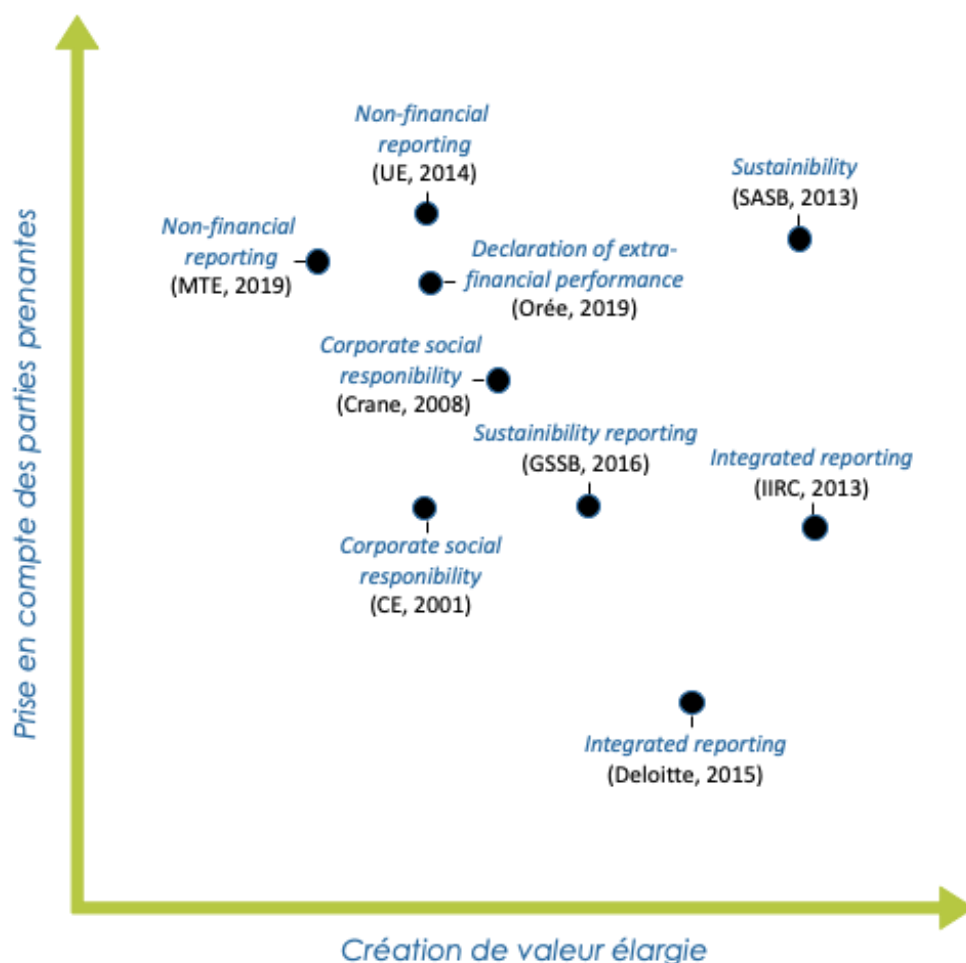


Figure 9 : Comparaison des définitions du REF

On observe dans un premier temps qu'au fil des années, les définitions relatives au REF donnent de plus en plus de poids à l'**intégration des parties prenantes**, en faisant notamment référence aux aspects de gouvernance. On remarque également que les définitions du rapportage intégré abordent moins les parties prenantes mais sont davantage centrées sur la notion de **création de valeur**. Enfin, on note que la définition de durabilité est la plus en accord avec la prise en compte des parties prenantes et la création de valeur élargie. C'est par ailleurs la seule définition à intégrer le concept de **double matérialité**. Ce principe encore peu retranscrit dans les rapports extra-financiers consiste à prendre en compte à la fois les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société mais aussi les risques liés aux facteurs environnementaux et sociaux encourus par l'entreprise (CDSB & CDP, 2020).

## I.1.2. Origine, historique et tendances

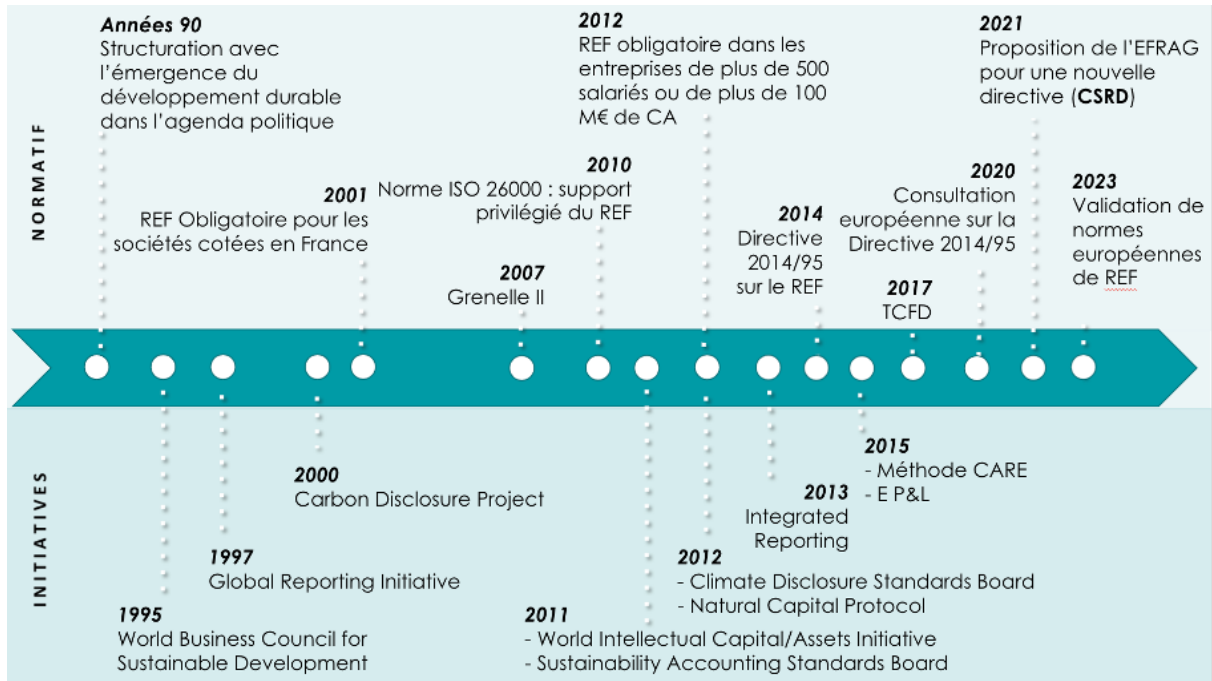
La mise en place du REF a commencé dans l'industrie lourde dans les années 1970 et 1980, dans un contexte de mise en place des réglementations environnementales (aux États-Unis puis en Europe) et de demandes croissantes des parties prenantes (salariés, citoyens, ONG). En réponse à ces enjeux, l'OCDE adresse des recommandations aux entreprises multinationales pour les inciter à adopter un comportement responsable dans leurs activités. Les **Principes Directeurs de l'OCDE** sont alors adoptés en 1976 par l'ensemble des États membres de l'OCDE (Direction générale du Trésor, 2019).

Face à l'**émergence des problématiques environnementales** (limitation des ressources naturelles, augmentation de la population, surconsommation, changement climatique), les grandes entreprises sont pointées du doigt. À la fois responsables de ces changements et directement impactées par leur évolution, la pression exercée par la société et les ONG les poussent à rendre des comptes vis-à-vis de leurs impacts environnementaux. Souhaitant garder une légitimité face à leurs clients et maintenir leur image, à partir des années 1990, les grandes entreprises cotées commencent alors à fournir des rapports annuels non financiers concernant leur engagement vis-à-vis des problématiques environnementales.

Les démarches de REF se sont structurées avec l'émergence du développement durable dans l'agenda politique des années 1990, avec notamment l'apparition de la **GRI** en 1997. La GRI est destinée à soutenir et structurer une communication « responsable » des entreprises. Elle vise ainsi à connaître et mettre en œuvre la performance durable des entreprises au regard des lois, normes, standards de performance et initiatives volontaires, et à démontrer comment l'organisation est influencée et influence le développement durable. Elle permet par ailleurs de comparer les sociétés entre elles (GSSB, 2016). Durant cette première phase de structuration du REF, le secteur d'activité joue un rôle très discriminant. Les secteurs où les risques de pollutions accidentelles sont forts, comme les secteurs de la chimie, de l'énergie, ou de l'extraction de matières premières, sont en effet davantage concernés (Carpon & Petit, 2011).

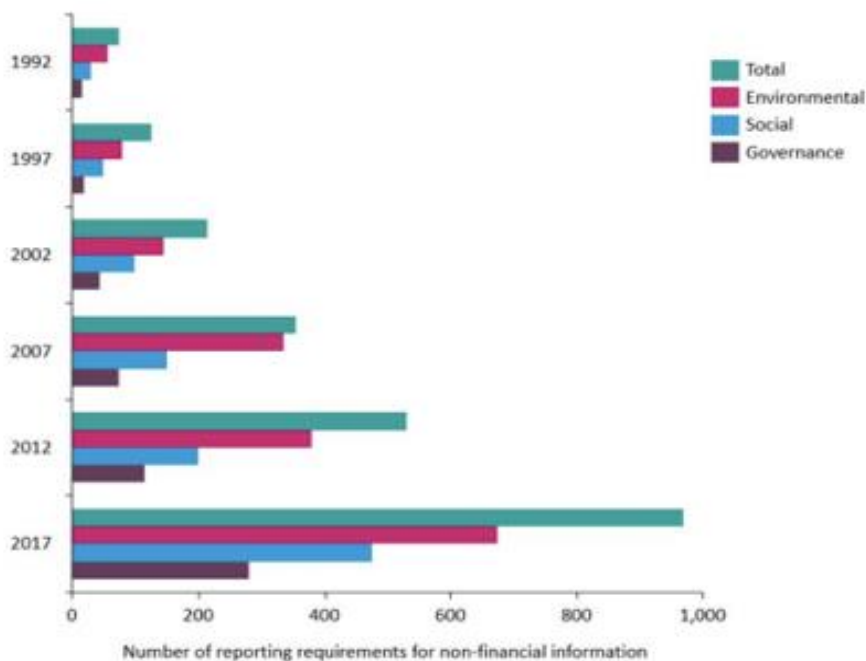
Durant la deuxième phase de structuration, à partir des années 2000, le REF s'élargit aux **composantes sociales et économiques**, complétant ainsi l'analyse des activités des entreprises au regard du développement durable. L'internationalisation et la financiarisation ont joué un rôle prépondérant dans l'élargissement des questions traitées. En conséquence, le REF se diffuse aux secteurs de la finance, de la communication et des médias. Par ailleurs, durant la seconde moitié de la décennie, les pays émergents, qui jusque-là étaient encore peu présents, commencent à occuper une place importante au sein du REF (Carpon & Petit, 2011).

En 2010, le référentiel ISO propose la première version de la **norme ISO 26000** qui reste aujourd'hui l'une des références de la déclaration de performance RSE et l'un des supports privilégiés du REF. En 2013, l'**IIRC**, groupement mondial d'investisseurs, entreprises, ONG, comptables, autorités de réglementation et de normalisation, propose un cadre de référence pour faciliter le **rapportage intégré** et faire évoluer le REF vers une communication sur la création de valeur (IIRC, 2013). À partir de 2014, les États membres de l'Union Européenne transposent la **Non-Financial Reporting Directive** (NFRD) à l'échelle nationale, imposant aux sociétés de plus de 500 salariés la publication d'informations non financières (Commission Européenne, 2014).



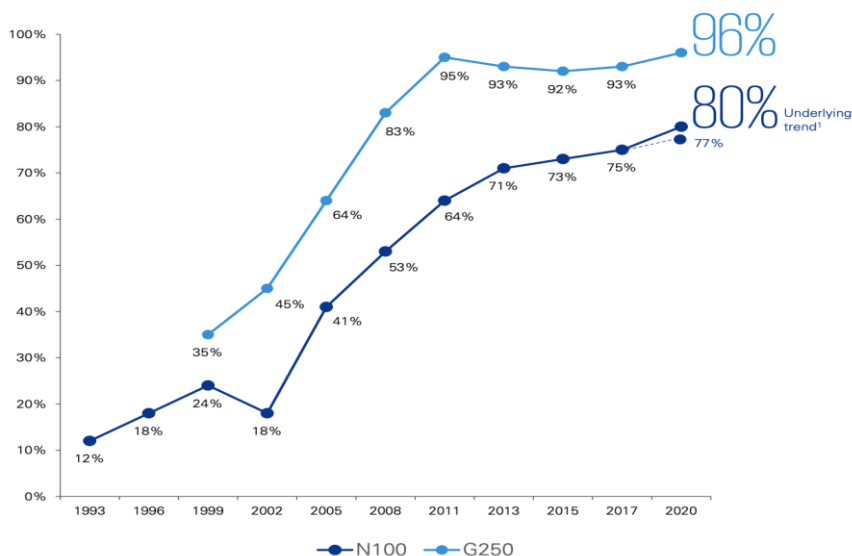
**Figure 10 : Évolution des cadres normatifs et des initiatives privées**

Les années 2010 sont ainsi marquées par une multiplication des initiatives réglementaires exigeant une divulgation non-financière. Entre 2013 et 2018, le nombre de réglementations concernant les questions non financières a ainsi augmenté de 72%, une progression stimulée par l'augmentation du coût du risque financier (Datamaran, 2020). Et cette tendance devrait se poursuivre. Selon la dernière enquête tri-annuelle de KPMG sur l'évolution du REF au sein des grandes entreprises cotées, les gouvernements et les bourses du monde entier prévoient d'introduire de nouvelles réglementations concernant la divulgation des critères ESG. Ainsi, les directives jusqu'ici encore volontaires devraient rapidement se convertir en obligations (KPMG, 2017).



**Figure 11 : Évolution des exigences en matière de REF. Source : WBCSD, 2018**

Les résultats de cette même enquête témoignent de la **normalisation du REF**. Les grandes entreprises en font aujourd'hui une pratique courante. Le graphique ci-dessous illustre à quel point l'élaboration de REF a crû depuis 1993. En 2017, 96% des 250 plus grandes entreprises du monde en termes de chiffre d'affaires et 80% des 100 plus grandes entreprises de chaque pays élaborent un REF.



**Figure 12 : Évolution du REF dans le monde depuis 1993 (Source : KPMG, 2020)**

Enfin, l'**intégration du reporting** non-financier, déjà bien initiée, devrait s'instaurer comme nouvelle norme (KPMG, 2017).

Ces évolutions dans les logiques et les cadres du reporting extra-financier sont pilotées par différents organismes de certification et de normalisation à travers le monde. Le rapport De Cambourg (2019, présentation à partir de la page 59 et annexe 4 p. 247) et le rapport de la Chaire Performance Globale Multi-Capitaux (Faure, 2020, chapitre 1) présentent de façon détaillée les normes comptables et extra-comptables qui sous-tendent le reporting à ce jour. Ces acteurs produisent différents types d'initiatives qui donnent le cadre et le contenu des rapports extra-financiers en complément des textes réglementaires.

**Tableau 3 : Types d'initiatives de normalisation (Source : De Cambourg, 2019)**

Nature des initiatives	Initiatives
Initiatives <b>générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ODD et le Global Compact des Nations Unies</li> <li>- La norme ISO 26000</li> <li>- L'<i>International Integrated Reporting Council</i> (IIRC)</li> <li>- L'initiative « Core and More »</li> </ul>
Initiatives tournées vers le <b>contenu</b> de l'information couvrant les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI)</li> <li>- Le <i>Sustainability Accounting Standards Board</i> (SASB)</li> </ul>
<b>Initiatives thématiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'immatériel</li> <li>✓ Les priorités climatiques</li> <li>✓ Autres thématiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le réseau WICI</li> <li>- Le <i>Carbon Disclosure Project</i> (CDP)</li> <li>- Le CDSB</li> <li>- La <i>Task-Force on Climate-related Financial Disclosures</i> (TCFD)</li> <li>- Le <i>Natural Capital Coalition</i></li> <li>- Le WBCSD</li> </ul>
Initiatives visant la <b>comptabilisation</b> des éléments extra-financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle CARE</li> <li>- Le modèle « Comptabilité universelle »</li> </ul>

### I.1.3. Un cadre réglementaire qui diffère selon les pays

Dans le cadre de son panorama complet des cadres, méthodes et contenus de l'information extra-financière, le rapport De Cambourg (2019) a réalisé des panoramas de synthèse pour les pays suivants (De Cambourg, 2019, p. 271) :

- Les États-Unis
- Le Canada
- La Chine
- Le Japon

Ces synthèses donnent une image fidèle des initiatives en cours hors de l'Union Européenne, région sur laquelle notre revue va se concentrer.

a. Quelles sont les exigences européennes ?

À l'échelle européenne, la **Directive 2014/95 Non-Financial Reporting Directive** (NFRP) vient réformer la Directive 2013/34 relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises (Commission Européenne, 2014). Dans le but de rendre compte aux parties prenantes de la situation des entreprises et de leur évolution concernant leurs activités et leurs performances, elle impose aux entités d'intérêt public (EIP) de plus de 500 employés la publication d'informations non financières. Elle exige que les documents d'information publique tels que les rapports annuels, les rapports de durabilité et les rapports intégrés incluent les sujets ci-dessous :

- les questions environnementales,
- les aspects sociaux et salariés,
- le respect des droits de l'Homme,
- la lutte contre la corruption et les pots-de-vin,
- la diversité au sein du conseil d'administration.

Par ailleurs, il est demandé aux entreprises de fournir une brève description de son modèle d'entreprise et, pour chacun des points ci-dessus, les informations suivantes :

- une description des politiques, y compris les processus de diligence raisonnable mis en œuvre ;

- les résultats de ces politiques ;
- les risques liés à ces questions et la manière dont l'entreprise gère ces risques ;
- les indicateurs de performance clés non financiers pertinents pour l'entreprise en question.

Suite à l'entrée en vigueur de la NFRD, la Commission européenne a établi en 2017 des lignes directrices sur l'information non financière (2017/C 215/01). Ces lignes ne sont pas contraignantes et visent à « aider les sociétés à communiquer des informations non financières (en matière environnementale, sociale et de gouvernance) de grande qualité, pertinentes, utiles, cohérentes et plus comparables, de manière à favoriser une croissance et des emplois solides et durables et à garantir la transparence aux parties prenantes ». Elles recommandent notamment de s'appuyer sur des cadres et référentiels nationaux, européens ou internationaux et d'utiliser des **indicateurs clés de performance** (ICP) de nature non-financière (source de la 2017/C 215/01).

Le 9 avril 2014, la Commission européenne a également publié une « Recommandation sur la qualité de l'information sur la gouvernance d'entreprise ». Les États membres y sont incités à transposer le **principe « appliquer ou expliquer »**, énoncé à l'article 20 de la Directive 2013/34/UE dans l'application du droit national. Ce principe est un élément clé de la gouvernance d'entreprise en Europe. En vertu de ce principe, les sociétés qui dérogent au code de gouvernement d'entreprise auquel elles sont soumises sont tenues d'indiquer, dans leur déclaration sur le gouvernement d'entreprise, les parties de ce code auxquelles elles dérogent et les raisons de cette dérogation (Commission Européenne, 2014). Il impose donc aux entreprises de communiquer sur leur gouvernance. Le principe a pour but d'uniformiser de manière internationale les méthodes de communication au niveau des règles de gouvernance et de rendre la communication la plus transparente possible. D'après Boncori et Cadet (Boncori & Cadet, 2013), ce principe d'origine anglo-saxonne s'est progressivement étendu à toutes les déclarations portant sur des données ESG (environnement, social, gouvernance) et « est devenu l'outil de prédilection de l'*accountability* (ou responsabilité liée à l'obligation de rendre des comptes) ».

Depuis 2019, la loi européenne exige des **acteurs financiers de plus de trois employés** de communiquer sur les critères ESG. Le règlement 2019/2088 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers impose ainsi aux acteurs des marchés financiers de communiquer sur l'intégration des risques de développement durable dans leur processus de prise de décision en matière d'investissement, ainsi que sur les effets négatifs des décisions d'investissement sur les facteurs de durabilité, et ce à compter du 10 mars 2021 (Parlement Européen, 2019).

#### b. *Des applications hétérogènes au niveau national*

Les États membres ont eu deux ans pour transposer la Directive 2014/95 dans leur législation nationale. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, les entreprises doivent ainsi se conformer aux obligations de déclaration dans leurs divulgations (Federation of European Accountants, 2016).

**La France est pionnière en matière de REF.** Grâce à la loi du 15 mai 2001 relative aux **Nouvelles Régulations Economiques** (NRE), elle devient le premier pays de l'Union Européenne à imposer aux sociétés cotées de fournir des informations relatives aux aspects sociaux et environnementaux de leurs activités dans leur rapport de gestion annuel. En 2010, la France poursuit son engagement avec la loi « Grenelle 2 » qui étend l'obligation de transparence aux sociétés de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et élargit le champ des informations à renseigner (42 questions spécifiques pour les sociétés cotées et 29 pour les sociétés non cotées) (Federation of European Accountants, 2016).

La Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), légiférée par l'Ordonnance 2017-1180 du 19 juillet et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, est ensuite venue compléter la loi « Grenelle 2 » afin d'assurer une conformité aux dispositions de la NFRD. La DPEF est rattachée à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au **devoir de vigilance** des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (Notat & Senard, 2018). Cette loi exige aux grandes entreprises françaises de développer, publier et mettre en œuvre des mesures appropriées pour identifier les risques et prévenir les violations des droits de l'homme, des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité humaines et de l'environnement (Ministère de l'Economie et des Finances). En France, la vérification de la DPEF est effectuée par un **Organisme Tiers Indépendant** (OTI) agréé COFRAC<sup>15</sup>. Cette vérification par un OTI est d'ailleurs une spécificité française (Notat & Senard, 2018).

<sup>15</sup> [http://www.externe.info/externe\\_d7/](http://www.externe.info/externe_d7/)

Tout comme la France, d'autres pays européens ont choisi d'aller plus loin dans la transposition de la NFRD à l'échelle nationale. L'Autriche, la Belgique, la Bulgarie, Chypre, la Finlande, l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie, le Portugal et l'Espagne ont notamment, eux aussi, ajouté des exigences relatives aux questions de diversité au sein conseil d'administration, de répartition des employés en termes d'âge et de sexe, et de rémunération des dirigeants (Datamaran, 2020).

En outre, la **Suède** a exigé des entreprises publiques qu'elles présentent un rapport de durabilité conformément aux directives de la GRI. Au **Royaume-Uni**, toutes les entreprises à l'exception des PME doivent produire un rapport fournissant une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées, ainsi que des ICP en rapport avec les questions environnementales et sociales. Par ailleurs, la déclaration des émissions de CO<sub>2</sub> y est également obligatoire pour toutes les sociétés cotées depuis 2013. Au **Danemark**, le rapportage sur les critères ESG est obligatoire depuis 2009 pour les grandes entreprises, les sociétés cotées en bourse, les entreprises publiques à responsabilité limitée et les entreprises du secteur des services financiers de plus de 250 salariés. En 2015, le Danemark a été le premier pays à transposer la NFRD. La loi s'applique à toutes les entreprises danoises de plus de 250 salariés (Federation of European Accountants, 2016). En **Grèce**, toutes les entreprises de plus de 10 salariés dont le chiffre d'affaires excède 700 000 € doivent rendre compte de la performance environnementale et des questions relatives aux employés (CSR Europe and GRI, 2017).

Douze pays de l'UE ont directement inséré le texte de la NFRD dans leur législation nationale sans y inclure d'exigence supplémentaire (Datamaran, 2020).

### c. Révision de la Directive européenne

En janvier 2020, la Commission européenne a émis le projet de revoir la NFRD. L'initiative vise à « modifier les exigences de la directive sur la communication d'informations non financières de manière à garantir aux investisseurs, à la société civile et aux autres parties intéressées l'accès aux informations dont ils ont besoin, sans imposer d'obligations de communication excessives aux entreprises » (AMF, 2020).

Cette initiative est née à la suite de la publication de l'*Inception impact assessment on the Review of the Non Financial Reporting Directive*, une analyse de l'application de la NFRD réalisée par la Commission européenne, qui a notamment révélé que les informations non financières publiées ne seraient pas assez fiables, comparables et complètes par rapport aux exigences des parties prenantes, et en particulier les investisseurs (FinReg360, 2019). Elle a par ailleurs fait l'objet d'une consultation publique de février à juin 2020 (European Commission, 2020a).

La **nouvelle directive prévue en 2021** devrait obliger les entreprises à faire preuve de diligence raisonnable pour identifier, rendre compte et atténuer les impacts négatifs sur les droits de l'homme et l'environnement dans leurs chaînes d'approvisionnement (Parlement européen, 2021).

## I.2. Modalités de mise en œuvre du REF

### I.2.1. Quelles opportunités pour les entreprises ?

Le rapportage extra-financier a pour objectif premier de **sensibiliser les entreprises** aux questions environnementales, sociales et de gouvernance. Selon Gond et Igalens (2018), le REF doit être capable de « mesurer la performance d'une organisation en matière de développement durable, d'en communiquer les résultats puis d'en rendre compte aux parties prenantes internes et externes ». Il représente également un moyen pour les entreprises de **démontrer la valeur qu'elles génèrent pour la société**, en présentant les actions qu'elles réalisent dans les domaines environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Le REF s'adresse à **toutes les parties prenantes** : il doit être en mesure de rendre des comptes tant aux actionnaires qu'à la société en générale, tout en tenant compte des générations futures (Morin-Esteves et al., 2016). La place des parties prenantes dans l'élaboration du rapport est donc centrale. Les parties prenantes peuvent aussi bien être internes (salariés, dirigeants, actionnaires) qu'externes

(investisseurs, fournisseurs, clients, concurrents, gouvernements, société, communautés locales, etc.). Pour les investisseurs, et particulièrement ceux qui se tournent vers la finance durable, la performance sociale et environnementale des entreprises est tout aussi importante que la performance financière.

Au-delà de la contrainte réglementaire, le REF représente ainsi une opportunité pour les entreprises d'intégrer la durabilité dans leurs stratégies et pratiques. Il peut notamment permettre d'obtenir les avantages suivants :

- Accroître la confiance des parties prenantes

Le partage d'informations qualitatives, claires et vérifiables renforce la confiance des parties prenantes clés envers les entreprises. Les informations issues du REF permettent non seulement de comprendre comment les entreprises sont gérées, mais aussi comment les risques environnementaux et sociaux sont pris en compte par les entreprises, voire transformés en opportunités. La prise en compte des avis des parties prenantes dans les divulgations et les activités de l'entreprise conduit à un engagement accru des parties prenantes. Par ailleurs, le processus même de collecte, d'analyse et de compilation des informations nécessaire à l'élaboration du REF permet d'échanger directement avec les parties prenantes, et ainsi de saisir réellement l'impact de leurs activités sur les critères ESG.

- Améliorer son impact et limiter les risques

Le REF aide les entreprises à générer un impact plus positif et à améliorer en continu leurs performances extra-financière en tirant des leçons des interactions avec leurs parties prenantes et des résultats passés, et en mettant à profit cet apprentissage dans leurs objectifs futurs. A travers une réelle prise en compte des parties prenantes, le REF permet un suivi de performance et une meilleure anticipation et gestion des risques. Il devient ainsi un **outil de gestion et de création de valeur** à part entière pour l'entreprise. In fine, l'amélioration des performances non-financières se répercutent sur la santé financière de l'entreprise. Rappelons qu'entre 2008 et 2012, les dix premières banques mondiales ont perdu près de 200 milliards de dollars à cause de litiges, des demandes d'indemnisation et des incidents opérationnels (Datamaran, 2020).

- Mettre en évidence l'intégrité de l'entreprise

L'effort de transparence représente en soi une conduite responsable pour les entreprises. L'aspect éthique de la transparence peut ainsi servir de colonne vertébrale aux entreprises qui se lancent dans le processus de reportage et cherchent à communiquer leur engagement à leurs parties prenantes. (CSR Europe and GRI, 2017).

## I.2.2. Cadres méthodologiques du REF

### a. Exigences de la Directive européenne

L'article 1<sup>er</sup> de la NFRD dispose que les entreprises concernées « incluent dans le rapport de gestion une déclaration non financière comprenant des informations, dans la mesure nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des performances, de la situation de l'entreprise et des incidences de son activité, relatives au moins aux **questions environnementales, aux questions sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption [...]** » (Parlement et Conseil européens, 2014).

Les lignes directrices sur l'information non financière publiées en 2017 par la Commission européenne fournissent davantage de détails sur les thématiques que devraient contenir le REF (Commission Européenne, 2017). Cependant, les informations présentées ne sont que des recommandations.

Concernant les **questions environnementales**, Il est conseillé aux sociétés de publier des informations pertinentes sur les incidences effectives et potentielles de leurs activités sur l'environnement, ainsi que sur la manière dont les questions environnementales actuelles et prévisibles peuvent influencer leur évolution et leurs performances. Il peut notamment s'agir :

- d'informations significatives sur la prévention et le contrôle de la pollution, de l'incidence de la consommation d'énergie sur l'environnement,



- des émissions atmosphériques directes et indirectes,
- de l'utilisation et de la protection des ressources naturelles et de la protection de la biodiversité dans ce contexte,
- de la gestion des déchets,
- des incidences environnementales des transports ou de l'utilisation et de l'élimination des produits et services, et
- de la mise au point de produits et services écologiques.

En ce qui concerne les **questions sociales et de personnel**, les sociétés sont amenées à publier des informations significatives sur les questions suivantes :

- la mise en œuvre des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail,
- les questions de diversité, comme par exemple la diversité de genre et l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (incluant l'âge, le genre, l'orientation sexuelle, la religion, le handicap, l'origine ethnique et d'autres aspects pertinents),
- les questions d'emploi telles que la consultation et/ou la participation des employés, les conditions d'emploi et de travail,
- les relations syndicales, comme le respect des droits syndicaux,
- la gestion du capital humain, notamment la gestion des restructurations, la gestion des carrières et l'employabilité, le système de rémunération, la formation
- la santé et la sécurité au travail,
- les relations avec les consommateurs, notamment la satisfaction des consommateurs, l'accessibilité, les produits ayant un effet potentiel sur la santé et la sécurité des consommateurs,
- les incidences sur les consommateurs vulnérables,
- un marketing et une recherche responsables, et
- les relations avec la collectivité, notamment le développement social et économique des communautés locales.

Sur le **respect des droits de l'Homme**, les recommandations sont moins détaillées. Il est néanmoins suggéré de préciser quels droits sont visés par l'engagement de l'entreprise (p. ex. les droits des enfants, des femmes, des peuples indigènes, etc.) et de communiquer des informations significatives sur la diligence raisonnable dont elles font preuve en matière de droits de l'homme et sur les procédures et accords mis en œuvre pour lutter contre les atteintes aux droits de l'homme.

Par rapport à la **lutte contre la corruption**, les sociétés sont simplement invitées à communiquer des informations sur l'organisation, les décisions, les instruments de gestion et les ressources consacrées à la lutte contre la corruption. Elles sont aussi incitées à expliquer la manière dont elles évaluent la lutte contre la corruption, agissent pour empêcher ou atténuer les incidences négatives, contrôlent l'efficacité et communiquent à ce sujet en interne et en externe.

Enfin, les entreprises devraient, lorsque cela est pertinent et proportionné, fournir des informations significatives sur les questions liées aux chaînes d'approvisionnement qui ont un effet significatif sur l'évolution de leurs affaires, leurs performances, leur situation ou les incidences de leur activité.

#### *b. Normes et cadres de référence*

Pour réaliser son reportage extra-financier, une société peut s'appuyer sur des cadres nationaux, européens ou internationaux. Un cadre largement reconnu, élaboré suivant des procédures établies, fournit en effet aux entreprises un **modèle structuré** pour la réalisation de rapports extra-financiers. Il **limite également la charge administrative et facilite la comparaison des informations**.

Ces dernières années, le besoin grandissant en informations non-financières de la part des grandes entreprises a conduit à l'élaboration de nombreuses réglementations obligatoires et initiatives volontaires pour structurer le REF. Ces développements asynchrones à travers le monde ont abouti à l'émergence d'un nombre considérable de cadres de référence. Selon BEIS (2020), il en existerait aujourd'hui près de 400.

La couverture de ces cadres diffère selon leur nature :

- Certains fournissent des **outils**, d'autres des **principes ou normes** et d'autres encore fournissent les deux.
- Certains se focalisent principalement sur les **besoins des investisseurs** tandis que d'autres s'adressent à un plus large **ensemble de parties prenantes**.

- Certains couvrent une grande variété de **secteurs et de questions thématiques** alors que d'autres sont propres à un secteur ou à un thème.
- Certains se concentrent uniquement sur la publication d'informations non financières tandis que d'autres concernent la transparence dans un contexte plus large.

Afin d'orienter les sociétés vers des cadres de référence pertinents, la Commission européenne, dans le cadre de la préparation des directives sur l'information non financière (2017/C 215/01), a examiné les cadres nationaux, européens et internationaux. Elle s'est d'ailleurs appuyée sur les connaissances des organisations à l'origine de ces cadres pour rédiger les lignes directrices. La Commission recommande ainsi de suivre les cadres suivants :

- le CDP (anciennement le *Carbon Disclosure Project* - projet de divulgation des émissions de carbone),
- le *Climate Disclosure Standards Board* (CDSB),
- le guide OCDE sur le devoir de diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant de zones de conflit ou à haut risque et ses suppléments,
- le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) et les documents sectoriels de référence y afférents,
- la publication de la fédération européenne des associations d'analystes financiers intitulée « *KPIs for Environmental, Social and Governance (ESG) Issues, A Guideline for the Integration of ESG into Financial Analysis and Corporate Valuation* » [Indicateurs clés de performance (ICP) pour les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), Ligne directrice pour l'intégration des critères ESG dans l'analyse financière et l'évaluation des entreprises],
- la *Global Reporting Initiative*,
- le guide OCDE-FAO pour des filières agricoles responsables,
- le guide sur le rapport stratégique du *Financial Reporting Council* (conseil de l'information financière) du Royaume-Uni,
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales,
- le Cadre de reporting conforme aux Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (UNGDP),
- la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation,
- le cadre de référence international portant sur le reporting intégré,
- le document modèle d'orientation sur les informations ESG à transmettre aux investisseurs dans le cadre de l'initiative « bourses durables » (*Sustainable Stock Exchanges*) des Nations unies,
- le *Natural Capital Protocol* (protocole sur le capital naturel),
- les guides de l'UE sur l'empreinte environnementale des organisations et sur l'empreinte environnementale des produits,
- le *Sustainability Accounting Standards Board*,
- le code de développement durable du Conseil allemand pour le développement durable,
- la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'Organisation internationale du travail,
- le pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*),
- Les objectifs de développement durable des Nations unies (ODD)

Par ailleurs, les recherches menées par *Alliance Corporate Transparency* (2020) et le Département des Affaires, de l'Énergie et de la Stratégie industrielle (BEIS, 2020) sur les REF identifient quelques autres cadres de référence importants :

- Les recommandations du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (TCFD),
- *World Federation of Exchanges ESG Guide & Metrics*,
- Le « *ESG Reporting Guide* » du NASDAQ,
- *Corporate Human Rights Benchmark* (CHRB)
- RobecoSAM – *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI)
- *L'Initiative Science Based Targets* (SBTI)
- B Corp
- *Impact management project*

En France, le **Thésaurus Bercy** est également un référentiel reconnu pour mesurer la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises. Proposé dans la continuité du rapport Stiglitz-Sen-Fitoussi sur l'inadaptation des outils macro-économiques actuels pour la mesure du développement, ce référentiel a été réalisé à la demande du ministère français de l'économie, des Étude RECORD n°20-0720/1A

finances et de l'industrie en 2011. Il a été construit à partir des contributions de praticiens et un socle scientifique en comptabilité, gestion et capital intellectuel/immatériel. En 2015, un deuxième volet a été publié pour compléter la méthodologie d'évaluation (jusqu'alors limitée à une dimension extra-financière) par des bonnes pratiques d'évaluation financière du capital immatériel d'une entreprise (Observatoire de l'Immatériel, 2015). Le Thésaurus Bercy est construit sur la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Chaque actif matériel et immatériel est mesuré par un capital associé, défini par une arborescence d'indicateurs qualitatifs ou quantitatifs. Cette chaîne de création de valeur est constituée de 10 capitaux immatériels et 2 capitaux matériels (Fustec et al., 2011).

Malgré la grande diversité des cadres ici référencés, il est possible de les regrouper en trois catégories selon leur finalité (Marimon et al., 2012) :

- **Les cadres normatifs** donnent des orientations sur les objectifs de performance qui devraient être atteints ;
- **Les directives** fournissent des conseils ou des outils pour mesurer la performance et communiquer les résultats ;
- **Les systèmes de management** apportent des conseils détaillés sur la manière d'intégrer la gestion des problèmes sociaux et environnementaux aux activités de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous classe les principaux cadres selon ces trois catégories et les compare en fonction de leur contenu, leurs utilisateurs et leur public cible.

**Tableau 4 : Comparaison et classification des principaux cadres de référence (APESA, 2020, d'après Marimon et al., 2012)**

Catégorie	Auteur du cadre	Nom du cadre	Type de cadre	Utilisateurs	Public cible
<b>Directive</b>	<i>Task Force on ClimateRelated Disclosures</i>	TCFD	Des principes et un outil de prévision de scénarios	Entreprises cotées	Investisseurs
	<i>Global Reporting Initiative</i>	GRI	Normes et outils (indicateurs pour la communication des données)	Entreprises cotées	Investisseurs et autres parties prenantes
	CDP (anciennement <i>Carbon Disclosure Project</i> )	CDP	Outil (métriques pour classer les entreprises)	Entreprises cotées	Investisseurs et autres parties prenantes
	<i>Sustainability Accounting Standards Board</i>	SASB	Outil (métriques pour classer les entreprises)	Principalement les Etats-Unis	Investisseurs
	<i>Natural Capital Coalition</i>	Natural Capital Protocol	Outils pour la déclaration	Secteurs privé et public	Ensemble des parties prenantes
	<i>S&amp;P Dow Jones</i>	DJSI	Principes de déclaration	Entreprises cotées	Investisseurs
<b>Cadre normatif</b>	<i>International Integrated Reporting Council</i>	IR	Principes de déclaration	Secteurs privé et public	Investisseurs
	<i>Climate Disclosure Standards Board</i>	CDSB	Normes pour l'analyse comparative	Secteur privé	Ensemble des parties prenantes
	Nations Unies	SDGs (ODD)	Outil (indicateurs pour rapporter l'impact)	Secteurs privé et public	Ensemble des parties prenantes
	Nations Unies	Global compact	Principes de déclaration	Secteur privé	Investisseurs et autres parties prenantes
	OCDE	Principes directeurs pour les entreprises multinationales	Principes de déclaration	Entreprises cotées	Gouvernements, investisseurs et autres parties prenantes
	OCDE-FAO	Guide pour des filières agricoles responsables	Principes de déclaration	Agriculteurs	Investisseurs et autres parties prenantes
	<i>Financial Reporting Council</i>	The UK Stewardship Code	Principes de déclaration	Secteur privé	Gouvernements, investisseurs et autres parties prenantes
	Nations Unies	UNGDP	Principes de déclaration	Secteurs privé et public	Gouvernements, investisseurs et autres parties prenantes
	Nations Unies	Sustainable Stock Exchanges	Principes de déclaration	Bourses	Investisseurs
	Union Européenne	Guides sur l'empreinte écologique des organisations et des produits	Outils pour la déclaration	Secteurs privé et public	Ensemble des parties prenantes
	Organisation Internationale du Travail	Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale	Principes de déclaration	Secteur public	Gouvernements et autres parties prenantes
NASDAQ	ESG Reporting Guide	Principes de déclaration	Secteurs privé et public	Ensemble des parties prenantes	
<b>Système de management</b>	Union Européenne	EMAS	Principes de déclaration	Secteurs privé et public	Investisseurs
	Organisation internationale de normalisation	ISO 26000	Principes de déclaration	Secteurs privé et public	Investisseurs et autres parties prenantes
	Ministère de l'Économie, des Finances et de l'industrie	Thésaurus-Bercy	Outils pour la déclaration	Secteurs privé et public	Ensemble des parties prenantes
	B Lab	B Corp	Principes de déclaration	Secteur privé	Ensemble des parties prenantes

c. Exigences de la déclaration de performance extra-financier (dpef)

En France, la DPEF va au-delà des exigences européennes. L'article L. 225-102-1 du Code du commerce indique en effet que, sous réserve que ces thèmes soient pertinents pour la société, la déclaration de performance extra-financière « comprend notamment des informations relatives aux **conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société** et de l'usage des biens et services qu'elle produit, à ses **engagements sociétaux en faveur du développement durable**, de **l'économie circulaire**, de la lutte contre le gaspillage alimentaire, de la lutte contre la précarité alimentaire, du respect du bien-être animal et d'une alimentation responsable, équitable et durable, aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à **leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise** ainsi que sur les conditions de travail des salariés, aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées ».

Le tableau ci-dessous illustre la différence d'exigence entre la directive européenne et la loi française vis-à-vis des thématiques à aborder dans le REF.

**Tableau 5 : Thématiques exigées dans les lois européenne et française. Source : AMF-France, 2019.**

Thèmes de l'article L.225-102-1 issus de la directive	Thèmes de l'article L.225-102-1 non issus de la directive**
Manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	Evasion fiscale*
Respect des droits de l'homme*	Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la société et de l'usage des biens et services qu'elle produit
Lutte contre la corruption*	Engagements sociétaux en faveur du développement durable, Engagements sociétaux en faveur de l'économie circulaire, Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre le gaspillage alimentaire, Engagements sociétaux en faveur de la lutte contre la précarité alimentaire, Engagements sociétaux en faveur du respect du bien-être animal Engagements sociétaux en faveur d'une alimentation responsable, équitable et durable Accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités Mesures prises en faveur des personnes handicapées.

\*Ces thèmes ne concernent que les sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé.

\*\*L'article L. 225.100-1 4°) du code de commerce précise par ailleurs que les sociétés dont les titres sont admis sur un marché réglementé doivent présenter « des indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité ».

Certaines sociétés ne se contentent pas de suivre les obligations de rapportage extra-financier figurant dans la réglementation et étendent leur REF à d'autres thématiques. Cet apport supplémentaire d'informations s'explique notamment par la volonté de répondre aux attentes de certaines parties prenantes dont l'intérêt n'est pas forcément couvert par la DPEF (AMF-France, 2019).

## II. Panorama des démarches de rapportage

### II.1. La structuration d'un Rapport Extra-Financier en France

L'article 1<sup>er</sup> de la NFRD liste les différents éléments composant la déclaration de performance extra-financière (DPEF), présentés ci-après (Parlement et Conseil européens, 2014).

#### 1. Le modèle d'affaires de la société

Le modèle d'affaires a vocation à **décrire la manière dont l'entreprise crée de la valeur et la préserve à long terme** grâce à ses produits ou services. Les sociétés décrivent généralement leurs ressources, leur stratégie ainsi que leurs produits et services qu'elles proposent. Elles illustrent également l'impact de leur activité à travers des chiffres clés financiers et extra-financiers (AMF-France, 2019).

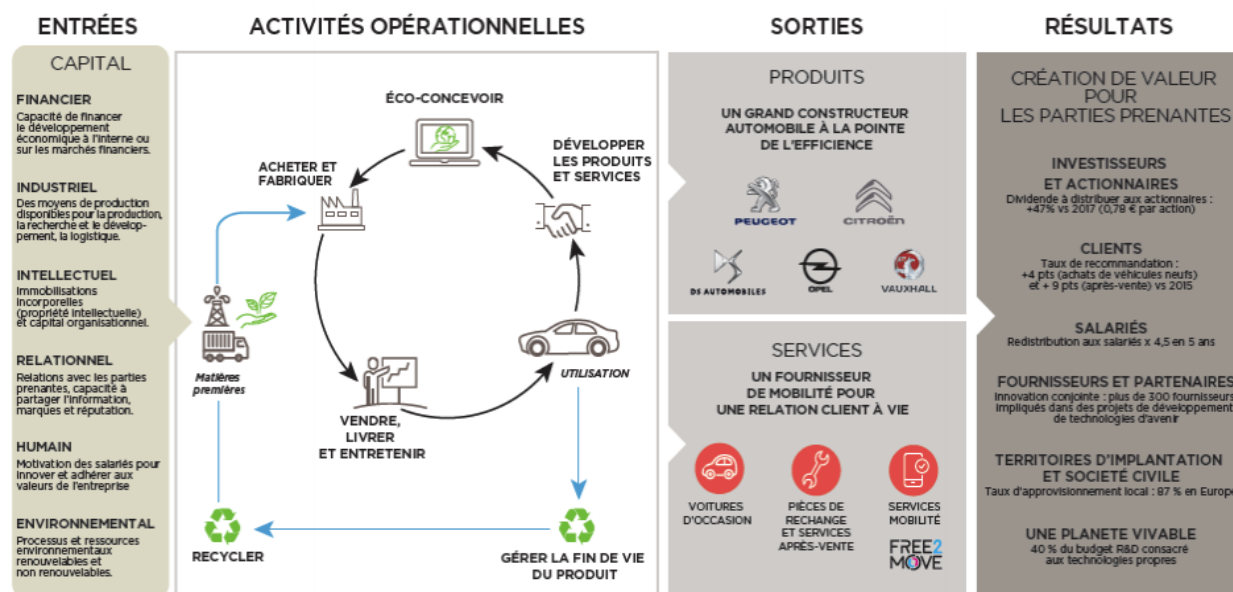


Figure 13 : Illustration du modèle d'affaires de Peugeot SA

#### 2. Une description des principaux risques liés à l'activité de la société

Dans cette section, les émetteurs des rapports extra-financiers sont amenés à présenter leurs risques, rendre compte de leur processus d'identification en interne, les caractériser et enfin, en indiquer les incidences sur leur activité.

Si la plupart des sociétés identifie et caractérise ses risques extra-financiers, **peu d'entre elles fournissent clairement des informations sur l'impact que ces risques peuvent avoir sur leur activité**, et ce malgré les lignes directrices de la Commission européenne qui indiquent que « les sociétés devraient expliquer la manière dont les risques principaux peuvent affecter leur modèle commercial, leurs activités, leurs performances financières et les incidences de leur activité » (AMF-France, 2019; Commission Européenne, 2017).

#### 3. Une description des politiques appliquées par la société incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques identifiés

Dans cette troisième section, les sociétés doivent décrire les politiques qu'elles appliquent et les **procédures de diligence raisonnable** qu'elles mettent en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques identifiés en section 2. Pour mettre en exergue la cohérence des sections entre elles et ainsi faciliter la compréhension, certaines sociétés proposent des tableaux récapitulants les politiques mises en œuvre pour chaque risque identifié, les diligences associées et parfois les

indicateurs clés de performance. Selon AMF-France (2019), peu de sociétés utilisent réellement le terme de diligence.

SOCIAL				
Risques RSE associés identifiés et suivis par le processus ERM	Politiques ou plans d'action mis en place	Objectifs, moyens ou indicateurs mis en place pour suivre la performance	Résultats 2017	Résultats 2018
<b>Enjeu crucial : Communautés</b>				
Cet enjeu inclut le dialogue avec les parties prenantes, l'acceptabilité locale, le développement économique local dont les créations d'emplois induites par l'activité du Groupe, les actions de mécénat et de partenariat avec la société civile				
<b>Enjeu crucial : Transparence</b>				
Cet enjeu inclut la gestion des controverses, la transparence et la fiabilité de la communication, et la gestion de la marque ENGIE				
<i>Risques de responsabilité sociétale (voir Section 2.2.2.3)</i>	Politique sociétale : elle précise les enjeux sociétaux pour le Groupe, les moyens mis en œuvre pour y répondre, les éléments de gouvernance qui contribuent à sa mise en œuvre	Le Groupe s'est fixé pour objectif d'avoir 100% de ses activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation avec les parties prenantes	48%	53%
	Outil <i>stakeholder engagement</i> : ce référentiel d'autoévaluation est basé sur la norme AA1000 – gestion des parties prenantes produite par l'ONG Accountability.	Nombre de BU ou d'entités du Groupe formées chaque année à l'outil « <i>stakeholder engagement</i> »	6	6
	Plan de vigilance (voir Section 4.3)	voir Section 4.3 «Plan de vigilance»		
<i>Risques sur opérations de croissance organique et grands projets (voir Section 2.3.2.2)</i>	Procédure d'investissement	Auto-évaluation dans une matrice de 12 critères RSE revus en Comité des Engagements Réalisation d'EIA ( <i>Environmental Impact Assessment</i> ) Réalisation d'ESIA ( <i>Environmental Social Impact Assessment</i> )		
	Politique sociétale	Le Groupe s'est fixé pour objectif d'avoir 100% de ses activités industrielles couvertes par un mécanisme adapté de dialogue et de concertation avec les parties prenantes	48%	53%
<i>Risque de réputation (voir Section 2.2.4)</i>	Protection de la marque	Le Groupe s'est engagé à avoir un taux de satisfaction clients BtoC de 85% en 2020	83%	81%
	Politique Éthique	Suivi du nombre d'incidents (avérés ou non avérés) déclarés dans INFORM'ethics	175	218
	Politique environnementale	Suivi du nombre de plaintes et de condamnations environnementales	13 plaintes et 1 condamnation sans obligation d'indemnisation	24 plaintes et aucune condamnation d'indemnisation
	La Politique Achats précise les exigences et les engagements d'ENGIE dans sa relation avec les fournisseurs	Le Groupe s'est fixé pour objectif que 100% de ses entités auront mis en place un dispositif de gestion responsable de leur chaîne d'approvisionnement en 2020	37%	84%

Figure 14 : Exemple de tableau récapitulatif sur les politiques appliquées pour gérer les risques (Engie)

Description du risque	Impact du risque	Politiques	Diligence raisonnable et résultats	Performance	Opportunité créée
<b>Santé et sécurité au travail</b>					
Risque de désengagement des collaborateurs, si leur opinion n'est pas prise en compte, ce qui pourrait impacter les résultats financiers du Groupe	Coût du désengagement des employés ; Absentéisme ; Démotivation ou perte de productivité	Stratégie d'écoute constante centrée sur les employés. Donner l'opportunité aux collaborateurs du Groupe de partager leurs opinions, condition nécessaire pour être agile dans notre façon de motiver toute l'entreprise	1 enquête mondiale portant sur l'ensemble des employés de Schneider Electric chaque année + enquête <i>pulse</i> pour les collaborateurs requérant une attention particulière (retour de congé maternité, résultats en baisse...) + analyse fine <i>verbatim</i>	+2 points dans l' <i>Employee Engagement Index (EEI)</i> en 2018	Fort engagement des collaborateurs du Groupe, productivité améliorée
Blessure/maladie grave/mortelle d'un collaborateur	Perte ou impact pour le collaborateur ; Perte de productivité ; Dommages aux biens ; Impact sur l'image de l'entreprise / la confiance des clients ; Citations à comparaître / amendes	Stratégie de sécurité ; Directives de sécurité mondiales	<i>Serious Incident Investigation Process (SIIP)</i> ; KPIs ; Reporting GlobES ; Alertes de sécurité mondiales ; Évaluation ESS	MIR 2018 = 0,94 Voir autres KPIs de sécurité pages 191-192	Exigence absolue Plan d'action mondial
Non-conformité juridique	Perte de productivité Impact sur l'image de l'entreprise / la confiance des clients Citations à comparaître / amendes	Stratégie de sécurité Directives de sécurité mondiales	Alerte ESS mondiale Évaluation ESS	Voir KPIs de sécurité pages 191-192	Exigence absolue Plan d'action mondial

Figure 15 : Exemple de prise en compte de l'impact des risques sur l'entreprise (Shneider electric)

#### 4. Les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance

La Commission européenne rappelle que l'exposé de politiques mises en place par les sociétés pour gérer des risques extra-financiers devrait être assorti d'**objectifs concrets, quantitatifs ou qualitatifs** (Commission Européenne, 2017). L'identification d'objectifs semble en effet déterminante pour piloter l'évolution des ICP qui viennent illustrer ces politiques. Cependant, toutes les sociétés ne réalisent pas ce travail d'identification. En effet, l'analyse réalisée par AMF-France sur le REF de 24 grandes sociétés françaises a montré que plus de 50 % des émetteurs n'ont pas défini d'objectifs dans le cadre de la mise en place de leur politique (AMF-France, 2019).

Conformément à la NFRD, l'analyse des résultats devrait inclure des **indicateurs clés de performance non financiers pertinents**. Les lignes directrices de la Commission européenne rappellent que « **les ICP devraient être cohérents avec les indicateurs que la société utilise effectivement dans ses procédures de gestion interne et d'évaluation des risques**. Cela permet de renforcer la pertinence et l'utilité des publications et d'améliorer la transparence » (Commission Européenne, 2017).

#### GRI Content Index

GRI 200: Economic			
GRI 201: Economic Performance 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 201-1	Direct economic value generated and distributed	20
	GRI 201-2	Financial implications and other risks and opportunities due to climate change	19
GRI 202: Market Presence 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 202-1	Ratios of standard entry level wage by gender compared to local minimum wage	7
	GRI 202-2	Proportion of senior management hired from the local community	7
GRI 203: Indirect Economic Impacts 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 203-1	Infrastructure investments and services supported	57-58
	GRI 203-2	Significant economic impacts	7
GRI 204: Procurement Practices 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 204-1	Proportion of spending on local suppliers	7
GRI 205: Anti-corruption 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 205-1	Operations assessed for risks related to corruption	4
	GRI 205-2	Communication and training about anti-corruption policies and procedures	14-15
GRI 206: Anti-competitive Behavior 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 206-1	Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices	14-15
GRI 300: Environment			
GRI 301: Materials 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 301-1	Materials used by weight or volume	46
	GRI 301-2	Recycled input materials used	46
	GRI 301-3	Reclaimed products and their packaging materials	47
GRI 302: Energy 2016	Indicator	Description	Page number(s)
	GRI 302-1	Energy consumption within the organization	42
	GRI 302-2	Energy consumption outside of the organization	42
	GRI 302-3	Energy intensity	42
	GRI 302-4	Reduction of energy consumption	42
	GRI 302-5	Reductions in energy requirements of products and services	27, 28
GRI 303: Water and Effluents 2018	Indicator	Description	Page number(s)
	303-2	Management of water discharge-related impacts	44
	303-3	Water withdrawal	44
	303-4	Water discharge	44
	303-5	Water consumption	44

Figure 16 : Exemple d'ICP proposés par la Global Reporting Initiative

Dans le cadre de la DPEF, la Loi Pacte, visant à lever les obstacles au développement des entreprises et promulguée en mai 2019, encourage aussi les entreprises à clarifier leur mission, leur **raison d'être**, au-delà des indicateurs de performance classiques. La raison d'être représente le projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise. La consécration de cette notion dans le code civil a pour but d'inciter les entreprises à être plus **orientées vers le long terme**.

Dans la pratique, on constate que de plus en plus d'entreprises se penchent sur le sujet de la raison d'être. 35% des entreprises examinées y font ainsi référence dans leurs communications officielles ou leurs DPEF. Cependant, seules 9% des entreprises sont réellement allées au bout de la démarche en inscrivant cette raison d'être dans leurs statuts (Fournier, 2020).



## II.2. Démarches emblématiques du rapportage extra-financier en France

### II.2.1. Méthodologie et présentation des démarches

Afin d'illustrer les démarches de REF nous présenterons des démarches réglementaires d'acteurs soumis à la DPEF, mais également des approches volontaires de rédaction d'un rapport RSE. Suivant notre hypothèse de travail, **les démarches de REF sont autant de signaux de l'engagement réel d'une entreprise** en faveur d'un développement durable. Au terme de notre étude des méthodes et cadres conceptuels existants, 4 thématiques d'attendus se dégagent pour qualifier plus avant la nature de ce signal.

Le premier marqueur de l'ambition de l'entreprise est le **niveau d'intégration des enjeux dans les démarches de REF et de CEF** qu'elle déploie. Un rapport intégré, comme une comptabilité qui permet d'interpréter conjointement les données financières et extra-financières, témoigne d'une ambition forte et sincère du fait de l'investissement requis. Une démarche intégrée suppose une comptabilité analytique développée pour produire les indicateurs nécessaires, liée à la comptabilité générale. Elle s'accompagne d'une véritable réflexion sur l'impact en termes de **valeur créée, de risque et de rentabilité** liée à la dépendance et aux impacts sur le capital naturel et social. L'entreprise peut alors traiter de manière réellement systémique les différents enjeux qui se présentent.

Le deuxième marqueur est la **mise en place d'un système de management axé sur les relations avec les parties prenantes**. Le renouvellement de la gouvernance par l'inclusion des parties prenantes est à la fois un objectif social et une condition environnementale à l'inscription de l'entreprise dans une démarche de développement durable. Cela passe par une gouvernance claire, transparente et une responsabilité de rendre des comptes aux parties prenantes. Ceci suppose à son tour de formaliser un système de management qui part de la réalité opérationnelle de l'entreprise jusqu'aux indicateurs de suivi et d'aide à la décision stratégiques. Ces changements accompagnent souvent un repositionnement du modèle d'affaires et une redéfinition du périmètre de l'entreprise.

Le troisième marqueur est le **périmètre de responsabilité pris par l'entreprise**, en termes à la fois géographiques (le long de la chaîne de valeur), thématiques (enjeux du développement durable) et relationnels (étendue des parties prenantes intégrées). Intuitivement, une entreprise positionnant sa proposition de valeur sur un périmètre de responsabilité élargi est en capacité de limiter les risques liés aux externalités générées par l'activité de l'entreprise au sein du système économique. Elle est également en capacité de saisir des opportunités de valeur rapidement au sein de son réseau de parties prenantes, même à des stades de maturité faibles.

Le quatrième marqueur est la **production d'indicateurs monétaires et l'engagement sur un résultat monétarisé**. Les comptabilités qualitatives et quantitatives en unités physiques sont potentiellement riches en enseignements pour l'entreprise et peuvent être adaptées au pilotage des enjeux écologiques et sociaux souhaités. Cependant, la crédibilité d'une démarche de développement durable et/ou de réorientation du modèle d'affaires d'une entreprise reste jugée par rapport aux ressources qu'elle consacre à cette démarche. Les indicateurs monétarisés avec engagement de résultat donnent crédibilité et lisibilité à la stratégie de transition d'une entreprise. Ils marquent généralement l'ambition de traiter les enjeux et les parties prenantes de façon équitable.

Partant de ces quatre marqueurs, nous avons élaborés quatre critères d'évaluation des démarches de REF qui sont une traduction opérationnelle des enjeux associés aux quatre marqueurs. Deux renvoient plutôt à des logiques stratégiques et deux à des logiques opérationnelles afin de traduire le caractère global de l'ambition de transformation que le REF peut refléter :

- **Ambition de transformation du modèle** : les démarches de REF sont caractérisées par le degré de transformation du modèle de l'entreprise qu'elles reflètent. La majorité des modèles d'affaires ayant vocation à être profondément altérés par une véritable ambition de contribuer à un développement durable, une note plus élevée est donnée aux démarches les plus ambitieuses.
- **Périmètre inclus dans le rapportage** : les démarches de REF proposent un périmètre différent en fonction de leur niveau d'intégration des parties prenantes, qu'elles se placent à l'échelle du site de l'ensemble des entités de l'entreprise, ou qu'elles prennent en compte certains impacts des salariés (mode de transport sur le trajet domicile-travail, par exemple), à la manière des

scopes du bilan carbone. Une note plus élevée est donc accordée aux démarches qui prennent en compte les impacts et dépendances de la façon la plus exhaustive.

- **Degré d'intégration des enjeux** : certaines démarches de REF proposent un simple suivi des impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, alors que d'autres opèrent un rapprochement systématique entre les enjeux de développement durable et les logiques économiques du modèle d'affaires. Une note plus élevée est attribuée aux rapports qui vont au-delà de la déclaration d'une insoutenabilité pour présenter les logiques de création de valeur durable envisagées.
- **Cohérence entre l'ambition et la démarche de rapportage** : ce critère évalue les moyens mis en œuvre en lien avec le rapportage. S'agit-il d'un rapportage sur les moyens (qui décrit des actions menées) ou sur les résultats (ayant pour but d'atteindre des objectifs précis) ? Une note plus élevée est accordée aux démarches témoignant d'une réorganisation importante de l'entreprise consécutive aux traitements des différents enjeux dans une perspective systémique.

**Tableau 6 : Les critères d'évaluation des démarches de REF (RECORD)**

Catégories	Critères	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Enjeux stratégiques	Transformation du modèle	Simple déclaration des impacts et des risques	Énoncé d'un plan d'action cohérent avec les impacts et risques proposés	Mise en place d'un plan de remédiation basé sur des objectifs de long terme	Proposition d'un plan de transformation du modèle d'affaires et des logiques de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes
	Périmètre de responsabilité	Périmètre juridique propre de l'entreprise (Scope 1 et 2)	Périmètre juridique propre et parties prenantes proches critiques (clients et fournisseurs clés, etc.)	Prise en compte de l'ensemble de la chaîne de valeur amont	Prise en compte de l'ensemble de la chaîne de valeur amont et aval
Enjeux opérationnels	Intégration des enjeux	Rapportage séparé des indicateurs financiers et non financiers	Rapportage séparé mais association des indicateurs non financiers avec les enjeux financiers de l'entreprise (risques, produits, etc.)	Rapport intégré mais les indicateurs non financiers ne sont pas associés à des leviers opérationnels ou des investissements	Rapport intégré avec monétarisation quasi systématique des enjeux non financiers et mise en place de plans de remédiation liés aux logiques économiques du modèle d'affaires
	Cohérence entre l'ambition et la démarche de rapportage	Faible structuration apparente de la mesure et du traitement des enjeux rapportés, moyens limités	Structuration d'un système de management et lien entre les enjeux identifiés, indicateurs principalement de moyens	Mise en place d'une comptabilité systématique, indicateurs principalement de résultats	Collecte d'information et traitement des enjeux non financier équivalents aux enjeux financiers, objectifs ambitieux dotés en conséquence

Dans son Bilan consécutif à la mise en place de la DPEF, l'association Orée a sélectionné un panel de 30 acteurs (Orée, 2020) qui avaient proposé des rapports de 57 pages en moyenne. Nous avons sélectionné pour le présent rapport 6 acteurs, en nous écartant du cadre réglementaire de la DPEF pour analyser des démarches de reporting volontaires et réglementaires potentiellement emblématiques des pratiques existantes en France<sup>16</sup>. Les 6 cas étudiés sont :

- **ADAM**, PME du secteur de l'emballage
- **Mercialys**, ETI spécialisée dans la gestion, la transformation et la valorisation des centres commerciaux
- **Fleury Michon**, ETI du domaine de l'agro-alimentaire
- **Fnac-Darty**, grande entreprise spécialisée dans la distribution de biens culturels, d'électronique et d'électroménager
- **Danone**, grande entreprise de l'agro-alimentaire
- **Kering**, grande entreprise du secteur du luxe

Chaque démarche est présentée sous la forme d'une fiche synthétique incluant une évaluation globale de la démarche proposée.

## II.2.2 Fiches récapitulatives des démarches

---

<sup>16</sup> Le choix de ces acteurs a été guidé par des retours d'expérience et avis obtenus auprès de certains praticiens.  
Étude RECORD n°20-0720/1A

### Fiche d'identité :

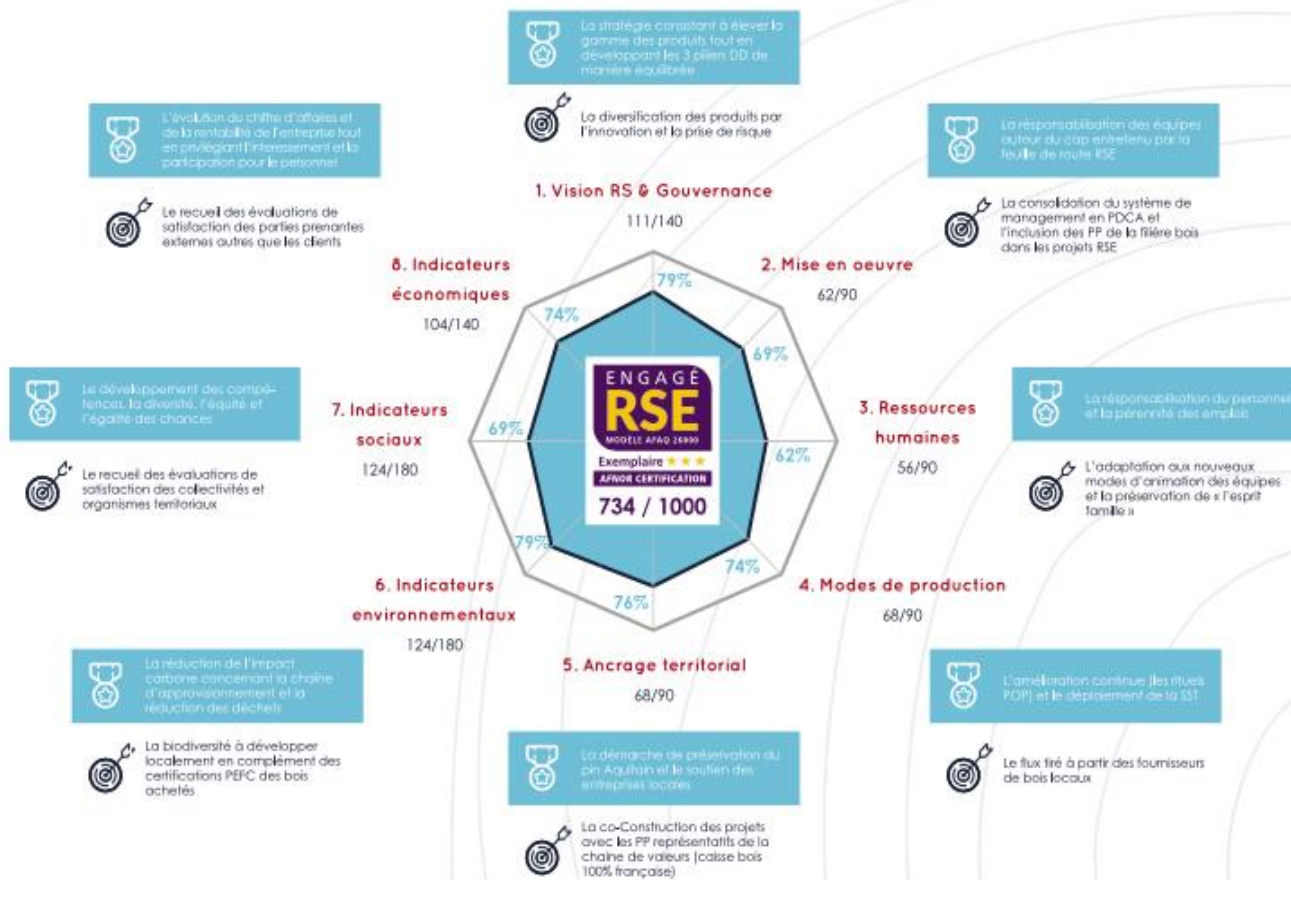
- Secteur : Conception et fabrication d'emballages en bois
- Chiffre d'affaires : 8,83 M€ en 2019, 98% des produits dans le secteur des vins et spiritueux
- Produits : 95% de la production sont des caisses et des coffrets bois
- 9000 m<sup>2</sup> dédiés à la production et 8 500 tonnes de bois brut transformé
- Effectifs : 65 salariés en 2019

### Format de rapportage :

- Rapport RSE publié sur base volontaire et dissocié des éléments financiers
- Divisé en 5 thématiques : vision et gouvernance, pilotage de la RSE, capital humain, cycle de vie et territoire
- Soumis à la DPEF : non
- Cadres de référence utilisés : GRI et ISO 26000

### Présentation du modèle :

A la jonction entre le monde du bois et celui du vin, l'ambition d'ADAM est avant toute chose d'être durable. L'entreprise affiche une volonté de pérennisation plutôt que de croissance, en maintenant une viabilité économique, en considérant la protection de l'environnement et en permettant aux salariés de s'épanouir dans leur travail. Reconnue "Entreprise du Patrimoine Vivant", l'accent est mis par les propriétaires sur le volet social, avec la mise en place d'une gouvernance partagée. Historiquement producteur de caisses standard, ADAM cherche à monter en gamme en se dirigeant vers une production de plus haute technicité.



### Outils :

- Score engagé RSE mesuré chaque année pour 8 thématiques : vision RSE & gouvernance, mise en oeuvre, ressources humaines, modes de production, ancrage territorial, indicateurs environnementaux, indicateurs sociaux, indicateurs économiques
- Les "PoP", pour Pilotage Opérationnel de la Performance : rituels de Management Visuel de Performance mis en place pour conduire la démarche d'amélioration continue (partage de bonnes pratiques et résolution de problèmes)



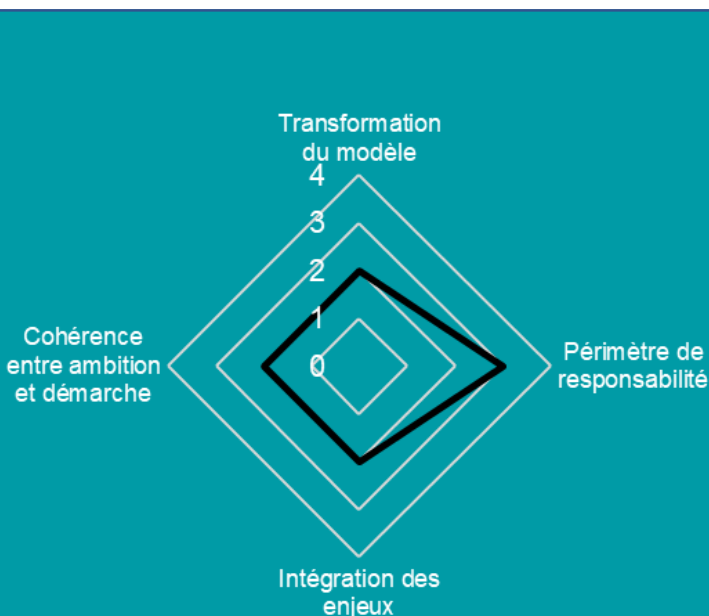
## Les enjeux et les KPI

- 5 axes stratégiques : agir pour la filière bois, valoriser l'humain et le savoir-faire, impliquer le personnel et le responsabiliser, innover au niveau des produits et de l'organisation, limiter son impact environnemental
- Indicateurs répartis en 3 catégories : économiques, sociaux, environnementaux
- Tables de correspondance avec le GRI, le GRI-G4 et l'ISO 26000

INDICATEURS ADAM	2017	2018	2019	OBJ. 2020	GRI	ISO26000
<b>Effectif</b> : Répartition de l'effectif par catégorie professionnelle	ouvrier : 42% technicien : 29% AM : 14% cadre : 20%	ouvrier : 33% technicien : 42% AM : 17% cadre : 17%			405-2	6.3.7 / 6.3.10 6.4.3 / 6.4.4
Nombre d'intérimaires titularisés/an	8 (3F/5H)	5 (3F/2H)	3 (2F/1H)		401-1	6.4.3
Taux de sortie (Nb sortie/Nb salariés)	14%	15%	18%	15%	401-1	6.4.3
Taux de d'entrée (Nb entrée/Nb salariés)	19%	16%	21%	15%	401-1	6.4.3
Turn over	17%	18%	19%	<20%	401-1	6.4.3
Dépenses engagées pour la formation	-	-	23 k€	15 k€	404-2	6.4.7
Pourcentage de demandes d'aménagement du temps de travail satisfaites	100%	100%	100%	100%	-	6.4.4
Actions de sensibilisation menées sur les thèmes de la diversité et de l'égalité	oui	oui	oui	oui	405-1	6.3.7 / 6.3.10 6.4.3
Actions de partenariat conduites avec l'association NQT	oui	oui	oui	oui	102-12	7.8.
Nombre d'AT avec arrêt / effectif moyen (annuel)	10%	8%	15%	10%	403-2	6.4.6 / 6.8.8
Nombre de MP / effectif moyen (annuel)	1%	0%	0%	0%	403-2	6.4.6 / 6.8.8

## Le plan d'action

- Modulation du temps de travail
- Lancement d'un projet de diversification de l'activité
- Augmentation de l'approvisionnement en bois local
- Améliorer les compétences de l'équipe pour améliorer la performance industrielle
- Mise en place d'un actionariat salarié et d'un incubateur à projet
- Redistribution du RCAI au travers de la participation et de l'intéressement
- Croissance de la volumétrie en scierie
- Création d'une gamme de petits objets fabriqués à partir des déchets de scierie
- Diversification de la production pour mieux valoriser le bois français et les savoir-faire internes
- Partenariat avec une recyclerie créative afin de valoriser les déchets et soutenir l'insertion sociale



L'entreprise ADAM est considérée comme leader dans le domaine de la RSE du fait de ses nombreuses initiatives et de sa démarche structurée par l'ISO 26 000. Elle a entrepris depuis 2 ans un nouveau cycle d'innovation en réalisant des analyses du cycle de vie de ses produits et en explorant la thématique de l'ancrage local, en parallèle d'un projet de diversification des activités et de transmission de l'entreprise. L'état actuel de son REF ne reflète donc pas la totalité de ses actions et doit inciter à beaucoup de prudence dans l'évaluation du REF proposé par des PME, qui faute de moyens suffisants, est souvent plus conformiste et standard que ceux des grandes entreprises. ADAM illustre donc à la fois la tendance des PME à rester au plus près des exigences réglementaires et leur volonté de se transformer et d'agir malgré des outils de comptabilité et de reporting peu adaptés à leurs besoins.



# MERCIALYS

## Fiche d'identité :

- Secteur : immobilier commercial
- Chiffre d'affaires : 173 M€ en 2020
- Patrimoine : 47 centres commerciaux et 6 actifs de centre ville à travers toute la France
- Magasins et enseignes : 844 000 m2 accueillant plus de 900 enseignes
- Effectifs en France : 111 collaborateurs



## Format de rapportage :

- Rapport Intégré issu du document d'enregistrement universel, année 2019
- Inspiré du cadre de référence établi par l'International Integrated Reporting Council (IIRC), il contient des éléments et informations prospectifs.
- Soumis à la DPEF : non, mais s'en est dotée
- Cadres de référence utilisés : IIRC, Objectifs de Développement Durable
- Autres publications : chapitre RSE du Document d'Enregistrement Universel, présentation 4 Fait Impacts, présentation de l'investissement socialement responsable (ISR)

## Présentation du modèle :

Mercialys est une société foncière spécialisée dans la gestion et la valorisation d'actifs commerciaux. Elle investit dans des actifs modulaires et respectueux de leur empreinte environnementale et cède ses sites arrivés à maturité pour réallouer ces fonds à son portefeuille de projets. Leur mission est de faciliter le quotidien des clients et leur vision, celle d'offrir des centres commerciaux à taille humaine, ancrés au plus près des territoires et créateurs de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.

## Outils :

- Objectifs de développement durable
- Cartographie des risques : 55 risques identifiés et répartis en 8 catégories selon les orientations du European Securities and Market Authority (ESMA)

### IMPACT

Mesure de l'effet que produirait un risque sur Mercialys s'il venait à se matérialiser

4 natures d'impact

#### QUANTIFIABLES

- Résultat des opérations (FFO)
- Actif net réévalué (ANR)

#### NON-QUANTIFIABLES

- Capacité à assurer la mise en œuvre de la stratégie et la continuité des opérations
- Réputation

3 niveaux de cotation

- FAIBLE
- MODÉRÉ
- FORT

### PROBABILITÉ

Possibilité qu'un risque se matérialise, au moins une fois, à différents horizons temporels

3 niveaux de cotation

- IMPROBABLE
- POSSIBLE
- PROBABLE

CATÉGORIE	8 RISQUES	IMPACT	PROBABILITÉ	TENDANCE
Risques liés au secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque lié au taux de capitalisation, à la valeur du patrimoine et à la liquidité des actifs immobiliers sur le marché</li> <li>• Risque lié à la concurrence sur le segment du commerce physique</li> <li>• Risque lié aux nouveaux modes de consommation</li> </ul>	ANR ●	●	→
		FFO ●	●	→
		FFO ●	●	↗
Risques liés à l'activité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque lié aux arbitrages des enseignes et à la recommercialisation</li> <li>• Risque lié à la sécurité des opérations et à une dégradation du patrimoine</li> <li>• Risque lié aux acquisitions et constructions</li> <li>• Risque lié aux prestataires, fournisseurs et sous-traitants</li> </ul>	FFO ●	●	↗
		Réputation ●	●	→
		ANR ●	●	→
Risques liés à la situation financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque lié au taux d'intérêt, au coût de la dette, à la liquidité et au financement</li> </ul>	FFO ●	●	→



# MERCIALYS



## Les enjeux et les KPI

• 10 enjeux (ou chantiers) identifiés couvrant les risques et opportunités à aborder. Ces chantiers, ainsi que leurs objectifs fixés à horizon 2020 et leur contribution aux Objectifs du Développement Durable sont présentés dans le tableau ci-contre.

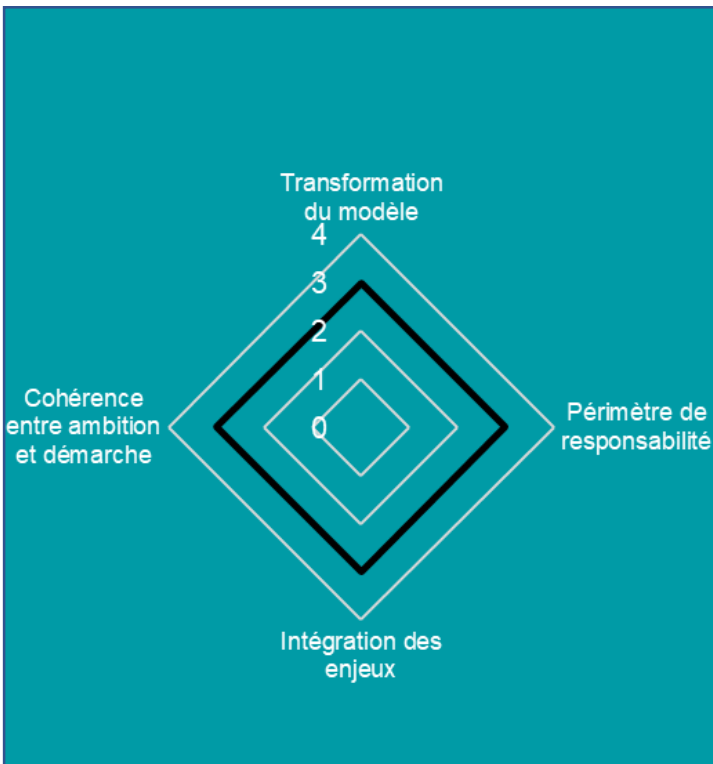
## Indicateurs extra-financiers :

- Intensité énergétique surfacique des centres
- Part du patrimoine certifié BREEAM In-Use, certification internationale leader dans le secteur de l'immobilier commercial
- Taux de valorisation des déchets des centres commerciaux
- Emissions de carbone (scope 1 et 2)
- Formation des collaborateurs
- Ecart de rémunération

## Le plan d'action

- Modulation du temps de travail
- Elaboration d'une cartographie des risques de corruption, de procédures de contrôle et d'évaluation dédiées
- Création d'un dispositif de lancement d'alerte interne conforme à la législation en vigueur
- Etablissement d'un code de déontologie boursière visant à prévenir les délits d'initiés
- Elaboration d'une démarche de vigilance visant à assurer une surveillance des pratiques de la chaîne de valeur
- Recrutement d'une Directrice de la conformité et de l'éthique

CHANTIERS DE LA STRATÉGIE RSE	OBJECTIFS 2020	CONTRIBUTION AUX ODD
Énergie et gaz à effet de serre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire de - 20 % les consommations d'énergie par m<sup>2</sup> d'ici 2020</li> <li>• Inscrire son activité dans une trajectoire carbone compatible 2°C</li> </ul>	
Adaptabilité et résilience des actifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir l'adaptabilité des actifs</li> <li>• Faire progresser d'un niveau les actifs certifiés BREEAM In-Use</li> </ul>	
Économie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser 55 % des déchets en 2020</li> <li>• Réduire de - 15 % les consommations d'eau</li> </ul>	
Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être un acteur de la biodiversité ordinaire</li> </ul>	
Accessibilité et connectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• + 15 % de visiteurs venant en modes de transports alternatifs à la voiture essence individuelle</li> <li>• 80% des visiteurs ayant une image positive de l'accessibilité des centres de Mercialys</li> </ul>	
Bien-être, santé et sécurité des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100 % des actifs avec un haut niveau de sécurité et de qualité sanitaire</li> <li>• Augmenter le confort et la qualité de vie dans les centres</li> <li>• Augmenter la satisfaction des visiteurs</li> <li>• Augmenter la satisfaction des locataires</li> </ul>	
Vie citoyenne et développement économique local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'emploi local</li> <li>• Être un facilitateur du vivre ensemble</li> </ul>	
Chaîne de valeur responsable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 % des achats de plus de 10 milliers d'euros avec des clauses RSE</li> <li>• Sensibiliser la chaîne de valeur à la RSE</li> </ul>	
Talents et diversité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter, attirer et retenir les talents</li> <li>• Lutter contre toutes les formes de discrimination</li> </ul>	
Organisation et qualité de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir la santé et la sécurité des collaborateurs</li> <li>• Développer l'engagement des collaborateurs</li> </ul>	



Mercialys a choisi de réaliser son propre rapportage extra-financier, d'une richesse comparable à celui des grandes entreprises. L'EIT semble traiter ses enjeux extra-financiers au même titre que sa performance financière et opérationnelle et son engagement en termes de soutenabilité lui vaut d'être reconnue par de nombreux benchmarks sectoriels et agences de notation. Malgré cette exemplarité, le rapport intégré de Mercialys ne présente pas de plan d'action détaillé. Celui-ci existe bel et bien, mais est publié dans un document à part dédié à la RSE. Cette initiative de REF intégré témoigne parfaitement de la complexité pour les entreprises de respecter le cadre de la législation : fournir des informations de plus en plus détaillées tout en restant concis. Pour aller plus loin dans son engagement, la société pourrait néanmoins améliorer l'intégration des parties prenantes "aval" dans sa démarche RSE et amorcer la construction d'une comptabilité extra-financière afin d'intégrer plus avant ces enjeux à son bilan financier.

## Fiche d'identité :

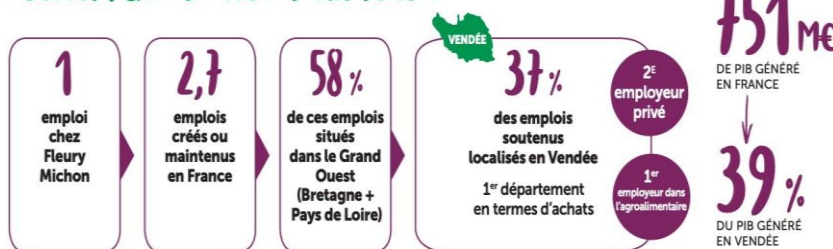
- Secteur : Industrie Agroalimentaire
- Chiffre d'affaires : 735,4 M€ en 2020
- Nombre de marques/produits : 3 pôles d'activité, 300 recettes
- Magasins et implantations : 10 site de production, présent dans 8 pays
- Effectifs Monde et France : 3820 Collaborateurs dont 2659 en Vendée

## Format de rapportage :

- Rapport Intégré structuré comme une addition d'un rapport RSE, rapport financier, DPEF et Rapport de gestion (plus proche d'un document d'enregistrement universel)
- Soumis à la DPEF : oui
- Autres publications : notes légales sur la gouvernance, communication institutionnelle.



## CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DE NOS TERRITOIRES



Source : cabinet Utopies sous la marque Local Footprint®, 2020.  
Périmètre de l'étude : entités FMLS et FMSA, Société d'Innovation Culinaire (Cambrai) et Charcuteries Cuisinées de Plélan (Plélan).

## Présentation du modèle :

Fleury Michon souhaite « aider les Hommes à manger mieux chaque jour » et souhaite devenir une entreprise responsable. Entreprise familiale (65% de l'actionnariat), Fleury Michon met en avant ses valeurs pour adapter son modèle d'affaires en réduisant ses sources d'insoutenabilité (déchets, carbone, eau), en s'adaptant aux demandes des consommateurs, en renforçant son ancrage territorial (fournisseurs notamment) et en fidélisant sa force de travail. La proposition de valeur de l'entreprise reste cependant centrée sur la production d'une alimentation préparée pour les réseaux de distribution de masse.

## Outils :

- Objectifs de développement durable p. 37
- Tableau de correspondance des thématiques du rapportage p. 119
- Matrice de Matérialité et cartographie des parties prenantes p.62
- Analyse des risques et opportunités p. 78
- Code de conduite anti-corruption, principes de conduite éthique p. 69
- Charte de protection des données personnelles p. 61 (2018)
- Charte d'ancrage territorial, p. 116
- Empreinte économique p. 115 (Cabinet Utopies, 2015 puis mise à jour en 2020)

## Nos valeurs pour construire l'avenir





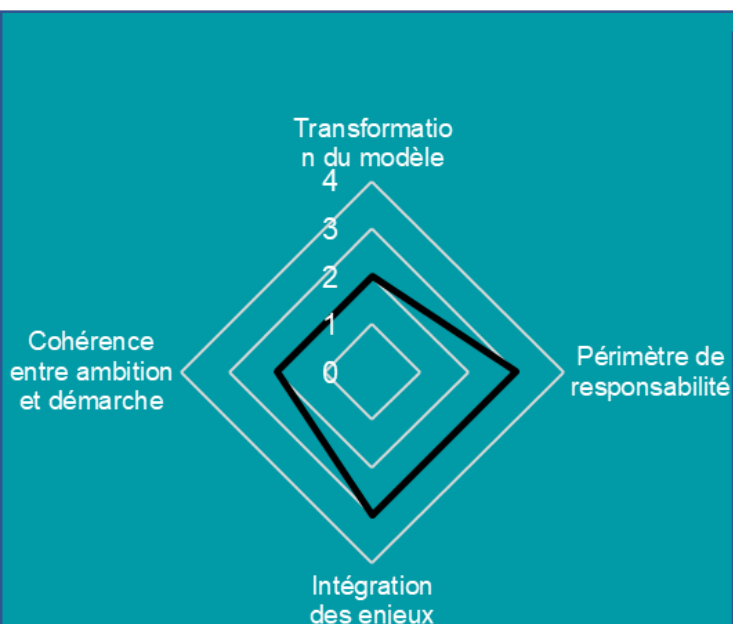
## Les enjeux et les KPI

- 5 Enjeux, tendances de Moyen Terme qui challenge le modèle économique :
- Préoccupation croissante du bien manger, alliant plaisir et naturalité
- Consommation plus responsable et durable
- Exigence d'informations accessibles et transparentes
- Nouveaux modes de vie, nouveaux modes de consommation
- Utilisation accrue des outils digitaux
- 5 parties prenantes (piliers) avec lesquels créer de la valeur : collaborateurs, filières d'approvisionnement, consommateurs, environnement et territoires
- Stratégie d'appui sur des filières et labels : La Note Globale, Bleu Blanc, Coeur, Filière Française d'Éleveurs Engagés, Label Rouge, pêche responsable, Bio
  - 43 critères extra-financiers dont :
    - Déchets : taux de recyclabilité, réemploi des emballages
    - Eau (p. 93), énergie (p. 94), carbone (p. 96, scope 1, 2 et 3 amont) : baisse des consommations/émissions sur les sites, notamment en Vendée
    - Bonnes pratiques sur le bien-être animal (BEA)
    - Travail sur l'empreinte économique (emplois créés) et soutien aux associations locale (nombre d'acteurs aidés)
  - Reporting social :
  - Suivi des effectifs, statut des salariés, absentéisme, parcours d'embauche
  - Gestion des risques et accidents du travail
  - Formation du personnel : dépense de formation selon la masse salariale
  - Actions en faveur de la santé des salariés (manger/bouger)



## Le plan d'action

- Réduction de l'impact écologique des emballages : recyclabilité, bois, verre, fin du jetable et 100% de recyclable/réutilisable en 2025.
- Amélioration de la performance énergétique
- Sécurité alimentaire et gestion des risques
- Continuité dans les actions de formation et de bien-être au travail
- Travail avec les éleveurs sur les thématiques BEA et plus généralement la juste rémunération des productions



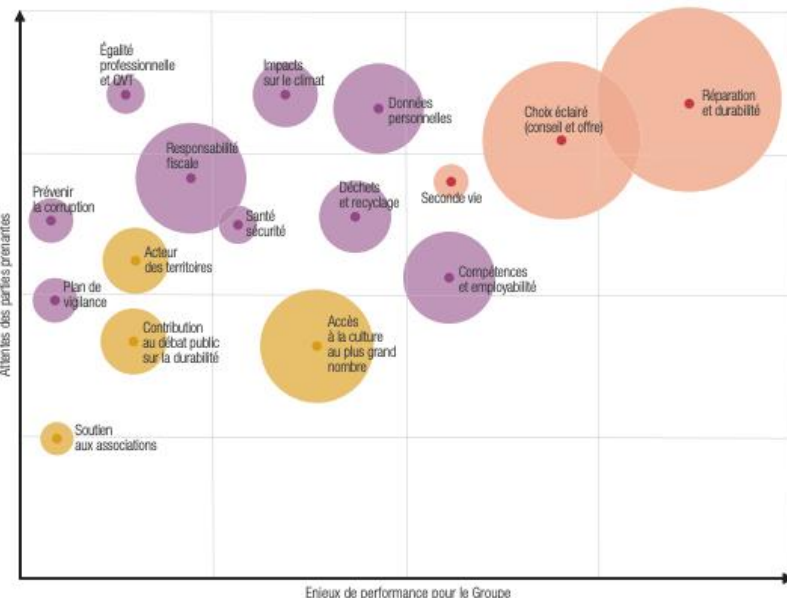
Fleury Michon est une entreprise historique de l'agroalimentaire, avec une tradition sociale liée à son territoire historique et à sa structure de gouvernance. Ce contexte a poussé le groupe à se positionner relativement tôt sur des axes de RSE (piliers) en lien avec ses parties prenantes et leurs problématiques environnementales et sociales. L'action du groupe est aujourd'hui concentrée sur la résorption des impacts les plus emblématiques du modèle d'affaires (BEA, déchets plastiques, accidentologie, sécurité alimentaire) et se déploie sur des thématiques plus systémiques de façon encore assez limitée (climat, biodiversité). Une remise en question plus fondamentale du modèle d'affaires viendra potentiellement de cet élargissement du questionnement sur les produits proposés par le groupe.

## Fiche d'identité :

- Secteur : distribution de biens culturels, loisirs, produits techniques et électroménager
- Chiffres d'affaires : 7 500 M€ en 2020
- Nombre de marques/produits : 7 marques
- Magasins et implantations : 908 magasins présents dans 10 pays
- Effectifs Monde et France : 25 000 collaborateurs dont 19 000 en France

## Fomat de rapportage :

- Rapport RSE publié séparément du rapport financier, année 2019-2020
- Soumis à la DPEF : oui, avec une publication spécialement dédiée à la DPEF
- Autres publications : résultats annuels 2020, document d'enregistrement universel 2020
- Cadre de référence utilisé : Objectifs de Développement Durable

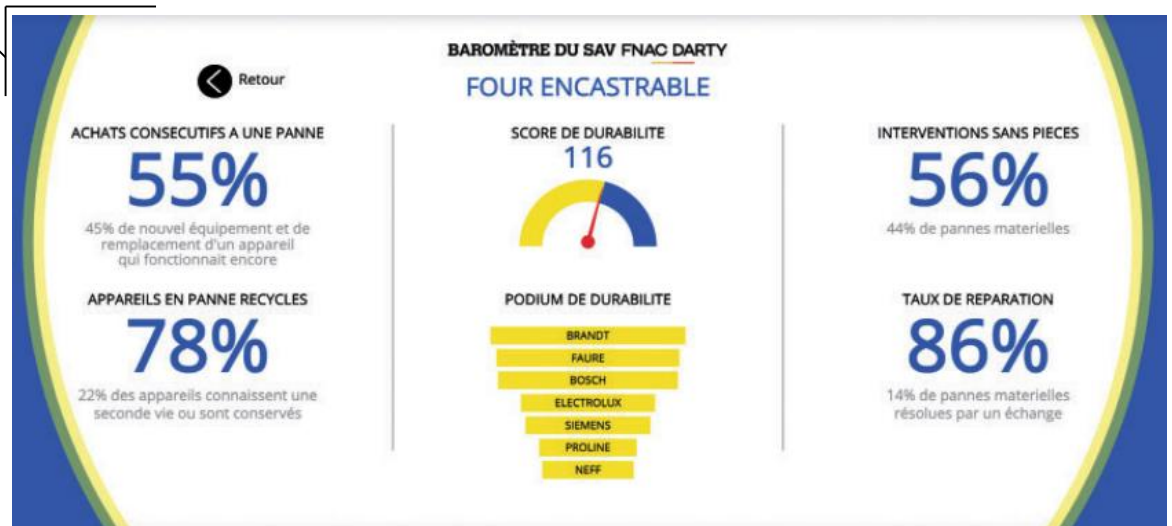


## Présentation du modèle :

Fnac Darty a revu en 2021 sa raison d'être, qui devient « S'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ». Elle s'appuie sur une politique de responsabilité sociale et environnementale renforcée et constitue un outil managérial à part entière, visant à créer une culture commune et à développer l'engagement des équipes. En 2021, le groupe a lancé un nouveau plan stratégique « Everyday » à horizon 2025 afin de valoriser son réseau de distribution et limiter les impacts associés à ses produits. Il ambitionne d'utiliser la performance de ce modèle omnicanal pour travailler sur l'axe de la durabilité et se positionner comme le leader de la consommation des biens électroniques et électroménagers courants, tout en accompagnant les consommateurs vers des modes de consommation plus durables.!

## Outils :

- Matrice de matérialité (intégration des attentes des parties prenantes dans la stratégie RSE), p.46 de la DPEF
- Objectifs de Développement Durable, p.44
- Score de durabilité des produits : prise en compte de la fiabilité des produits et de leur réparabilité (à travers la disponibilité des pièces détachées), score utilisé pour sélectionner les produits référencés label « choix durable par Darty ».

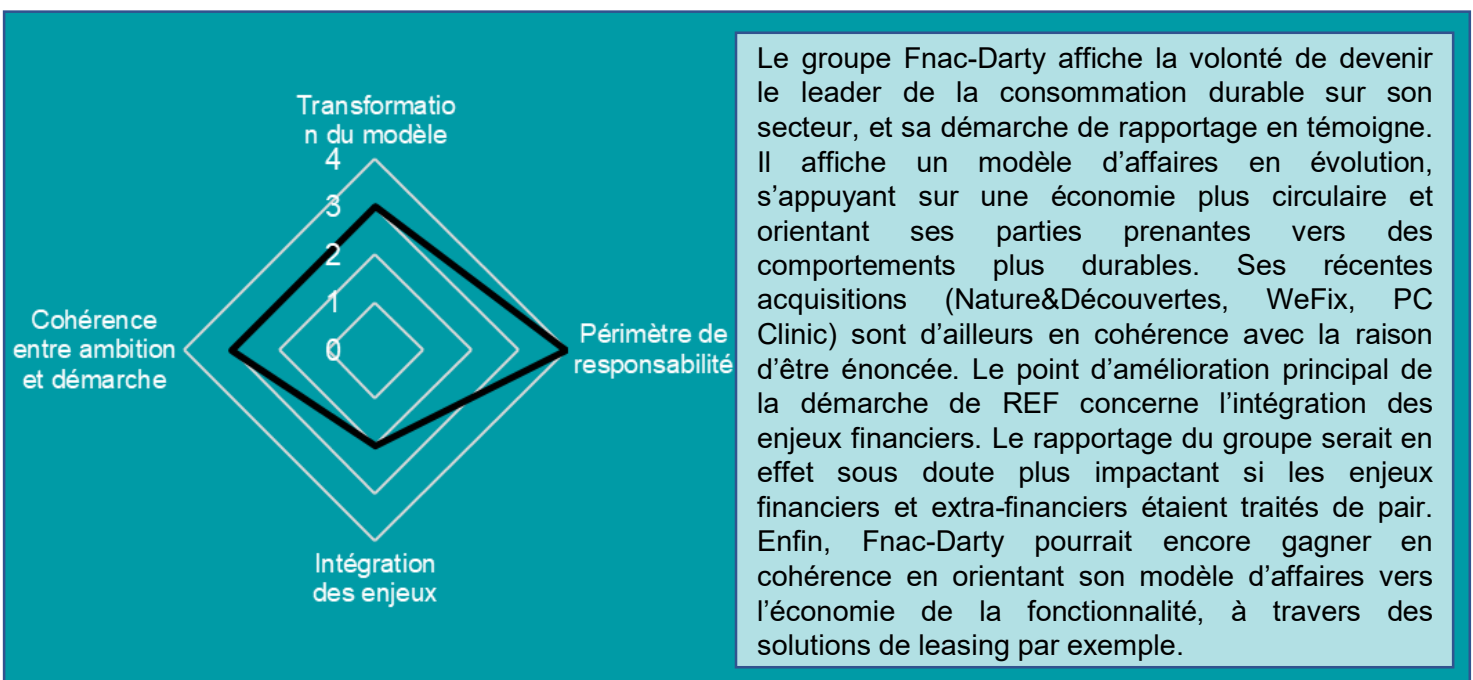


## Les enjeux et les KPI

- Cinq grands objectifs : développer le **capital humain**, favoriser une **consommation durable** et un choix éclairé, contribuer au **développement social et culturel** des territoires, réduire les **impacts sur le climat**, garantir l'exemplarité dans la conduite des affaires.
- Présentation des enjeux RSE, analysés suivant leur opportunité business et leur niveau d'attente par les parties prenantes
- Risques et enjeux clés associés identifiés après consultation des parties prenantes, présentés de manière détaillée
- 39 indicateurs (essentiellement de résultats) et 22 KPI présentés au regard de chaque risque identifié puis récapitulés en fiche synthèse
- Indicateurs de performance extra-financière co-construits par la direction RSE et les métiers
- Périmètre de reporting et pertinence des indicateurs de performance suivis et revus chaque année

## Le plan d'action

- Présentation de la création de valeur pour chaque partie prenante (en amont et en aval)
- Définition d'une trajectoire bas-carbone conforme à la trajectoire mondiale définie par l'accord de Paris sur le climat et aux recommandations de l'initiative Science Based Targets (SBT) avec un objectif de réduction de 50 % des émissions de CO2 en 2030 par rapport à 2019
- Pieces-detachees.darty.com : site dédié à la vente de pièces détachées lancé en 2020 et alimenté par un magasin central de pièces détachées
- Mise en place d'une plateforme d'alerte éthique et de conformité pour permettre aux salariés de signaler de manière confidentielle, tout problème rencontré sur le lieu de travail ou dans l'entreprise.
- Communauté du SAV : site collaboratif lancé en 2018 pour favoriser l'auto-réparation, il permet aux internautes et aux techniciens Fnac Darty de partager leur expérience et leurs savoirs pour allonger la durée de vie des produits, et se présente comme « un Wikipédia de la réparation ». En 2020, près de 7,4 millions d'internautes se sont rendus sur la Communauté sav.darty.com pour trouver des solutions de réparation.



### Fiche d'identité :

- Secteur : Industrie de l'agroalimentaire
- Chiffre d'affaires : 23 000 M€ en 2020, 54% produits laitiers et végétaux, 31% nutrition spécialisée et 15% eau, France 9% des ventes.
- nombre de marques/produits : + de 100 marques, avec 5 leaders alimentation : Activia, Actimel, Danone, Alpro, Silk et 5 leaders eau : evian, Volvic, AQUA, Mizone, Bonafont
- magasins et implantations : Présence dans + de 120 pays
- Effectifs Monde et France : 100 109 Collaborateurs dans plus de 55 pays.

### Format de rapportage :

- Rapport Intégré composé d'un ensemble de vignettes thématiques avec des documents de synthèse par enjeux et le document d'enregistrement universel 2020 pour rassembler l'ensemble des informations.
- Soumis à la DPEF : oui
- Autres publications : Universal Registration Document / Annual Financial Report 2020, Materiality Report 2021, Rapport 2020 sur les ODD (disponible en 06/2021), Methodology Note 2020 (Indicateurs)



### Présentation du modèle :

Danone est devenue une entreprise à mission en 2019 avec pour objectif d'apporter la santé par la nourriture au plus de gens possibles. Le groupe Danone souhaite accélérer la révolution de l'alimentation (food revolution) autour de 3 piliers : le modèle d'affaires, le modèle de marques et la confiance dans les parties prenantes. Danone est donc engagée dans une démarche de transformation globale allant des producteurs aux consommateurs.

### Outils :

- Mise à jour annuelle des données par le One Planet, One Health Department par thématiques (Social, Safety, Environmental, GHG, Health and Nutrition). Les mesures sont réalisées à l'échelle site sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

#### Outils principaux :

- Objectifs de Développement Durable (enjeux développement durable)
- Analyse Risques et Opportunités
- Matrice de Matérialité
- GHG Protocol avec facteurs d'émissions dédiés (Outil Cap2Er) et Cool Farm (GES de la production de lait)
- Food Loss and Waste Protocol
- Nutriscore et One Health Scorecard



### Les enjeux et les KPI

- Danone se positionne par rapport aux ODD selon 3 niveaux de priorité : Majeur (ODD 2, 3, 6, 8, 12, 13, 17), Engagé (ODD 1, 5, 7, 14, 15, 16) et Contributeur (ODD 4, 9, 10, 11).
- 5 enjeux sont proposés :
  - Créer une chaîne d’approvisionnement alimentaire qui lutte contre le changement climatique et protège la biodiversité
  - Aider au traitement des enjeux de santé dans toutes les phases de l’existence
  - Promouvoir des régimes sains bons pour la planète
  - Combattre les déchets et aller vers le recyclage et le réemploi par l’économie circulaire
  - Travailler localement à un modèle alimentaire vertueux
- Principaux Indicateurs :

Social	Environnement	Santé
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de salariés</li> <li>• Nombre d’heures de formation</li> <li>• Absentéisme</li> <li>• Taux de Turnover</li> <li>• Fréquence des accidents du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GES (CO2, CH4, N2O,HFC) mesuré sur les scopes 1, 2 et 3 amont. Utilisation d’un prix interne du carbone de 35€/TeqCO2 (ajusté par rapport à l’ETS) et calcul d’un coût par action</li> <li>• Génération et traitement des déchets (organiques et inertes). Déchets d’emballage, traités selon les recommandations de la Fondation Ellen MacArthur</li> <li>• Suivi de l’eau (consommation et traitement) et de l’énergie consommée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourcentage vendu dans les catégories saines, à valeur nutritive améliorées, couvertes par les indicateurs de nutrition</li> <li>• Pourcentage de produits vendus avec information nutritionnelle ou produits à valeur ajoutée nutritive</li> <li>• Nombre d’employés formés aux enjeux de santé et de nutrition et ayant accès au programme Health@work</li> </ul>

### Le plan d’action

- Devenir B Corp en 2025
- Restauration des sols par le changement des pratiques culturales et préservation de la ressource en eau (irrigation et écoulements)
- Proposition végétariennes pour les clients et information carbone
- 100% des emballages recyclables, réutilisables ou compostables en 2025
- Réduction des consommations d’énergie (60% de baisse en 2020, en retard, 47% en 2019)
- Science-Based Target, neutralité carbone sur l’ensemble de la chaîne de valeur en 2050, 50% de baisse en 2030 par rapport à 2015.



Danone est réputée pour son ambition et son positionnement engagé emblématique, marqué par son statut d’entreprise à mission. Le groupe a mis en place une démarche de transformation globale des producteurs aux clients appuyée sur de nombreux indicateurs et un système de mesure performant, complet et en lien avec les objectifs. Cette stratégie s’est cependant heurtée à la question de la rentabilité financière en 2021 : il n’est pas évident que Danone ait réellement les moyens financiers d’agir à la hauteur des enjeux de la production agricole notamment. La soutenabilité économique de la stratégie de transformation est donc en question aujourd’hui, et avec elle le positionnement de marque du groupe.



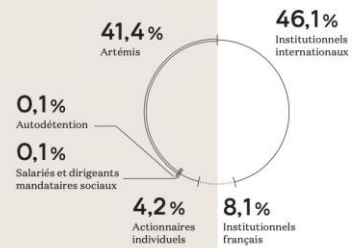
# K E R I N G



## Fiche d'identité :

- Secteur : industrie du luxe
- Chiffre d'affaires : 13 100 M€ en 2020, 28% en Europe
- Nombre de marques/produits : 13 marques
- Magasins et implantations : 1433 à travers le monde
- Effectifs Monde et France : 38 553 collaborateurs

## RÉPARTITION DU CAPITAL (AU 31/12/2020)



## Format de reporting :

- Rapport intégré préparé au format de l'IIRC (International Integrated Reporting Council), année 2020
- Soumis à la DPEF : oui
- Autres publications : Rapport d'activité 2020, Document d'Enregistrement Universel 2020, Sustainability Progress Report 2017-2020, E P&L 2019, Kering SASB Content Index, Table des correspondances TCFD

## ÉVOLUTION DU COURS DE BOURSE

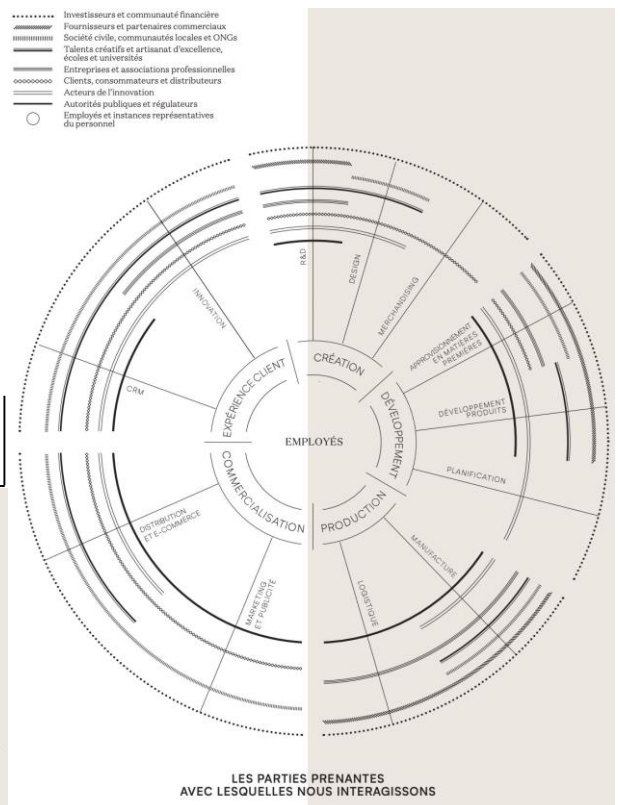
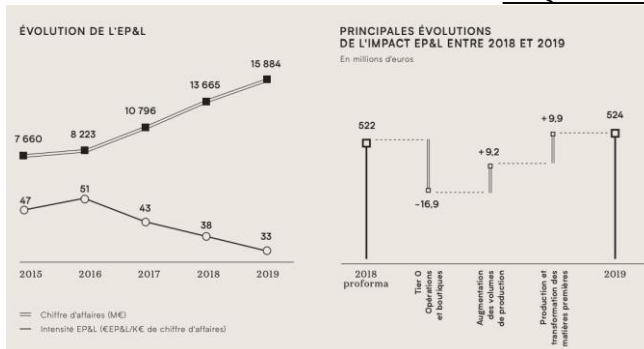


## Présentation du modèle :

Kering a pour ambition d'être le « groupe de Luxe le plus influent au monde en matière de créativité, de développement durable et de performance économique de long terme ». La valeur ajoutée du groupe est liée à sa proposition d'une "expérience" dans une perspective de "care", authentique et porteuse de sens pour le consommateur. La proposition de valeur du groupe est donc intimement liée à son image et la sincérité de son positionnement.

## Outils :

- Matrice de matérialité mise à jour, p. 38 (parties prenantes)
- comité d'éthique pour les modes de faire p. 31 (social et bonnes pratiques)
- E P&L, p 55 (impacts environnementaux)
- Objectifs de Développement Durable, p.55 (enjeux développement durable)
- Kering Materials Circularity Index, p. 59 (économie circulaire et déchets)
- Modélisation de la chaîne de valeur (économique et environnemental)





## Les enjeux et les KPI

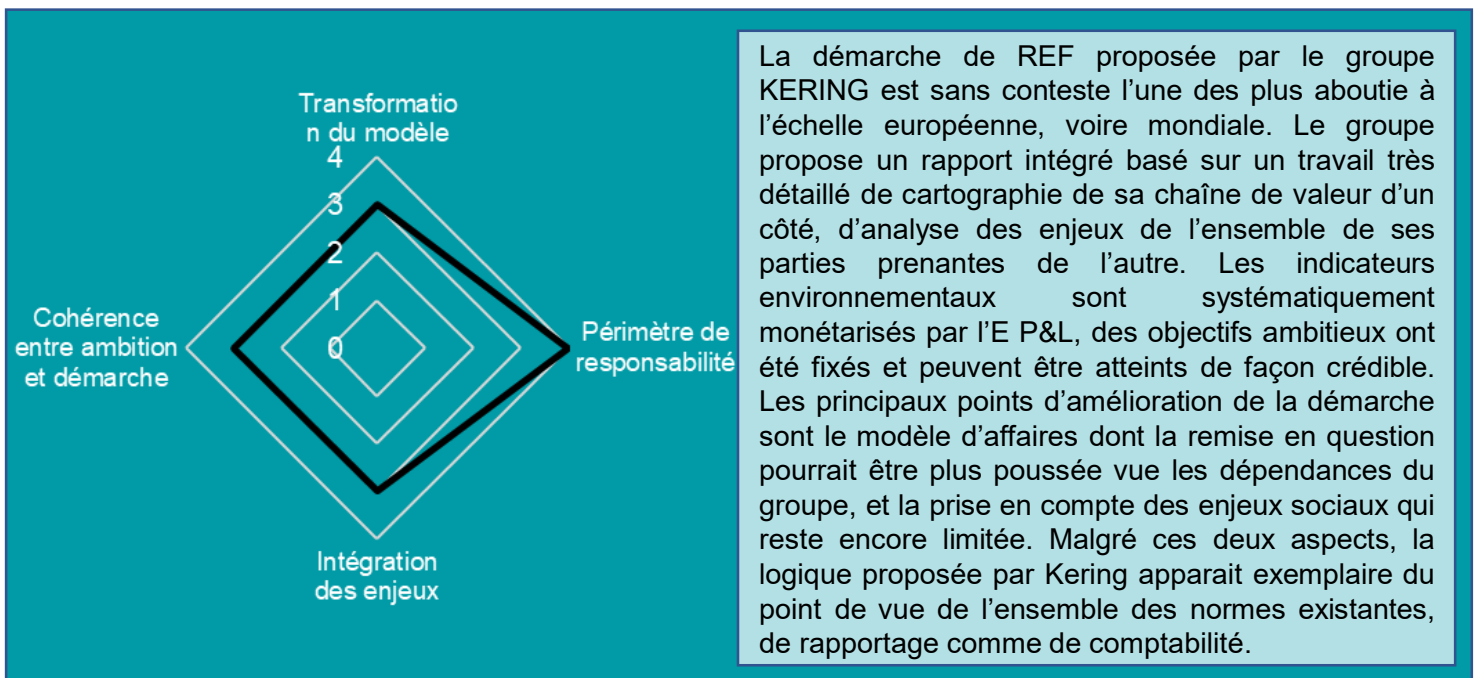
- Une présentation des logiques de matérialité pour les risques environnementaux et pour l'ensemble de la matrice de matérialité
- Une présentation détaillée des risques selon 4 catégories (opérationnels, Liés à la RSE, de conformité et financiers)
- Objectifs de moyens ou de résultats pour les différents ODD identifiés comme pertinents pour les actions du groupe
- Le rapport intégré met d'abord en avant les indicateurs financiers : taux de croissance anticipé des marchés, structure du capital, cours de bourse et taux de distribution des dividendes.
- Science-Based Targets pour l'action climat et stratégie « Net Zéro » pour 2030
- Science-Based Strategy pour la biodiversité : éviter, réduire, restaurer, transformer avec objectifs de protection et de transformation des activités pour les matières premières utilisées par le groupe

OBJECTIFS 2025 <sup>1</sup>	ODD CONCERNÉS <sup>2</sup>	RÉSULTATS 2020	PER-FORMANCE <sup>3</sup>	RÉALISATIONS MAJEURES DEPUIS 2015
-50% émissions CO <sub>2</sub> et limites planétaires	13 14 17	Notre intensité carbone atteint 17,05tCO <sub>2</sub> / M€ de marge brute  90,6% de notre électricité est verte, contribuant à la baisse de 74,7% des émissions de CO <sub>2</sub> associées aux consommations énergétiques depuis 2015	↗	- 58,1% d'intensité carbone + 65 pts d'électricité verte -145 kWh/m <sup>2</sup> (-35%) en boutiques depuis 2015  Trajectoire SBT L5 °C approuvée  Définition de la stratégie Biodiversité et de la stratégie Climat  Lancement en 2019 du <i>Fashion Pact</i> , publication en octobre 2020 d'un premier rapport de progrès
-40% EP&L	6 12 13 15	Notre intensité EP&L atteint 33€EP&L / k€ de chiffre d'affaires	↗	- 29% depuis 2015  Extension du périmètre de l'EP&L à la phase « Usage et fin de vie » de nos produits  Résultats en open source depuis 2018
Mise en œuvre des Kering Standards	6 12 13 15 16	74% de nos matières premières clés* sont alignées avec nos Kering Standards  200+ fournisseurs formés en 2020	→	+7 pt d'alignement avec les Kering Standards depuis 2017  Publication des Standards Kering de bien-être animal en 2019  Lancement d'un nouveau portail fournisseurs en 2020

- Des indicateurs sur la sociologie et l'assiduité des membres des organes de gouvernance
- Des indicateurs d'action sur la mise en œuvre des mesures sociales (rédaction de chartes et code éthique) et sur les violations du code d'éthique.
- Taux de féminisation des managers du groupe.

## Le plan d'action

- Présentation de la création de valeur par les parties prenantes avec démarches de certification, d'investissement et de développement des systèmes d'information à chaque étape
- Baisse continue de l'impact environnemental en € d'E P&L
- Politique des Droits Humains prévue en 2021
- Soutien à l'innovation et à la créativité par la formation aux métiers de la mode
- Plan de digitalisation mené en 2020 en réaction à la crise de la COVID-19



### II.2.3. Synthèse des pratiques réglementaires et des cadres méthodologiques utilisés

Il est notable que les différents rapports mettent en avant les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, en lieu et place de grilles comme la GRI ou de démarches comme le *Global Compact* pour donner le cadre de la démarche. Les ODD apparaissent alors comme un vecteur de communication privilégié avec les parties prenantes, **une façon plus claire de montrer la matérialité des contributions proposées et de classer les impacts identifiés.**

Conformément aux attendus de la DPEF, la **cartographie des parties prenantes, la matrice de matérialité et l'analyse des risques se retrouvent également dans l'ensemble des démarches** de façon plus ou moins formelle. Ces outils sont utilisés par tous pour identifier ensuite les thématiques/enjeux de la RSE de l'entreprise, et pour définir des logiques de création de valeur par partie prenante pour les démarches les plus avancées. Ils donnent parfois lieu à un simple inventaire, parfois à une mise en stratégie (lien proposé entre un risque, une partie prenante et une partie d'un plan d'action), mais peuvent être considérés comme systématiquement cohérents avec les attendus de ce type d'exercice pour l'entreprise considérée.

Des différences sensibles apparaissent pour les autres aspects des rapports. D'une part, les acteurs les plus avancés ont réalisé **une cartographie systématique de leur(s) chaîne(s) de valeur**, avec répartition de l'ensemble des activités en *business units* qui font office de centre d'activités dans une comptabilité analytique très détaillée et de plus en plus complète. Ces acteurs développent sur la base de cette cartographie une **comptabilité fine par thématiques** (carbone, énergie, eau, déchets, matériaux et matières) qui leur permet de **déterminer des objectifs et des ICP à une échelle très désagrégée**. Le REF est alors réalisé selon une entrée par *produits* ou par *sites*, mais reflète dans tous les cas un pilotage opérationnel et stratégique basé sur les mêmes données.

D'autre part, les acteurs les moins avancés réalisent plutôt **des mesures ponctuelles ou élargissent progressivement leurs mesures à partir de leurs sites principaux** (sites secondaires, principaux fournisseurs, fournisseurs secondaires, etc.) et se concentrent sur les enjeux énergie, eau et carbone sur la base des factures payées ou d'outils standardisés comme le Bilan Carbone®. Les plans d'action de ces acteurs sont généralement plus globaux (à l'échelle de l'ensemble de l'entreprise), sans objectifs intermédiaires et avec des moyens qui semblent réduits<sup>17</sup>. **Les objectifs, méthodes de calcul et indicateurs retenus sont plus génériques** et apparaissent donc comme moins adaptés aux enjeux de l'entreprise.

Une autre ligne de partage sépare les grands groupes des ETI et des PME sur l'ambition associée au REF. **Pour les grands groupes, le REF est clairement un support de la communication autour de la stratégie globale** et reflète donc une forte ambition associée à une capacité de projection. Le REF apparaît comme l'espace où l'acteur peut se réinventer à un horizon de 10 à 30 ans et proposer à ses parties prenantes une logique de mobilisation de son résultat économique au service de sa RSE, tout en démontrant l'intérêt de la RSE pour perpétuer ce même résultat. **Les ETI et PME ont une communication plus défensive, axée sur les risques** et insistent sur les mesures prises pour défendre les aspects existants du modèle d'affaires (ventes, marchés, emplois, solvabilité, etc.). Leur stratégie de long terme apparaît comme très axée sur la diminution de l'insoutenabilité de leur modèle, sans vraiment le remettre en question plus largement, même lorsque les objectifs proposés le demanderaient.

Les cas plus spécifiques de Kering et de Danone apportent des éléments de réponse à la question du coût des mesures à prendre dans le cadre d'une transition. Ces acteurs mettent clairement en avant une stratégie de marque(s) dont l'image est en train d'être transformée par le positionnement RSE du groupe. Kering « vend » ainsi une expérience de luxe durable où Danone vend « la santé soutenable » à ses clients potentiels. Ces 2 groupes tentent donc, avec des fortunes diverses, de **mobiliser de façon transparente le consentement à payer de leurs clients pour financer le coût de leur transition.**

<sup>17</sup> Ou trop faibles pour remplir la totalité de l'objectif (problème des « derniers 20% »).



C'est bien la soutenabilité de la marque qui est mise en avant, et non la mobilisation de ressources financières pour résoudre l'insoutenabilité du modèle d'affaires.

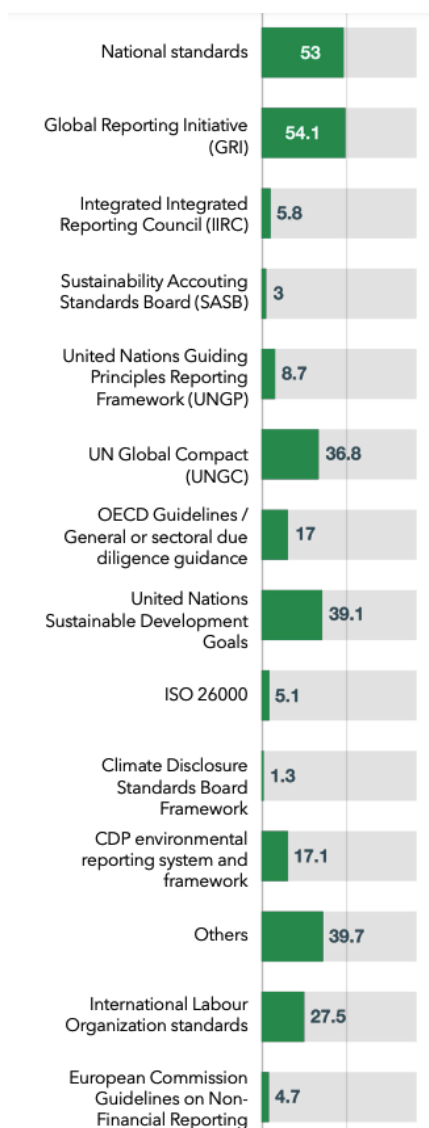
Les autres acteurs mettent en avant une **stratégie plus classique de financement des mesures par des économies d'énergie, d'eau ou des gains de productivité et d'efficacité** (emballages, poids des produits, etc.). S'il ne nous appartient pas de juger des mérites de ces deux stratégies, nous observons que les REF réalisés par les acteurs permettent de percevoir ces différences. Le cas de l'entreprise ADAM dont le REF ne reflète pas fidèlement l'intégralité de l'ambition de transformation, doit nous inciter à la mesure dans nos conclusions. Le REF apparaît cependant comme un indice important de l'orientation globale du modèle d'affaires de l'entreprise, notamment pour les acteurs les plus importants et les plus engagés. Il constitue donc, en lien avec notre hypothèse de travail, un exercice normé utile pour guider les transformations du modèle d'affaires en interaction avec les parties prenantes.

## II.3. Quel bilan global de la mise en œuvre du REF ?

### II.3.1. Sur quoi communiquent l'ensemble des entreprises, et comment ?

Cette analyse peut être mise dans la perspective plus globale des pratiques de rapportage européennes et internationales. D'après les résultats de l'analyse des rapports extra-financiers des 1 000 plus grandes entreprises opérant dans l'UE, les cadres de rapportage les plus fréquemment cités comprennent la **GRI**, le **Global compact**, les **ODD**, les **lignes directrices de l'OCDE**, le **CDP** et les **normes de l'OIT**. Ces six cadres sont de loin les plus utilisés. En effet, aucun autre cadre individuel n'a été mentionné par plus de 10% des entreprises, seuls les **Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises** se rapprochent de ce seuil (figure ci-dessous).

Par ailleurs, la figure ci-dessous montre que les entreprises s'appuient généralement sur plusieurs cadres de référence à la fois pour réaliser leur REF (environ trois en moyenne), ce qui multiplie encore considérablement le nombre de méthodologies de rapportage.



**Figure 17 : Utilisation des cadres par les grandes entreprises européennes. Source : Alliance for Corporate Transparency, 2020**

80% des grandes entreprises mondiales réalisent aujourd'hui un rapport extra-financier (KPMG, 2020a). Plusieurs conclusions peuvent être tirées de ces différents rapports. À l'échelle mondiale, on observe que :

- Une minorité d'entreprises fournit des informations **suffisamment spécifiques pour comprendre les politiques de l'entreprise** sur les sujets universellement applicables, comme le changement climatique, les questions sociales, les droits de l'homme et la lutte contre la corruption.
- Le nombre d'entreprises rapportant des informations relatives aux questions de développement durable est nettement plus élevé que celui des entreprises fournissant des **informations spécifiques sur les risques et la mise en œuvre de leurs politiques**.
- Les résultats mettent en exergue une **faible connectivité entre les catégories** d'informations dans la divulgation. L'analyse souligne en outre les faiblesses dans la manière dont les entreprises rendent compte de l'intégration des informations non financières dans leurs stratégies globales.
- Encore peu d'entreprises communiquent sur leurs risques associés à la perte de biodiversité (23% du N100 et 28% du G250).
- Le nombre d'entreprises qui reconnaissent le risque du changement climatique dans leurs rapports financiers a considérablement augmenté depuis la dernière enquête de KPMG en 2017 (de 15 points pour les N100 et de 8 points dans le G250). La majorité des sociétés a par ailleurs mis en place des objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> (Alliance for Corporate Transparency, 2020; KPMG, 2020a).

À l'échelle nationale, plusieurs différences peuvent être mises en avant :

- Les **entreprises nordiques** ont tendance à faire partie des régions qui fournissent des informations plus spécifiques que d'autres, tandis que les **entreprises d'Europe de l'Est** sont à la traîne.
- En général, les **entreprises françaises** fournissent des informations sensiblement meilleures que les autres entreprises européennes concernant le détail de leur stratégie.
- Les **entreprises britanniques** fournissent des ICP concernant leurs émissions de gaz à effet de serre plus souvent que les entreprises de tout autre pays. Cela est dû au fait que cette divulgation spécifique est exigée par certaines sociétés britanniques par la loi.
- On observe une divulgation exceptionnelle de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes par les **entreprises espagnoles**, ce qui est exigé par la loi espagnole (Alliance for Corporate Transparency, 2020).

En somme, il est possible de conclure qu'une minorité d'entreprises fournit des informations complètes et fiables sur les informations extra-financières et que la qualité et la comparabilité des rapports des entreprises ne suffisent pas à comprendre réellement les impacts et les risques des entreprises.

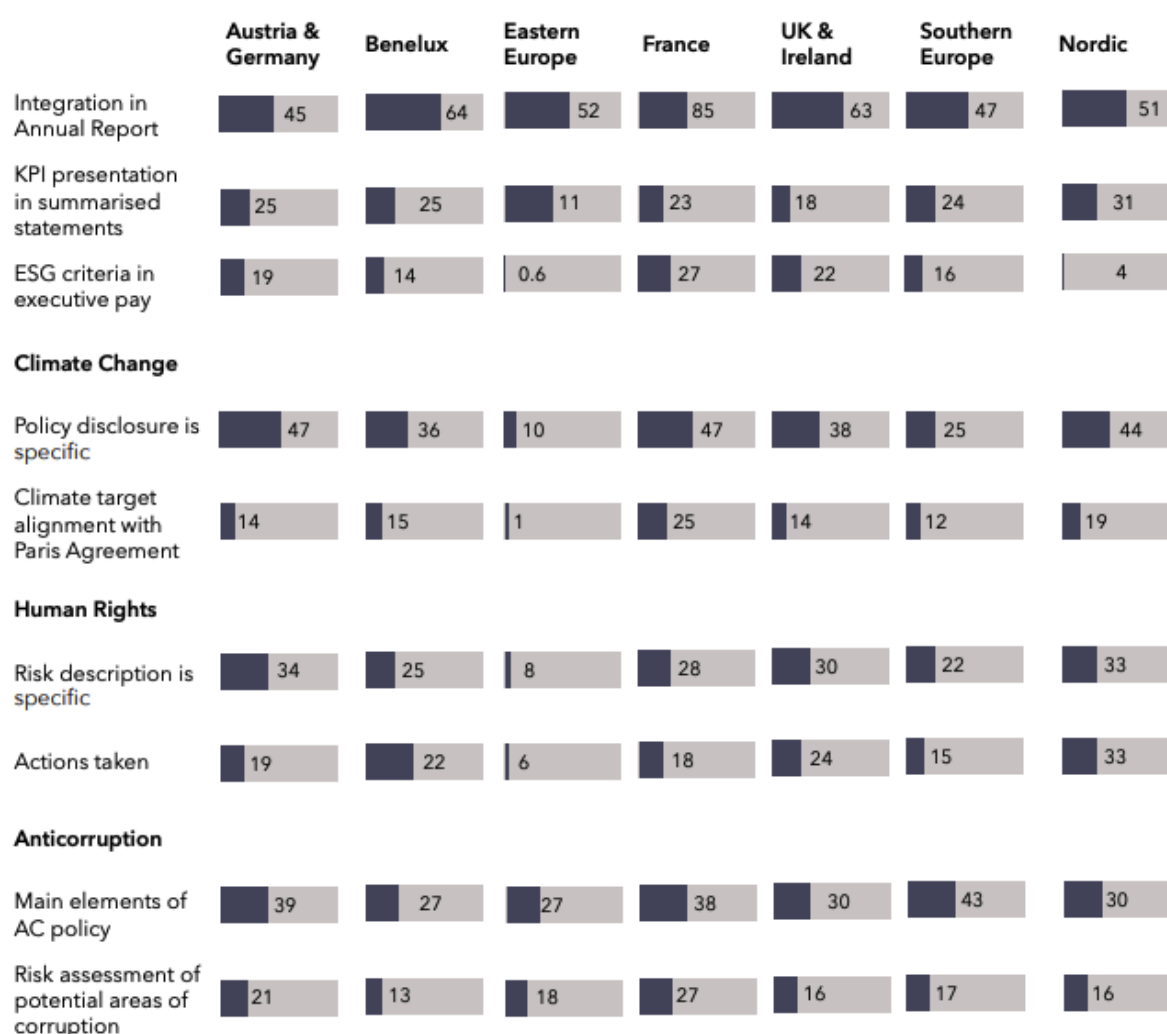


Figure 18 : Les pratiques de REF selon les thématiques et les pays Source : Alliance for corporate transparency, 2020

**II.3.2. Quelles lacunes soulevées lors de la mise en œuvre du REF ?**

Suite à l'annonce de la Commission européenne quant à la révision de la NFRD, une consultation publique a été établie pour permettre aux différentes parties de partager leurs recommandations. Les résultats de la consultation mettent en lumière plusieurs problèmes majeurs dans la mise en œuvre de la directive :

- **Le champ d'application du NFR est restreint** et ne couvre pas les petites et moyennes entreprises.
- La majorité des répondants estime que les informations non financières communiquées par les entreprises sont **déficientes en termes de** :
  - **comparabilité** (71% des répondants),
  - **fiabilité** (60%) et de
  - **pertinence** (57%).
- Si l'on considère uniquement les répondants qui se sont identifiés comme des utilisateurs d'informations non financières, ces chiffres s'élèvent respectivement à 84%, 74% et 70%.
- Il existe des préoccupations concernant l'**interaction entre les différents textes législatifs** sur les rapports de développement durable : seulement 3% des répondants estiment que l'interaction entre les différents textes législatifs fonctionne bien (European Commission, 2020c).

Les résultats de l'étude de CDSB et CDP (2020) confirment ces lacunes en pointant également du doigt les problèmes de pertinence et de comparabilité. Ils complètent cette liste en ajoutant les éléments suivants :

- L'évaluation des **moyens de gouvernance** mis en place par l'entreprise pour répondre aux ambitions annoncées est **souvent absente**.
- Le principe de double matérialité reste encore peu retranscrit.
- Moins d'une entreprise sur 3 rapportent leurs informations extra-financières à travers des ICP.
- La plupart des entreprises communique ses risques extra-financiers sans révéler aucun impact opérationnel, stratégique ou financier connexe.

Pons et Le Ho (2020) soulignent également une grande **hétérogénéité** des publications en termes de qualité, de niveau de détails, de pertinence et de comparabilité. Cette hétérogénéité s'explique selon eux, par un **manque de maturité des indicateurs et des méthodologies utilisées** (métriques complexes, faibles disponibilités des données, etc.), manquant aujourd'hui de fiabilité et de cohérence.

### II.3.3. Des leviers identifiés pour améliorer l'impact du REF

Les différentes ressources bibliographiques étudiées proposent différents leviers pour pallier les lacunes identifiées et améliorer la mise en œuvre du REF :

- **Rendre obligatoire la publication de l'information non financière**, en mettant fin à l'approche « appliquer ou expliquer ».
- **Utiliser une norme et des critères communs** pour résoudre les problèmes de comparabilité.
- **Imposer des exigences d'audit plus strictes** pour les informations non financières.
- **Simplifier les normes** pour les petites et moyennes entreprises.
- **Élargir le champ d'application de la NFRD** à certaines catégories d'entreprises (listées selon la priorité) :
  - les grandes entreprises non établies dans l'UE mais cotées sur les marchés réglementés de l'UE ;
  - les grandes entreprises établies dans l'UE mais cotées en dehors de l'UE ;
  - les grandes entreprises non cotées ;
  - toutes les grandes entités d'intérêt public (supprimant en fait le seuil actuel de 500 employés et appliquant les seuils de taille fixés dans la directive comptable) ;
  - toutes les entreprises de l'UE détenant des titres cotés, quelle que soit leur taille ;
  - toutes les entités d'intérêt public, quelle que soit leur taille ;
  - supprimer l'exemption pour les sociétés qui sont des filiales d'une société mère ;
  - toutes les sociétés à responsabilité limitée quelle que soit leur taille.
- **Normaliser certaines règles et principes** de la NFRD : de nombreuses parties prenantes suggèrent notamment de normaliser le **principe de matérialité** ou le **contenu des rapports**. Certaines parties prenantes ont estimé que le principe de matérialité, tel que défini dans les normes de la GRI et reposant sur trois critères principaux, devrait être mis en œuvre :

- **Concision et clarté** : lisibilité et transparence des actions entreprises, dialogue avec les parties prenantes ;
- **Innovation et anticipation** : meilleure gestion des risques, sélection des défis, meilleure compréhension des opportunités ;
- **Cohérence action/communication** : lutte contre le greenwashing, crédibilité vis-à-vis de la société civile et des investisseurs.
- **Utiliser la structure de taxonomie européenne** pour les divulgations environnementales, en utilisant les divulgations environnementales en fonction des six objectifs environnementaux définis dans le règlement sur la taxonomie (AMF-France, 2019; European Commission, 2020b; European Parliament, 2020; FinReg360, 2019; Pons & Le Ho, 2020).

Concernant le dernier point, la taxonomie européenne a pour but d'établir la liste des activités considérées comme économiquement durables et à terme, de **contribuer à la création de standards et labels européens verts dans la définition des produits financiers**. En définissant des critères harmonisés pour déterminer si une activité économique est durable d'un point de vue environnemental, la taxonomie vise ainsi à faciliter l'investissement durable (Pons & Le Ho, 2020).

La taxonomie européenne fait d'ores et déjà référence à la NFRD. La Commission européenne précise en effet qu'elle **adoptera un acte délégué d'ici juin 2021** précisant les informations que les entreprises soumises à la NFRD devront divulguer sur la manière et dans quelle mesure leurs activités s'alignent sur celles considérées comme écologiquement durables dans la taxonomie. Cette mise en lien entre la NFRD et la taxonomie doit permettre aux acteurs financiers d'obtenir de la part des entreprises les informations dont ils ont besoin pour respecter leurs propres exigences de transparence (European Commission, 2020b).

### III. Tendances et évolutions attendues

#### III.1. Vers l'intégration des rapports financiers et extra-financiers

Le rapport extra-financier peut prendre deux formes : soit un rapport externe au rapport annuel de gestion des entreprises, soit un rapport intégré au rapport financier. Le rapport intégré a pour ambition de faire évoluer le REF vers une communication focalisée sur la **création de valeur**. Il propose de rendre compte des informations financières et non-financières en couvrant les activités responsables des entreprises ainsi que les composantes du capital immatériel participant à la création de valeur.

Proposé par l'IIRC, le rapport intégré (ou <IR>) s'appuie sur la **gestion intégrée**. Celle-ci repose sur « une vision holistique des relations et interdépendances entre les unités d'exploitation et fonctions, mais aussi les capitaux qu'elle utilise ou qu'elle altère. La gestion intégrée tient aussi compte de la connectivité et des interdépendances entre les divers facteurs qui affectent la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps. » La gestion intégrée prend ainsi en compte les actifs et leur gestion par l'organisation, le *business model* et la stratégie vis-à-vis des évolutions de l'écosystème de l'entreprise et de sa performance financière et extra financière en vue « d'encourager la prise de décisions et les actions centrées sur la création de valeur à court moyen et long terme » (IIRC, 2013).

Le rapport intégré fournit donc à la fois des informations sur les ressources (actifs) et sur leur gestion (action). Il doit assister la prise de décision et **s'adresse directement aux investisseurs**. Le référentiel <IR>, basé sur le processus de création de valeur de l'entreprise, ne propose pas d'ICP ou de méthode pour sa mise en œuvre mais se résume à des recommandations.

Le rapport intégré comprend 8 éléments constitutifs dont l'organisation dans son écosystème, sa gouvernance et son *business model*. L'écosystème de l'entreprise est défini par la conjoncture économique, les mutations technologiques, les questions sociétales et les défis environnementaux qui peuvent influencer sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur à court, moyen ou long terme. La notion de création de valeur concerne à la fois la **création, la préservation et la diminution de valeur sur différents horizons de temps** (court moyen long terme) et pourrait ainsi répondre aux besoins d'une démarche de RSE : une vision de long terme et une comptabilité des externalités positives et négatives (Allais, 2015).

La place des actionnaires est prépondérante dans ce référentiel et les autres parties prenantes concernées sont considérées comme des actifs de l'entreprise participant aux fluctuations du stock global de capitaux. Ce référentiel considère les interdépendances entre la valeur créée pour l'organisation et la valeur créée pour les parties prenantes externes. En effet, il est précisé que les externalités (valeurs créées pour autrui) positives ou négatives doivent être traitées comme des facteurs pouvant réduire la valeur créée pour l'organisation. Ainsi, les apporteurs de capital financier (actionnaires et banques) doivent disposer d'informations sur les externalités prépondérantes pour orienter l'utilisation de ressources. L'approche de gestion intégrée permet donc de comprendre et d'optimiser la création de valeur dans l'organisation sans privilégier la maximisation d'un capital (financier, par exemple) au détriment des autres facteurs de création de valeur (comme le capital humain), à cause d'une gestion de cette ressource inappropriée (les ressources humaines) (Allais, 2015).

En améliorant la compréhension des interdépendances entre les différents capitaux, le rapport intégré semble ainsi être un moyen de satisfaire le besoin croissant d'informations financières et non-financières relatives au capital immatériel mobilisé par les entreprises. Cependant, selon Albertini, (2018), plusieurs critiques peuvent être faites au rapport intégré :

- Il est davantage destiné aux investisseurs qu'aux parties prenantes de l'entreprise : les informations communiquées concernent exclusivement la création de valeur pour l'actionnaire et non pas pour la société au sens large.
- Il est difficile pour une entreprise de rendre compte de l'utilisation d'un capital qu'elle ne contrôle pas.
- L'IIRC a retenu un modèle de soutenabilité faible en considérant que les capitaux sont substituables : la consommation du capital naturel peut par exemple être compensée par l'augmentation de n'importe quel autre capital.
- L'IIRC n'impose pas de cadre précis pour le reporting.

- Le REF à travers le rapport intégré est réalisé de diverses manières par les entreprises, ce qui complexifie les comparaisons.
- Le rapport intégré a déjà été rendu obligatoire en Afrique du Sud. Il est par ailleurs utilisé par un nombre croissant d'entreprises, notamment en Asie (au Japon, au Sri Lanka, en Malaisie et en Inde), et au Brésil. Entre 2017 et 2020, c'est la France qui a connu la plus grande progression en matière de rapportage intégré. Au Royaume-Uni, ce nombre atteint 20% au sein des entreprises cotées au FTSE100 (Albertini, 2018 ; KPMG, 2017, 2020a).

Selon KPMG (KPMG, 2017), les frontières conventionnelles entre « financier » et « non financier » commencent à s'estomper et cette tendance devrait s'accélérer. En effet, les problèmes environnementaux et sociaux tels que le changement climatique, les pénuries en eau ou les inégalités sociales seront de plus en plus considérés comme des problèmes financiers plutôt que non financiers. « Les entreprises devront être transparentes non seulement sur leurs propres performances sur ces sujets, mais également sur les risques et opportunités financiers auxquels elles sont confrontées et les effets probables sur la création de valeur de l'entreprise à court et à long terme. »

## **III.2. Les évolutions à attendre suite à la proposition de CSRD**

### **III.2.1. Le contenu de la proposition de la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)***

Comme détaillé dans la partie II.3.2, la consultation publique lancée début 2020 par la Commission européenne sur la révision de la NFRD a révélé un certain nombre de lacunes. En réponse aux problématiques identifiées, la Commission a adopté en avril 2021, une proposition de directive relative aux rapports sur le développement durable des entreprises, qui modifiera les exigences de rapportage de la NFRD (European Commission, 2021).

Cette nouvelle directive prévoit d'apporter plusieurs changements majeurs :

- un élargissement des entités concernées,
- un élargissement des exigences de contenu,
- de nouveaux standards de rapportage,
- le regroupement des informations financières et extra-financières,
- une exigence d'audit à l'échelle de l'UE, et
- une communication des informations sous forme numérique.

Si la NFRD ne visait que les grandes entreprises européennes, la CSRD s'appliquera à toutes les entreprises cotées sur les marchés européens (y compris les PME cotées et les émetteurs hors UE) et à toutes les grandes entreprises remplissant au moins 2 des 3 critères suivants : un bilan supérieur à 20 M€, un chiffre d'affaires dépassant les 40 M€ et un nombre de salariés supérieur à 250 (y compris les filiales et sous-groupes européens de groupes hors UE). La CSRD devrait ainsi concerner 50 000 sociétés en Europe, contre 11 000 actuellement avec la NFRD.

Concernant le contenu du REF, les informations rapportées devront désormais couvrir les thématiques suivantes :

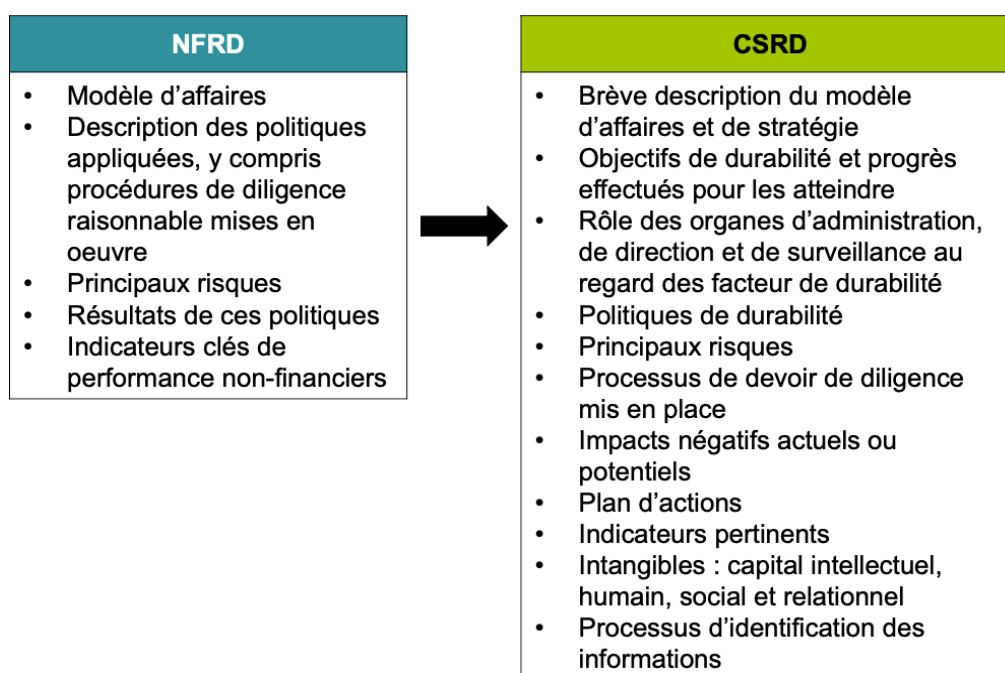
**Tableau 7 : L'évolution de la structure du REF dans le cadre de la CRSD (PwC Focus, 2021)**

Environnement	Social	Gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Atténuation et adaptation au changement climatique</li> <li>•Eau et ressources marines</li> <li>•Utilisation des ressources et économie circulaire</li> <li>•Pollution</li> <li>•Biodiversité et écosystèmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Égalité des opportunités et accès au marché du travail, dont le développement des formations et compétences, l'égalité des genres et l'emploi de personnes handicapées</li> <li>•Conditions de travail, dont les salaires, le dialogue social, l'équilibre travail et vie personnelle, santé et sécurité</li> <li>•Droits humains, libertés fondamentales, standards décrits dans les différentes normes internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance et leur composition</li> <li>•Éthique et culture d'entreprise, dont les politiques anti-corruption, les engagements politiques de l'entreprise, dont ses activités de lobbying</li> <li>•Gestion et qualité des relations avec les partenaires commerciaux</li> <li>•Contrôle interne et systèmes de management des risques</li> </ul>

Si l'on compare ces thématiques avec celles de la NFRD, c'est au niveau du **pilier de la gouvernance** que l'on observe le plus de différences. En effet, là où la NFRD exigeait uniquement des informations concernant la lutte contre la corruption, la CSRD couvre désormais les questions d'organisation et de contrôle interne, de lobbying, de gestion des relations partenariales et de gestion des risques.

Par souci d'harmonisation, les thématiques relatives à l'environnement sont maintenant les mêmes que celles prévues par la Taxonomie verte. En ce qui concerne le pilier social, il n'y a pas de changement majeur à souligner.

La CSRD prévoit également des changements importants au niveau de la **structure du rapportage**, comme en témoigne l'illustration suivante.





Bien que la structure du rapport soit plus détaillée, l'exigence de concision du rapport persiste. Par ailleurs, les informations contenues dans le rapport devront être présentées selon les caractéristiques suivantes :

- compréhensibles, vérifiables, pertinentes, comparables, représentatives et représentées de manière fidèle,
- qualitatives et quantitatives (identifier la nature des informations),
- prospectives et rétrospectives,
- relatives aux différents horizons temporels (court, moyen et long termes),
- et sur l'ensemble de la chaîne de valeur (propres opérations, produits et services, relations commerciales et chaîne d'approvisionnement),

La CSRD clarifie et opérationnalise le **concept de double matérialité** afin d'harmoniser son rapportage pour l'ensemble des entreprises de l'UE. Les entreprises doivent ainsi renseigner les informations relatives à la « **financial materiality** », nécessaires pour comprendre comment les facteurs de durabilité impactent l'entreprise et celles relatives à l' « **impact materiality** », nécessaires pour comprendre les répercussions de l'entreprise elle-même sur la société et l'environnement. On retrouve ici les notions de *dépendance* et *d'impact* proposées entre autres par le *Capitals Protocol*.

Les perspectives de l'impact et de la finance seront appliquées selon leur importance relative, la gravité et la probabilité des impacts potentiellement négatifs, en considérant l'urgence découlant des objectifs de politique publique sociale ou environnementale et des limites planétaires (PwC Focus, 2021).

L'évolution la plus déterminante de cette nouvelle directive est sans doute l'élaboration de **standards européens**, ou *Sustainability Reporting Standards (SRS)*. Jusqu'ici, les entreprises pouvaient s'appuyer sur de multiples cadres et standards internationaux pour réaliser leur rapportage (*Global compact*, GRI, IIRC, TCFD, SASB, etc.), ce qui créait de la confusion, tant pour les entreprises que pour les investisseurs. La Commission européenne a donc missionné l'**European Advisory Financial Reporting (EFRAG)**, dont la fonction est de développer et promouvoir la vision européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales, pour développer ces standards, en cohérence avec ceux qui existent déjà.

Ils seront composés d'un **socle commun** et d'**informations sectorielles et spécifiques** à l'entité. L'attente vis-à-vis de ces standards sera donc modulée en fonction du profil des entreprises. La Commission européenne propose d'ailleurs de mettre à disposition une série de standards simplifiés et à usage volontaire pour les PME non couvertes par la directive. Elle prévoit par ailleurs de réviser les standards tous les trois ans afin d'intégrer les évolutions jugées pertinentes (EFRAG, 2021a).

Pour garantir la fiabilité et l'harmonisation des informations communiquées, toute entreprise de l'UE devra se soumettre à l'**exigence d'audit**, au même titre et selon les mêmes conditions que le rapportage financier. A l'heure actuelle, seules la France, l'Italie et l'Espagne exigent déjà cet audit. Par ailleurs, les documents de gestion devront être publiés sous forme numérique, afin d'être intégrés au **European Single Access Point (ESAP)**, le futur point d'accès unique européen qui centralisera les REF.

D'un point de vue juridique, la CSRD remplacera la NFRD et amendera différents textes légaux :

- la Directive comptable 2013/34/EU,
- la Directive de transparence 2004/109/EC,
- la Directive d'audit 2006/43/EC et 2014/56/EU,
- et le Règlement d'audit 537/2014.

La première application de la CSRD est prévue pour 2024, sur l'exercice fiscal de 2023, et pour 2027 pour les PME cotées. Les SRS devront quant à eux être adoptés avant le 31 octobre 2022 (PwC Focus, 2021).

### III.2.2. Quelle transposition de la CSRD en France ?

En France, la transposition de la CSRD viendra modifier le dispositif de la DPEF.

En mai 2020, un collectif d'associations professionnelles, d'entreprises, d'institutions et d'ONG, dont la Chaire Comptabilité Écologique, Compta Durable et Orée, avait publié des propositions pour faire évoluer la DPEF vers une **Déclaration de Performance Intégrée** et répondre aux lacunes identifiées dans la DPEF. Il pointait notamment les ambiguïtés sur la notion de risque, le manque d'articulation avec les données financières, l'inexistence de standards environnementaux et l'absence d'approche prospective, qui ne permet pas aux entreprises de présenter leur ambition environnementale à moyen-long terme.

La transposition de la CSRD à l'échelle nationale permettra de répondre à la plupart de ces lacunes. En effet, les changements proposés par la nouvelle directive rejoignent certaines propositions du collectif, comme la connexion des informations extra-financières et financières, l'intégration de l'optique prospective ou encore l'indexation des informations environnementales sur des indicateurs et objectifs standardisés. Si les autres propositions du collectif n'ont pas été reprises par la CSRD, elles ont néanmoins obtenu le soutien du gouvernement et pourraient donc être prises en compte dans la transposition de la directive à l'échelle française (Gygès, 2021). Se démarquent parmi elles :

- la **distinction entre les dépenses environnementales** (visant à prévenir, réduire ou réparer les dommages que l'entreprise a occasionné ou pourrait occasionner par ses activités, à l'environnement) **et les dépenses pour la transition écologique** (dont la finalité est de rationaliser les processus de production tout en réduisant les dommages environnementaux),
- **l'inclusion de l'avis** des Organismes Tiers Indépendants dans la déclaration,
- et la création d'une **incitation fiscale** pour la transition écologique reposant sur la connexion entre informations extra-financières et financières.
- Cette dernière proposition n'interviendrait pas directement dans la DPI, mais en aval. Elle suppose de permettre un **suramortissement sur les immobilisations** définies comme étant en faveur de la transition écologique et sur la base d'une réduction des impacts de l'entreprise (Rambaud, 2020).

Le sujet du REF en France a également été marqué en 2021 par l'inauguration de la **plateforme de collecte de données impact.gouv.fr**. Proposée par le Secrétariat d'État à l'Économie Sociale, Solidaire et Responsable et la Direction Générale des Entreprises, elle vise à sensibiliser les entreprises à la performance environnementale, sociale et de bonne gouvernance et à valoriser leurs efforts. Les entreprises y sont invitées à renseigner leurs données ESG dans une démarche volontaire de transparence. Dans cette démarche, les entreprises pourront renseigner 47 indicateurs ESG. La plateforme a également vocation à anticiper les évolutions européennes en termes de transparence extra-financière.

Les 47 indicateurs ESG proposés sur la plateforme sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 8 : Les indicateurs de la plateforme impact.gouv.fr**

Environnement	Social	Gouvernance
Bilan des émissions de gaz à effet de serre (scope 1, 2 et 3)	Entreprises multinationales : existence d'un contrôle de conformité aux principes du Pacte mondial des Nations unies	Publication d'une DPEF ou d'un rapport RSE
Total des émissions de gaz à effet de serre	Dispositif(s) d'actionnariat salarié	Reconnaissance par un ou plusieurs labels RSE
Intensité des émissions de GES (ratio émission / CA)	Existence de partenariats avec des associations (dont mécénat en nature)	Raison d'être dans les statuts
Exposition aux énergies fossiles (part du CA réalisée dans	Taux de salariés en alternance ou en apprentissage	Société à mission

les énergies fossiles)	Taux de litiges prud'homaux (par salarié)	Agrément ESUS
Intensité énergétique (consommation de GWH par million d'euros de chiffre d'affaires)	Taux de turnover (par salarié)	Accord d'entreprise sur la Base de Données Economiques et Sociales (BDES)
Alignement des activités avec la Taxonomie européenne des activités durables	Taux d'absentéisme au travail (par salarié)	Existence d'un plan d'actions d'achats responsables
Activités ayant un impact négatif sur la biodiversité des zones sensibles	Taux d'accidents du travail (par salarié)	Existence d'un plan d'actions d'achats responsables
Existence d'un plan d'action de réduction ou d'optimisation des consommations de ressources et d'énergie	Existence d'un accord d'intéressement	Nombre d'administrateurs indépendants
Suivi de la gestion et/ou recyclage des déchets	Nombre annuel d'heures de formation des salariés	Part variable dans la rémunération des dirigeants liée à des critères de performance de long terme ou de RSE
Ratio de déchets dangereux sur l'ensemble des déchets	Taux de salariés seniors (55 ans ou plus)	Nombre de réunions entre le conseil d'administration et le responsable de la RSE sur l'année passée
Suivi de la gestion de la consommation de l'eau	Ratio d'équité (entre le premier décile et le dernier décile)	
Certifications environnementales	Ratio d'équité (entre le premier décile et la rémunération médiane)	
Existence d'un plan de déplacement d'entreprise	Ratio d'équité (entre le niveau de rémunération des dirigeants et la rémunération moyenne des salariés)	
	Score de l'index Pénicaud	
	Sous-index Pénicaud : écart de rémunération hommes/femmes	
	Sous-index Pénicaud : nombre de salariées augmentées dans l'année suivant leur retour de congé maternité	
	Parité du comité exécutif ou du comité de direction	
	Existence d'un plan d'action en faveur de la prise en compte de l'emploi et de la qualité de vie au travail des personnes en situation de handicap	
	Taux de travailleurs handicapés	
	Accessibilité du site internet	

Les entreprises françaises réalisant une DPEF peuvent donc d'ores et déjà, si elles le souhaitent, s'appuyer sur ces indicateurs ESG. Il conviendra ensuite de les actualiser après l'adoption des standards européens.

### III.3. Les principaux points de débat

Cet essor remarquable des démarches de REF impulsé à la fois par les acteurs de la réglementation et les acteurs de l'audit, du conseil et plus largement des ONG ne va pas sans certaines questions persistantes qui alimentent les débats.

Tout d'abord, le renforcement du REF annoncé par le projet de CSRD a remis au **centre des discussions son utilité réelle et son efficacité**. Pour le seul groupe Kering, le REF contribue à la production d'un document d'enregistrement universel de 484 pages, d'un rapport intégré de 50 pages et de nombreux documents réglementaires, de communication, à destination des investisseurs, etc. Cette masse d'information ne paraît pas lue ou véritablement appréciée par les parties prenantes (PwC Focus, 2021), et sa contribution à la mise en œuvre d'actions structurantes en faveur d'un

développement durable paraît minime au vu des résultats globaux (voir par exemple les interrogations de Pucker, 2021).

Comme l'indique De Cambourg (2019), le REF fait partie d'une **stratégie de gestion consensuelle** des enjeux écologiques et sociaux, appelle une véritable concertation avec les parties prenantes et « consacre le rôle du pouvoir économique dans la formation de l'intérêt général, sans toutefois à ce stade mettre en avant une approche normative » (De Cambourg, 2019, p. 41). Il apparaît néanmoins que **l'absence de consensus politique et institutionnel sur de nombreux thèmes du développement durable** (à l'exception principale du climat) **n'a pas permis d'arriver à un consensus** et/ou à transformer un consensus émergent en un cadre institutionnel permettant une action significative.

Dans ce contexte, la production d'information par le REF peut paraître vaine car elle ne permet pas de réelles coalitions d'acteurs pour le changement, ce qui pousse les entreprises à agir seules sur la base d'objectifs individuels ou individualisés. Et si les entreprises doivent agir seules, **l'intérêt de publier une information exhaustive paraît discutable**, notamment par rapport à un engagement sur un nombre d'objectifs clairs, transparents et sanctionnables. Le REF peut alors rapidement être assimilé à un substitut de l'action au lieu d'en être le déclencheur.

Cette première controverse sur l'efficacité globale du REF en alimente une autre liée **aux objectifs du REF**. Trois finalités différentes peuvent être proposées :

- Un REF principalement destiné aux acteurs financiers, afin de mieux évaluer les risques pris par les entreprises et donc de rendre plus optimale l'allocation des fonds aux acteurs économique par une meilleure estimation de la « valeur réelle » des modèles d'affaires proposés.
- Un REF orienté vers la communication de l'insoutenable actuelle des entreprises, dans une perspective d'amélioration de la gestion opérationnelle et de communication avec l'ensemble des parties prenantes.
- Un REF marquant la transformation des modèles d'affaires, axé sur la communication de bonnes pratiques et la construction de liens avec les parties prenantes pour faire l'économie durable de demain.

Si ces trois finalités peuvent apparaître complémentaires ou séquentielles, elles créent à court-moyen terme de fortes divergences et dissensions dans le format des rapports proposés. Elles créent également des coalitions d'acteurs qui partagent une de ces finalités mais pas les autres, ce qui rend l'absence d'une finalité claire contre-productive par rapport à la stratégie de gestion consensuelle dans laquelle le REF s'inscrit.

Même si le rapport De Cambourg conclut globalement à un rapport coût/bénéfice positif des démarches de REF, la seule nécessité de mieux informer les acteurs financiers ne paraît pas justifier tant de moyens. La CSRD marquant pour de nombreux acteurs cette primauté de la communication à destination des organismes de financement, il apparaît urgent de redonner au REF une dimension plus globale pour en justifier le coût.

Ce débat sur les objectifs se cristallise souvent dans la discussion sur la **nature et le nombre des ICP à mettre en avant au sein du REF**. Le bilan réalisé par l'association Orée sur la mise en place de la DPEF en France (Orée, 2020) montre que les acteurs concernés ont globalement bien intégré la logique de la DPEF autour du modèle d'affaires, de la création de valeur pour les parties prenantes et de l'analyse des risques. Néanmoins, le **rassemblement de ces informations dans une vision systémique de la transition à mettre en place illustrée par des ICP clairs et pertinents pose encore problème**, avec de fortes variations entre les secteurs.

Pour bâtir un consensus sur les ICP à proposer, il apparaît nécessaire de travailler à l'échelle sectorielle pour des indicateurs adaptés au contexte technico-économique des différentes activités, et en lien avec le contexte institutionnel des entreprises pour des ICP liés à des éléments valorisables par les parties prenantes qui influent réellement sur le modèle d'affaires. Il paraît donc urgent de s'éloigner des ICP proposés sur la base des informations disponibles ou de principes généraux pour aller vers des **ICP**

**basés sur les leviers de transformation opérationnels** des entreprises et des secteurs concernés, tout en gardant comme objectif les enjeux globaux de la transition écologique et sociale.

Reste donc un avant-dernier débat sur la **comparaison entre les indicateurs et plus globalement le REF entre les secteurs et les pays**. Si cet enjeu de comparabilité paraît essentiel pour :

- s'assurer de la bonne contribution des acteurs aux enjeux (répartition de l'effort de contribution *ex-ante* et de la réalisation de la contribution *ex-post*), et
- les acteurs financiers procédant à l'allocation de capitaux dans l'ensemble de l'économie, entre secteurs et entre pays,

Il pourrait s'avérer contre-productif poussé à l'extrême d'une uniformisation globale des pratiques. Il est clair au travers de l'exemple du climat que les objectifs sectoriels d'un REF seront différents du fait d'impacts et de dépendances différents : le **principe d'une « partie commune » et d'une « partie spécifique » au REF devrait donc être étudié**. Apparaît également ici la question des possibles distorsions de concurrence entre acteurs soumis à l'obligation d'un REF aux normes européennes et d'acteurs extraterritoriaux qui n'auraient pas la même obligation.

Le dernier débat concernant le REF est lié aux **modalités de mise en œuvre opérationnelles du REF**. Le rapport De Cambourg (2019), comme celui de l'EFRAG (2021b) et le projet de CSRD, donne une large place aux solutions technologiques et aux cabinets d'audit dans la mise en place des systèmes d'informations qui permettront d'harmoniser les pratiques de REF. Le gouvernement français a d'ores et déjà lancé une plateforme pour centraliser les démarches et indicateurs existants<sup>18</sup>. Ces informations, déjà sensibles, le deviendront de plus en plus avec l'amélioration des ICP choisis et posent la question de la **prise de pouvoir des acteurs tiers dans les modes de gouvernance et de gestion des entreprises européennes**.

Plus directement, la gestion **fortement externalisée de la performance extra-financière des entreprises qui se dessine** interroge la montée en compétence des acteurs économiques eux-mêmes sur ces sujets. Un équilibre est à trouver entre montée en compétences des fonctions comptables et administratives internes sur les enjeux écologiques et sociaux, et recours à des spécialistes externes pour la collecte, le suivi et le traitement des données du REF.

---

<sup>18</sup> <https://www.impact.gouv.fr/>

## IV. Conclusion

Ce premier volet du rapport, portant sur le Rapportage Extra-Financier (REF), a posé des éléments de définition et précisé les normes et modèles existants de rapportage avant de proposer une lecture critique de rapports réalisés en France. Ces démarches de REF s'inscrivent dans le contexte réglementaire et les cadres disponibles à différentes échelles de responsabilité et d'action. Nous avons ensuite réalisé un bilan des pratiques et des lacunes actuelles identifiées par les acteurs, avec des pistes possibles de remédiation.

Le REF est un sujet en constante évolution, avec une actualité riche en 2021. Si la convergence du rapportage vers une forme de rapport intégré basé sur la mise en relation des données financières et extra-financières est amorcée depuis de nombreuses années, elle est **maintenant avalisée par le projet de CSRD porté par la commission européenne**. L'Europe est en train de se donner les moyens d'une convergence des modes de REF en son sein, avec une volonté de prendre un leadership mondial sur la question. La France, du fait de ses initiatives et d'une DPEF exigeante, est plutôt bien placée pour suivre et amplifier cette dynamique.

La lecture et l'évaluation que nous proposons de rapports RSE/intégrés proposés par des entreprises françaises apportent cependant des éléments de nuance à ce tableau. S'il est clair que certains grands groupes se sont donné les moyens d'un REF exigeant au service d'une transformation de leurs modèles d'affaires, les moyens nécessaires rebutent encore la grande majorité des acteurs. Comme l'avait souligné le rapport de l'association Orée (2020), **la mise en place de la DPEF a encouragé le partage des bonnes pratiques et permis de mobiliser plus de moyens**. L'exercice n'en reste pas moins **souvent scolaire, coûteux et contraignant** pour beaucoup, alors que les plus engagés **ne trouvent pas vraiment dans les demandes réglementaires les éléments qui permettent de valoriser leurs efforts** auprès de leurs parties prenantes.

S'il reste bienvenu afin d'encourager les entreprises à pleinement contribuer à la transition écologique et sociale, le REF pose aujourd'hui de nombreuses questions, notamment autour de **son rapport coût/efficacité**. Les acteurs de l'audit et du contrôle sont convaincus de l'intérêt de la transparence permise par le REF, mais la finalité de la publication de ces longs documents interroge. La gestion des données recueillies, la formation des équipes et l'organisation du contrôle et du suivi des rapports avec les acteurs de l'audit suscitent encore de nombreuses questions qui incitent plutôt à l'attentisme ceux qui ne sont pas soumis à la réglementation.

**L'information des acteurs financiers, la documentation de l'insoutenabilité des modèles d'affaires et la présentation des leviers de création de valeur durable sont trois objectifs différents**. S'ils supposent des actions similaires de la part de l'entreprise, notamment la mise en place d'un système d'information adapté, ces objectifs appellent des formalisations et des niveaux d'information différents. Il apparaît donc important de **préciser les objectifs d'une démarche de REF** sans aller nécessairement vers le « tout intégré » ou un niveau de détail toujours plus grand qui crée un coût d'entrée rédhibitoire pour de nombreux acteurs. Un risque de distorsion de concurrence, entre acteurs soumis à la réglementation et acteurs non soumis (du fait de la taille ou du pays d'origine), pourrait également se matérialiser.

Le futur du REF passe ainsi notamment par la **définition d'indicateurs clefs de performance clairs et adaptés** à différents secteurs et tailles d'entreprise. Les discussions actuelles sur la transposition de la CSRD dans le contexte français vont dans ce sens, ce qui incite à rester optimiste sur le rôle que pourra jouer le REF en faveur de la transition écologique. Le REF seul ne peut cependant **pas lancer les actions concrètes qui sont maintenant absolument nécessaires**. Il paraît donc indispensable de **s'interroger également sur l'architecture institutionnelle** dans laquelle le REF s'insère et de proposer aux entreprises des outils concrets (marchés, taxes, réglementations, commandes publiques et demande privée, etc.) pour **transformer les diagnostics réalisés en plan d'action puis en modèles d'affaires durables**. Le REF aura alors pleinement joué son rôle de mise en relation des parties prenantes d'une économie sur une trajectoire de développement durable.

# **VOLET 2 : La Comptabilité Extra-Financière**

# I. La Comptabilité Extra-Financière : définitions, concepts et normes

Le Rapportage Extra-Financier (REF) permet aux acteurs économiques et financiers de dialoguer avec leurs parties prenantes, en communiquant sur l'état de leur insoutenabilité et sur les moyens de remédiation mis en œuvre. Ce REF se base sur des données collectées et traitées au sein d'un **système d'information** adéquat, dont la forme varie encore grandement selon la taille de l'acteur économique et son niveau d'engagement dans une logique de RSE. La structuration de ce système d'information est l'objet des modèles de Comptabilité Extra-Financière (CEF), qui s'appuient aujourd'hui sur des outils très différents.

**Le REF est l'un des principaux leviers de développement des démarches de CEF**, dans la mesure où les agents économiques ont cherché à mettre en place des outils pour satisfaire ses exigences, réglementaires ou émises par certaines parties prenantes. Cependant, les **CEF sont aussi portées par des logiques d'engagement volontaire et/ou d'amélioration continue** des acteurs, et correspondent alors plus aux besoins opérationnels de l'entreprise ou aux valeurs qu'elle souhaite suivre dans sa logique de RSE.

Le développement des CEF est donc traversé par deux logiques. L'une plutôt « de bas en haut » où l'institutionnalisation du traitement des enjeux d'un développement durable est imposée aux entreprises par des normes et des politiques publiques via le REF, l'autre plutôt de « de haut en bas » où la CEF connaît des développements lancés par des acteurs économiques ou des chercheurs pour répondre à des besoins propres. Ces deux forces expliquent les nombreuses aspirations, parfois contraires, des modèles de CEF existants et **l'émergence laborieuse d'un modèle unique** (ou au moins de référence).

Dans ce second volet du rapport, nous allons donc présenter ces différents éléments qui guident l'évolution des modèles de CEF aujourd'hui, avant de présenter les principales solutions existantes en France aujourd'hui. Nous concluons ensuite sur les points restants à élucider et sur les évolutions à attendre dans le domaine de la CEF dans les prochaines années, notamment du fait de l'arrivée à maturité de solutions en développement depuis le milieu des années 2010.

## I.1. Définitions et mots-clés

La Comptabilité Extra-Financière ne présente pas aujourd'hui de définition claire et univoque. Ceci s'explique par les différents objectifs des démarches proposées et par les différences de cadres conceptuels. On peut ainsi noter 4 familles disciplinaires qui contribuent aujourd'hui à proposer des outils de comptabilité pour les entreprises :

- Les sciences de gestion et notamment les experts-comptables proposent régulièrement des amendements aux normes comptables existantes et des méthodes de comptabilité analytique pour permettre un pilotage « élargi » des entreprises.
- Les sciences de l'ingénieur, les écologues et les biologistes ont travaillé sur l'estimation des pressions et impacts environnementaux des activités humaines et proposent des outils de quantification de ces impacts et d'aide à la décision à teneur environnementale.
- Les anthropologues, sociologues, géographes et philosophes ont travaillé à l'incorporation des critères éthiques et sociaux dans le pilotage de l'entreprise, proposent des normes et des critères qui forment la base des évaluations de l'impact social des entreprises.
- Les sciences économiques portent une vision de mise en cohérence des comptabilités nationales et des comptabilités d'entreprise, ainsi que des méthodes de valorisation monétaires des impacts et pressions environnementales pour permettre aux entreprises de jouer de façon optimale leur rôle au sein des mécanismes d'allocation des ressources.

Une démarche plus pragmatique note que la comptabilité générale est l'information sur l'entreprise, à des fins de gestion et de fiscalité : l'élargissement de la comptabilité apparaît donc comme la



conséquence de l'émergence de la RSE, et agit comme un signal de la modification des processus opérationnels (information retranscrite en comptabilité) ou comme une incitation à évoluer (perspective de devoir comptabiliser de nouvelles dimensions de l'activité). Cette tension se retrouve dans les démarches de CEF existantes : certaines visent plutôt à « révéler » l'impact caché (les externalités) de l'activité économique, d'autres sont plus orientées vers les « nouvelles sources de création de valeur » associées à la valorisation du capital naturel et/ou du capital social.

Le rapport de Cambourg (2019) a récemment étudié les enjeux de l'intégration financière dans la comptabilité. Il conclut à une effervescence d'acteurs engagés et de référentiels prometteurs associés à des pratiques d'entreprises intéressantes. Il apparaît aujourd'hui clairement que **l'information financière seule ne permet pas de refléter la valeur d'une entreprise**, ce qui fait de la CEF un enjeu en terme de RSE mais également en terme de valorisation économique « étroite ». En dehors de l'enjeu climat, bien connu et encadré par des modèles, valeurs et mécanismes de valorisation collectifs, les indicateurs et valeurs associées aux thématiques des CEF sont encore assez générales et offrent peu de moyens d'action concrets aux entreprises.

Le rapport note également que **l'approche risque est aujourd'hui privilégiée**, au détriment d'approches basées sur les (actifs) « immatériels » qui insistaient sur les nouveaux leviers de création de valeur associés à la prise en compte des nouveaux enjeux environnementaux et sociaux. Il n'existe pas aujourd'hui de méthode univoque et admise par tous pour traduire ces différentes réflexions en une information extra-financière pertinente, y compris sous la forme d'une information intégrée à l'information financière.

Il faut en premier lieu faire la différence entre comptabilité générale et comptabilité analytique. La comptabilité générale est mise en place selon les lois et règlements en vigueur (définies en France par l'Autorité des Normes Comptables, ANC) et elle repose sur des techniques et principes comptables, comme l'enregistrement en partie double ou la dépréciation des actifs. La comptabilité analytique est mise en œuvre selon des méthodes discrétionnaires et permet d'assurer un suivi de grandeurs pertinentes pour le pilotage de l'entreprise, à des fins d'aide à la décision et/ou de conformité réglementaire. Toute entreprise dispose d'une comptabilité générale, mais la mise en place d'une comptabilité analytique est sujette aux enjeux de bonne gestion de chacun.

Le rapport de Cambourg (2019) rappelle dans ses conclusions l'importance de cette distinction (p. 211) :

*“- L'information extra-financière ne peut être partie intégrante des états financiers. La raison de ce choix réside dans le fait que les informations concernées ont des natures et des statuts différents et qu'il faut éviter un risque de « déstabilisation » de l'information comptable et financière qui constitue un socle bien compris qu'il faut préserver. La mission partage cette vue.*

- L'information extra-financière doit a priori être intégrée dans l'information autre que les états financiers. Cette intégration peut se faire directement ou par référence.*
- Si l'information extra-financière est normée et/ou a un caractère obligatoire et/ou est vérifiée, elle doit pouvoir être identifiée comme telle.*
- La mission considère qu'intégration et identification sont importantes, mais que cela suppose un minimum de structure « généralement admise ». “(De Cambourg, 2019, p. 211)*

Ainsi le consensus exprimé par les professionnels de la comptabilité est de garder une séparation entre comptabilité générale (qui traite de l'information financière) et une comptabilité analytique normée et obligatoire qui permettrait la production, le contrôle et la diffusion de l'information extra-financière. Le rapport fait également état des innovations actuellement proposées par les entreprises, le monde universitaire et les organismes comptables et de certification qui pourraient servir de base à cette comptabilité. La nécessité d'élargir la comptabilité pour le traitement de l'information non-financière fait donc consensus. La façon de le faire reste ouverte, même si un effort de cadrage et de normalisation est en cours au niveau Européen, autour de la taxonomie européenne et de la refonte de la directive 2014/95 (proposition en cours d'une CSRD pour *Corporate Sustainability Reporting Directive*).

Une CEF doit donc permettre l'action de l'entreprise à différents niveaux (global, national ou local, approche site ou produit) potentiellement pertinents selon l'impact. La synthèse réalisée représente une

Étude RECORD n°20-0720/1A

vision normative du bien commun car la **CEF reflète la contribution à un développement durable** : elle doit donc être portée ou au moins validée par les pouvoirs publics. Elle doit également s'appuyer sur les possibilités de collecte et de traitement massif de l'information associées au développement des TIC. Finalement, le principe d'un socle non négociable complété d'une démarche de progrès variable selon les secteurs et les terrains semble retenu par le rapport De Cambourg, consensus que l'on retrouve dans la proposition de CSRD.

La mobilisation de l'information financière et non-financière pour la gestion de l'entreprise est typiquement réalisée dans le cadre d'un système de management, dont la mise en place est recommandée pour la gestion globale par l'ISO 9001, pour la gestion environnementale par l'ISO 14001, pour le développement durable par l'ISO 2600 et pour la politique santé et sécurité au travail ISO 45001. **Ce système de management inclut et relie les niveaux stratégiques et opérationnels**, assurant la production et l'usage de l'information financière à chaque niveau et entre les niveaux.

Il constitue donc l'approche aujourd'hui recommandée pour déployer une CEF au service des enjeux de développement durable de l'entreprise : par le système de management, la CEF est susceptible de refléter fidèlement la réalité opérationnelle, d'informer la stratégie et de permettre un REF pertinent et informatif pour les parties prenantes. Au sein de ce cadre normatif qui la relie aux fonctions classiques de l'entreprise, elle comprend nécessairement des éléments constitutifs de base qui fondent l'analyse de la contribution de l'entreprise aux enjeux du développement durable.

## I.2. Les éléments constitutifs d'une CEF

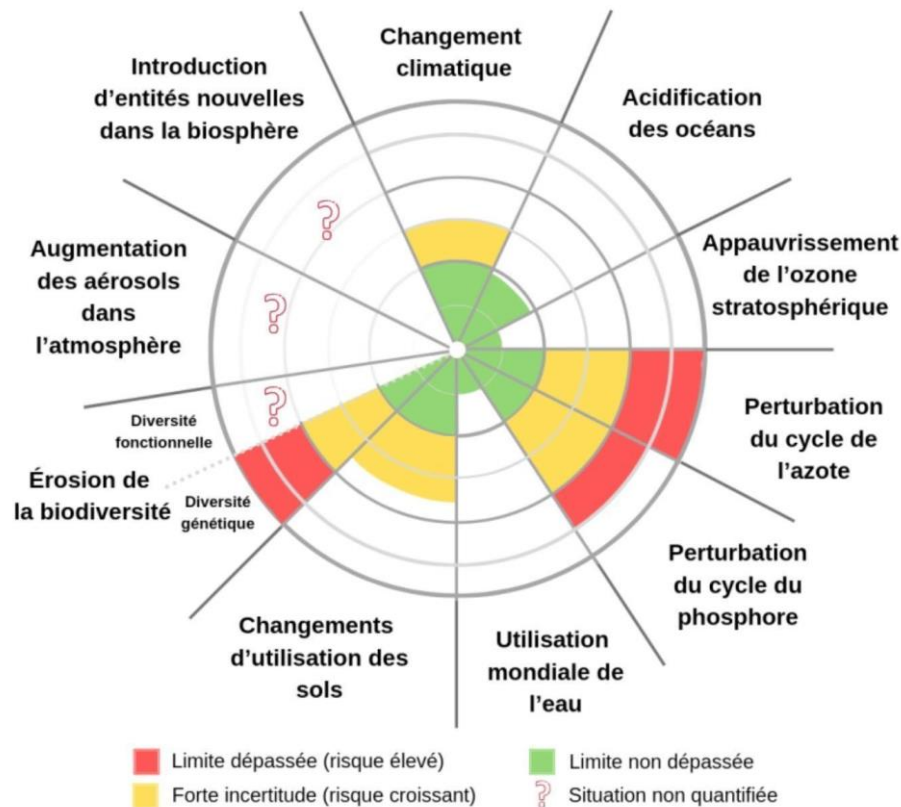
### I.1.1. Mesurer les impacts et dépendances

La mise en place d'une comptabilité repose en premier lieu sur l'identification des impacts et dépendances et donc de données permettant de **matérialiser une pression ou une relation plus globale** entre les processus de l'entreprise et son environnement. Cette première étape a longtemps été la plus problématique dans la mesure où a) les cadres conceptuels n'étaient pas complets (voir le débat sur la soutenabilité forte et la soutenabilité faible), tout comme b) les modèles empiriques associés à ces cadres. Les efforts pour produire ces cadres et modèles se sont concentrés sur les enjeux environnementaux avec le développement :

- des approches basées sur les **limites planétaires**, permettant d'identifier un **espace viable** au sein duquel les acteurs peuvent agir dans le respect de grands équilibres écologiques.
- des approches basées sur l'**Analyse du Cycle de Vie** (European Commission, 2010) et plus récemment de l'**Analyse de Flux de Matière** (AFM) qui permettaient d'identifier les impacts et la trajectoire d'un produit ou d'une matière « du berceau à la tombe ».
- des approches basées sur l'identification de **services écosystémiques** associés à des **fonctions écologiques**, identifiées dans les socio-écosystèmes dont dépendent directement ou indirectement les acteurs.

Les méthodes de CEF dépendent aujourd'hui directement dans leur construction ou indirectement par les outils qu'elles mobilisent de ces 3 cadres de mesures et des différentes métriques qu'ils proposent pour les impacts et dépendances.

Le cadre aujourd'hui le plus cité par les méthodes de CEF a été proposé en 2009 par Rockstrom et al. (Rockström et al., 2009), autour de la définition de **limites planétaires**. Les limites planétaires reprennent la logique du « budget carbone » qui représentait le niveau maximum d'émission de Gaz à Effet de Serre (GES) dans l'atmosphère compatible avec un réchauffement planétaire moyen inférieur à 2°C. Ce type de « limite » physique est transposé dans d'autres domaines où l'activité humaine, ses émissions et prélèvements, perturbent, dégradent ou détruisent les mécanismes de fonctionnement des milieux naturels (Figure 19). Le niveau de pression des activités humaines est alors caractérisé par rapport à une limite calculée scientifiquement (limite dépassée, zone d'incertitude, limite non dépassée).



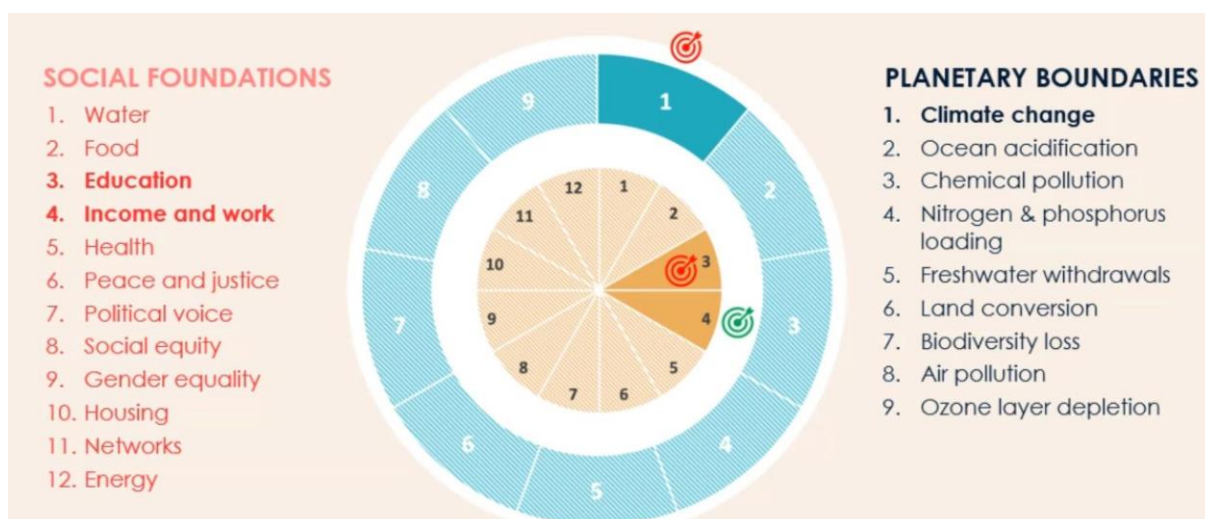
*D'après Steffen et al., Science, 2015*

**Figure 19 : Une visualisation des limites planétaires (source : <https://ree.developpement-durable.gouv.fr/themes/defis-environnementaux/limites-planetaires/concept/article/presentation-du-concept-des-limites-planetaires>)**

Les limites planétaires sont étroitement associées aux modèles de « budget », comme le budget carbone mondial qui propose une certaine quantité d'émissions de gaz à effet de serre à ne pas dépasser pour limiter le réchauffement climatique. Elles ne peuvent donc pas être rendues opérationnelles sans la définition d'objectifs précis à différents niveaux d'acteurs ou géographiques qui permettront de définir l'espace de viabilité des acteurs concernés. C'est tout le sens des **Science-Based Targets**<sup>19</sup> qui proposent des objectifs adaptés aux entreprises basés sur un cadre scientifique au lieu de les laisser fixer ces objectifs sans fondement réel.

Une extension du modèle très utilisée a été proposée par Raworth (2012) sous la forme d'un « doughnut » associant limites planétaires et fondations sociales. L'espace de viabilité des activités humaines est alors défini à la fois par le respect des limites planétaires et par le respect de principes concourant à des fondations sociales. L'objectif devient double, respecter les limites planétaires sans dégrader les conditions de vie des humains selon des dimensions de progrès social.

<sup>19</sup> <https://sciencebasedtargets.org/>.



**Figure 20 : Le Doughnut adapté par le modèle LIFTS (source : Présentation du Modèle LIFTS, Audencia (2021))**

Un des aspects intéressants de l'approche d'un point de vue scientifique est d'accepter la part d'incertitude voire d'inconnu qui caractérise les connaissances actuelles par rapport à certaines limites planétaires. Dans une perspective de comptabilité, cette transparence est cependant problématique pour identifier des indicateurs et des objectifs. Des travaux ont donc été lancés pour transposer la notion de limite planétaire à des échelles plus restreintes, allant jusqu'à l'entreprise. On peut notamment citer l'effort qualitatif du groupe Kering pour réconcilier son E P&L avec la notion de limites planétaires (Cranston et al., 2019).

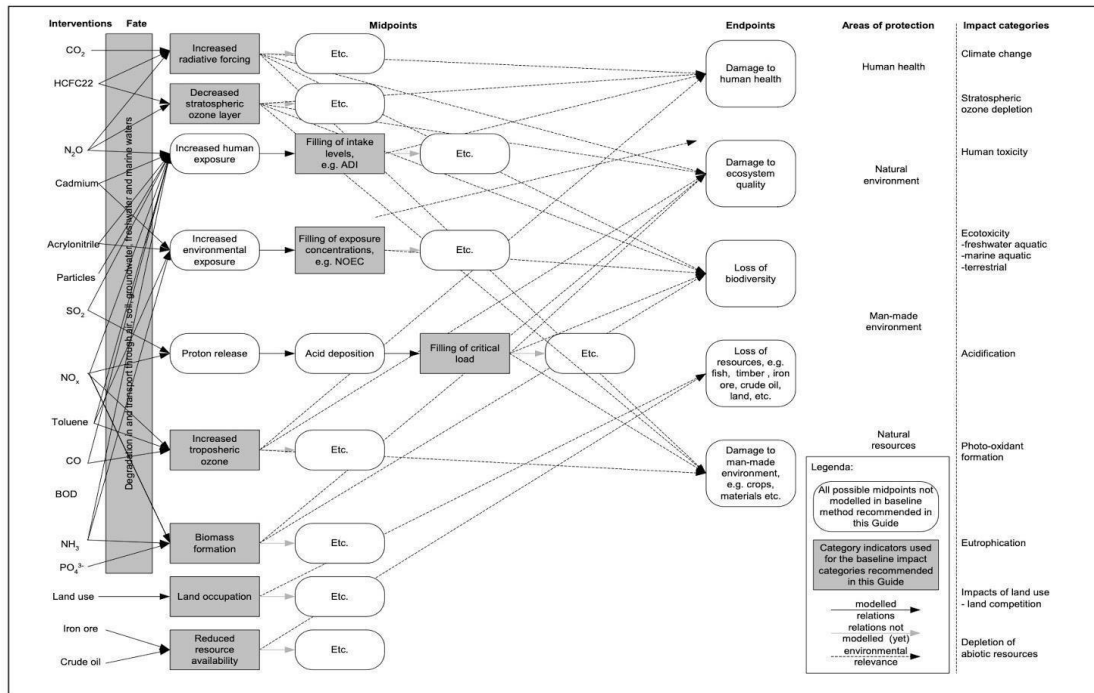
Le concept de limites planétaires était jusqu'à aujourd'hui plus une justification conceptuelle pour des objectifs larges comme les ODD (qui restaient très empiriques dans leur définition) qu'un concept susceptible de guider la comptabilité d'une entreprise et son action opérationnelle. Certains modèles comme le modèle LIFTS ambitionnent de changer cela, malgré les limites des données disponibles. Les limites planétaires sont plus adaptées à une **approche site** ou entreprise dans la mesure où elles proposent de définir un espace de viabilité pour un domaine d'activité. Avant leur formalisation, **l'approche produit** dominait l'estimation des impacts environnementaux : cette approche reste dominante pour les acteurs opérationnels en charge des procédés, autour de l'analyse du cycle de vie.

L'**Analyse du Cycle de Vie (ACV)** est l'outil de référence pour déterminer l'impact environnemental des produits. Elle constitue une base importante de données et d'indicateurs d'impacts pour une démarche d'évaluation. **La logique du cycle de vie** détermine si les prélèvements associés à un produit ou un site le long de son cycle de vie génèrent des impacts environnementaux. Ces impacts sont matérialisés au moyen d'indicateurs dits « midpoints » et « endpoints » (Figure 21). Les impacts sont donc définis au travers d'une évaluation scientifique des enjeux pour l'environnement (European Commission, 2010).

Si la logique du cycle de vie constitue a priori une **source d'information pertinente pour une comptabilité d'impacts en entreprise**, les limites méthodologiques propres à l'exercice (définition du périmètre géographique et institutionnel, caractère potentiel de l'impact estimée, information relative entre deux options plutôt que mesure absolue d'un impact) font de l'ACV un outil difficile à intégrer dans une logique de comptabilité physique ou monétaire (Dupuy, 2020).

**Le cadre conceptuel de l'ACV est très différent de celui des méthodes de valorisation** (Ayres, 1995) et les efforts actuels portent plutôt sur la façon de **monétariser les ACV en tant qu'indicateur de conception** (Weidema, 2006; Weidema, 2009). Une revue de ces pratiques a été proposée par Pizzol et al. (2015) et des travaux complémentaires ont été menés sur le sujet en France récemment (au sein du projet MODEXT, financé par l'ADEME).

Une logique potentiellement plus simple à intégrer en comptabilité est la logique des Analyses de Flux de Matières et des Bilans Matières (Commissariat général au développement durable, 2014). Ces analyses ne sont cependant pas normées comme l'ACV et ne donnent pas d'indication sur l'impact associé aux indicateurs de mobilisation de matières : elles sont donc principalement déployées à des échelles macro (États, Région) ou méso (villes) ou en préalable à des démarches d'écologie industrielle.



**Figure 21 : Indicateurs midpoints et endpoints associé à l'une des méthodologies d'ACV**

Les limites planétaires pour l'approche entreprise ou site et l'ACV pour l'approche produit sont aujourd'hui les deux cadres principaux pour la mesure des impacts et dépendances dans les modèles de CEF. Reste un dernier cadre de quantification disponible dans le domaine environnemental : celui **des services écosystémiques**, plus adapté aux approches territoriales et/ou un terme de socio-écosystèmes (insertion des services rendus par l'entreprise dans un ensemble de services rendus par l'environnement).

La notion de service écosystémique remonte aux origines de la question environnementale dans les années 1970 (Lele et al., 2013). Elle a connu un véritable essor avec la publication de l'article de valorisation des services écosystémiques mondiaux par Costanza et al. (1997) suivie par l'Évaluation des Écosystèmes pour le Millénaire (UNEP, 2005) en 2005. L'Union Européenne a ensuite lancé un travail de classification des services écosystémiques avec la CICES en 2013<sup>20</sup>, suivie d'une obligation pour les États membres de réaliser leurs propres évaluations. La France a donc réalisé l'Évaluation Française des Services Écosystémiques (EFESE) qui s'appuie sur un cadre conceptuel remanié par rapport aux travaux de la CICES (Figure 22).

Elle diffère principalement par la mise en avant de la notion d'« avantage » en lieu et place des « bénéfiques » et par un découpage des services basés qui exclut la terminologie « services de régulation » pour mettre en avant les services à usage indirect et les services potentiels ou cachés. L'articulation claire des **fonctions écologiques** (renvoyant à la réalité physique démontrée scientifiquement des interactions au sein des écosystèmes) et des **services écosystémiques** (correspondant à des avantages et/ou évitant des coûts pour les sociétés humaines) doit également être soulignée.

20 <https://sustainablebusinessmodel.org/2014/06/09/working-definitions-of-sustainable-business-model-business-model-for-sustainability/#:~:text=%E2%80%9CBA%5D%20sustainable%20business%20model.social%20capital%20it%20relies%20on,%E2%80%9D>

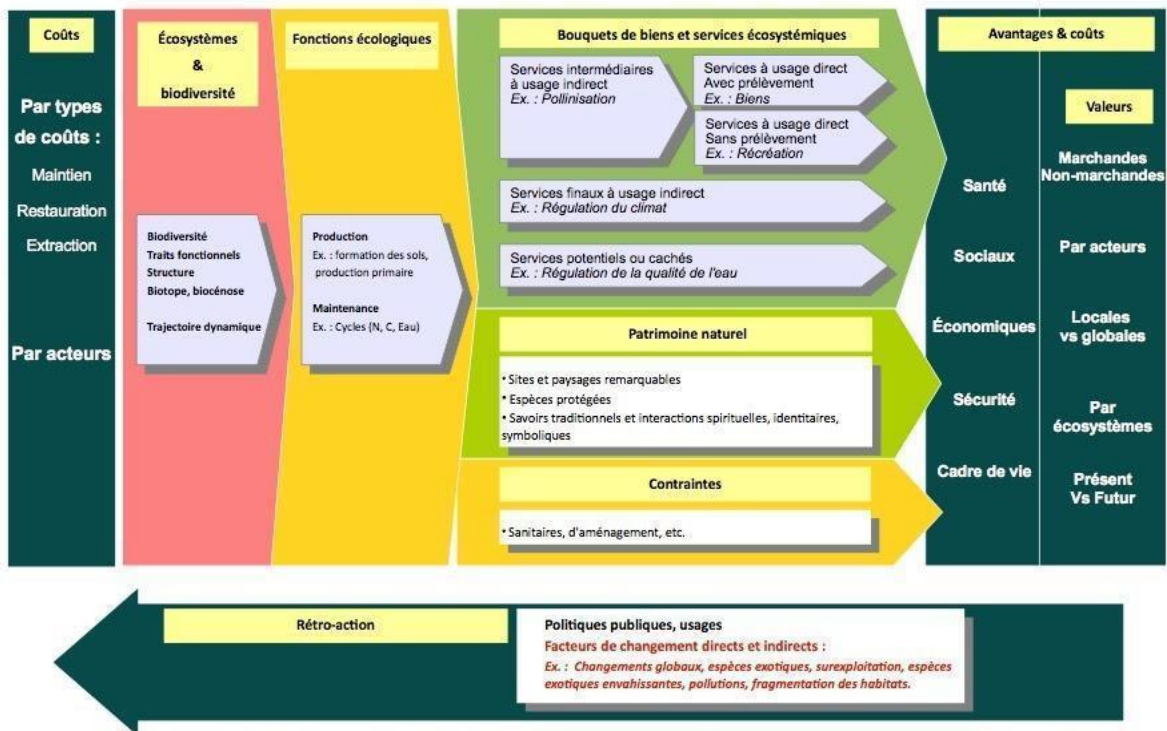


Figure 22 : Extrait du cadre conceptuel de l'EFESE (2016)

L'affinité évidente de la notion de service écosystémique avec la logique de la valeur élargie issue de la théorie économique lui a longtemps donné mauvaise presse parmi les écologues et les biologistes (Schröter et al., 2014). Il subsiste une crainte de voir **la nature répertoriée puis marchandée en fonction de la valeur relative** des différents services écosystémiques. Face à cette critique, il apparaît important de rappeler qu'attribuer une valeur monétaire ne conduit pas nécessairement à une mise en marché, et que l'identification des services écosystémiques ne conduit pas nécessairement à une valorisation monétaire. L'EFESE est une illustration claire de cela, dans la mesure où seule une petite partie des services identifiés a été évaluée au format monétaire.

Réciproquement, ce lien étroit avec les logiques de valorisation est une opportunité dans une logique de comptabilité. Il existe de nombreuses études (de Groot et al., 2012) et bases de valeurs pour des services écosystémiques (EVRI, TEEB, EFESE, Natural Capital Protocol Toolkit...).

Dans le **domaine social** finalement, la problématique vient de l'absence d'un cadre formalisé, d'une « théorie sociale » qui donnerait une logique d'organisation similaire à la notion d'écosystème. Les enjeux sociaux sont intégrés au travers d'une vision de l'équité et de la justice qui est consubstantielle au développement durable (Dasgupta, 2001). L'apport de John Rawls est généralement mis en avant (Rawls, 1971, 1974), mais d'autres critères d'équité sont également envisageables. Si l'équité, la gouvernance, le respect des droits fondamentaux sont autant de « thématiques » à inclure dans une approche globale des enjeux sociaux et sociétaux, il n'existe aujourd'hui que des approches multi-critères pour les traiter (voir notamment les indicateurs de la GRI ou la proposition de CSRD).

Les indicateurs quantitatifs de l'impact social sont nombreux, mais les interactions entre ces indicateurs sont potentiellement fortes et ne sont pas clairement documentées. De plus, certains de ces indicateurs ne sont disponibles que sous forme monétaire (comme les salaires/charges salariales) ce qui pose la question de la comparabilité des indicateurs entre eux. On pourrait distinguer 5 champs d'application en entreprise pour les indicateurs couramment mis en avant :

1. Risques pour les personnes, santé, sécurité au travail : éviter de nuire
2. Réponse aux attentes et à l'évolution des sociétés : représentativité et inclusion
3. Développement équité et justice : œuvrer équitablement, en faveur de la justice sociale
4. Intégration des enjeux des parties prenantes internes et externes intéressées à la production : pouvoir et propriété des moyens de production
5. Ancrage territorial : s'inscrire dans les logiques territoriales par les sites de production

La littérature est elle-même très appliquée, partant des indicateurs de terrain pour observer les récurrences et faire des recommandations (Brammer et al., 2006). Cette démarche suppose de **construire des comptabilités à partir d'indicateurs ad hoc propres aux enjeux de l'entreprise et d'éviter toute systématisation**. Le caractère systématique du traitement des enjeux sociaux vient généralement du droit et de la réglementation, ce qui encourage des démarches de **quantification des impacts par rapport à un parangonnage** (benchmark) de secteur ou national, et une valorisation comptable correspondante.

Les deux tentatives de synthèses proposées à ce jour sont les **fondations sociales** associées aux limites planétaires (Ensor & Hoddy, 2021), et l'**ACV Sociale**. Si la notion d'ACV sociale est apparue au milieu des années 1990, son développement reste assez limité et calqué sur l'approche de l'évaluation sociale de la GRI, suivant la norme ISO 14040<sup>21</sup>. Le travail dans ce domaine en est donc largement à ses débuts et l'approche multicritère souvent basée sur des critères ad-hoc domine.

Une dernière approche associant vision sociale et sociétale et outils économiques est celle de la **mesure de la valeur élargie par capital humain**. Selon la vision de la croissance endogène (Aghion & Howitt, 1992), le capital humain représente la **somme des savoirs et des manières de faire accumulés dans l'entreprise**, et le capital social ou institutionnel représente **la valeur créée par les caractéristiques de l'organisation**. Le capital humain est généralement estimé à l'aide de la valeur des dépenses d'éducation et de formation, plus rarement en fonction des salaires payés.

Ces éléments ont pris progressivement le nom d'**immatériels** par assimilation à la terminologie comptable. Si on attribue régulièrement un certain nombre d'effets positifs à l'accumulation du capital humain (Crook et al., 2011), par exemple comme actif rare source d'avantage comparatif (Barney, 1991), les études sont souvent agrégées (Sun et al., 2020) avec un indicateur de capital humain ou social calculé ex post et par un tiers dans le cadre d'une étude. Il apparaît aujourd'hui difficile de faire le lien entre les indicateurs utilisés dans les études, généralement agrégés et calculés sur données secondaires, et les indicateurs calculés et utilisés à l'échelle des entreprises.

On observe finalement le **retour des approches en termes d'ancrage économique** (voir section II.2) afin **d'estimer les emplois directs, indirects et induits** associés à l'activité de l'entreprise. Ces indicateurs, bien que monétarisés, sont souvent présentés séparément de la comptabilité de l'entreprise comme un indicateur d'ancrage local ou de relation avec les parties prenantes. Ils sont majoritairement perçus par les acteurs économiques comme un indicateur d'impact à intégrer dans une approche multicritère dont l'unité serait « l'euro de valeur ajoutée distribuée » dans les territoires.

## I.2.2 Mesurer la valeur

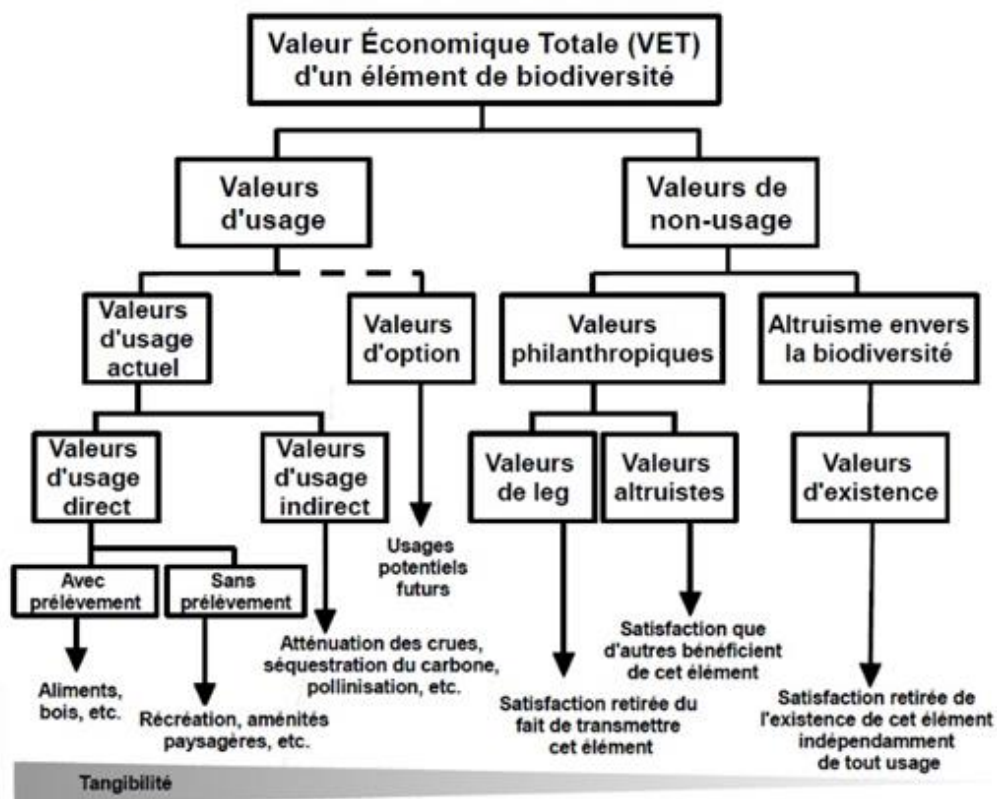
Suivant par exemple la méthodologie du Natural Capital Protocol (2016), l'étape suivant la quantification (identification de la matérialité et mesure) d'un impact ou d'une dépendance est celle de **sa valorisation au format monétaire**. Cette monétarisation est optionnelle dans certains modèles de CEF, obligatoire dans d'autres. Ce choix méthodologique des modèles renvoie en fait à différentes conceptions du rôle de monétarisation :

- Un rôle de plaidoyer auprès des parties prenantes : proposer des valeurs en euros peut permettre de communiquer plus facilement l'importance d'un impact ou d'une dépendance, notamment auprès des acteurs financiers.
- Une contribution au dimensionnement d'un plan d'action : les impacts et dépendances monétarisés sont utilisés pour juger de l'opportunité d'entreprendre une dépense de remédiation.
- Une volonté d'aller vers une conception élargie de la création de valeur : les impacts et dépendances monétarisés permettent de « mettre au même niveau » les flux financiers et non financiers et donc de traiter les deux types d'information de la même manière dans le pilotage du modèle d'affaires de l'entreprise.

<sup>21</sup> <https://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/social-lca/>

Une estimation monétaire proposée pour la valeur d'un stock (capital) ou d'un flux (impact ou revenu) renvoie nécessairement à un contexte social de formation des « prix » utilisés. Il existe en effet de nombreuses définitions de ce qui constitue une valeur (Figure 23).

**Figure 2.14 – Décomposition de la valeur économique totale**



**Figure 23 : Les différentes valeurs associées à la nature (Source : Rapport Intermédiaire EFES, 2016)**

S'il subsiste des désaccords, le consensus actuel est que les valeurs d'usage sur la droite peuvent être estimées assez fidèlement par les méthodes de valorisation/monétarisation existantes. Les valeurs de non-usage sont généralement plus difficiles, voire impossibles à retranscrire en format monétaire, et sont en conséquence généralement exclues des estimations de la richesse élargie.

Une importante difficulté dans une perspective de prise en compte des demandes des parties prenantes est que ces différents types de valeurs correspondent généralement à des parties prenantes différentes. La valeur d'existence par exemple est généralement associée à une valeur intrinsèque et défendue typiquement par des associations porteuses de causes (biodiversité, bien-être animal, etc.). Elle se retrouve couramment opposée aux valeurs d'usages associées aux consommateurs. Une partie prenante peut également attacher plusieurs valeurs différentes à un même bien, service ou forme de capital et se trouver en difficulté voire dans l'impossibilité de rendre un arbitrage sur l'usage de ce service.

Les approches de monétarisation/valorisation nationales doivent donc arbitrer entre essayer de valoriser de plus en plus imparfaitement le plus possible de valeurs différentes ou se cantonner aux valeurs les plus faciles à évaluer avec des méthodes robustes. Dans le premier cas, l'approche est souvent critiquée comme une forme d'« impérialisme de l'économie » ou de marchandisation de valeurs hors-marché, dans le second cas l'approche peut être accusée de sous-évaluation et d'ignorer les parties prenantes qui se reconnaissent dans ces valeurs.

Il n'existe pas de solution robuste à cette situation aujourd'hui, et pas non plus de liste minimale ou maximale de valeurs à prendre en compte. L'ISO 14008 par exemple se borne à demander une



approche transparente et documentée de l'évaluation menée, afin de permettre la critique. Le SEEA<sup>22</sup> en cours de révision va cependant clarifier la situation avec des instructions plus claires quant à la valorisation des services écosystémiques.

À supposer que les valeurs à évaluer soient clairement définies, il est **nécessaire de sélectionner une méthode adéquate** pour transformer cette valeur latente en équivalent monétaire. Il n'existe une nouvelle fois pas de solution unique et prête à l'emploi pour cela, de nombreuses approches étant possibles, selon la façon dont la valeur est perçue par la partie prenante concernée et le contexte. On regroupe généralement les approches en 4 catégories, selon la façon dont **les préférences des parties prenantes** sont évaluées :

- *Les préférences observées* : les préférences sont observables sur un marché organisé ou dans des contrats de gré à gré avec des prix explicites : ce prix peut être retenu pour l'évaluation.
- *Les préférences révélées* : les préférences concernant la valeur étudiée ne sont pas directement observables, mais les préférences concernant une valeur similaire, comparable ou liée le sont dans un contexte d'échange proche. Le prix constaté dans ce contexte proche peut être utilisé pour obtenir une valeur après ajustements et/ou calculs.
- *Les préférences déclarées* : la valeur n'est reliée à aucune situation d'échange ou d'usage connue, il faut donc interroger les parties prenantes sur leurs préférences par un questionnaire et/ou via une expérience de choix contrôlée. La valeur ainsi identifiée relève généralement d'un consentement à payer ou d'un consentement à recevoir une compensation en lien avec la valeur identifiée.
- *Les coûts d'opportunité et/ou de restauration* : si la valeur échappe à l'appréhension claire des parties prenantes (au-delà d'une identification qualitative), il est finalement possible de l'évaluer au travers du coût de maintien en existence de la source de cette valeur (typiquement un écosystème) ou par le coût de ce à quoi il faudrait renoncer pour maintenir cette valeur en existence (si le contexte de l'étude est une menace sur la valeur considérée).

Cette présentation standard est reprise par les différents modèles proposant une monétarisation, comme le Natural Capital Protocol ou le modèle LIFTS. Au sein de ces 4 catégories, plusieurs méthodes existent et doivent être sélectionnées par un expert, appliquées et validées. Elles sont généralement mises en œuvre en fonction de l'information disponible en mobilisant en priorité de l'information sur l'existant avant de créer des données par une enquête (Figure 24).

---

<sup>22</sup> Voir les livrables du projet Modext piloté par la Fondation 2019 en partenariat avec l'ADEME et le CGDD (<https://www.ademe.fr/sites/default/files/assets/documents/rapport-modext-modelisation-externalite-environnementale-tva-circulaire-2018.pdf>).

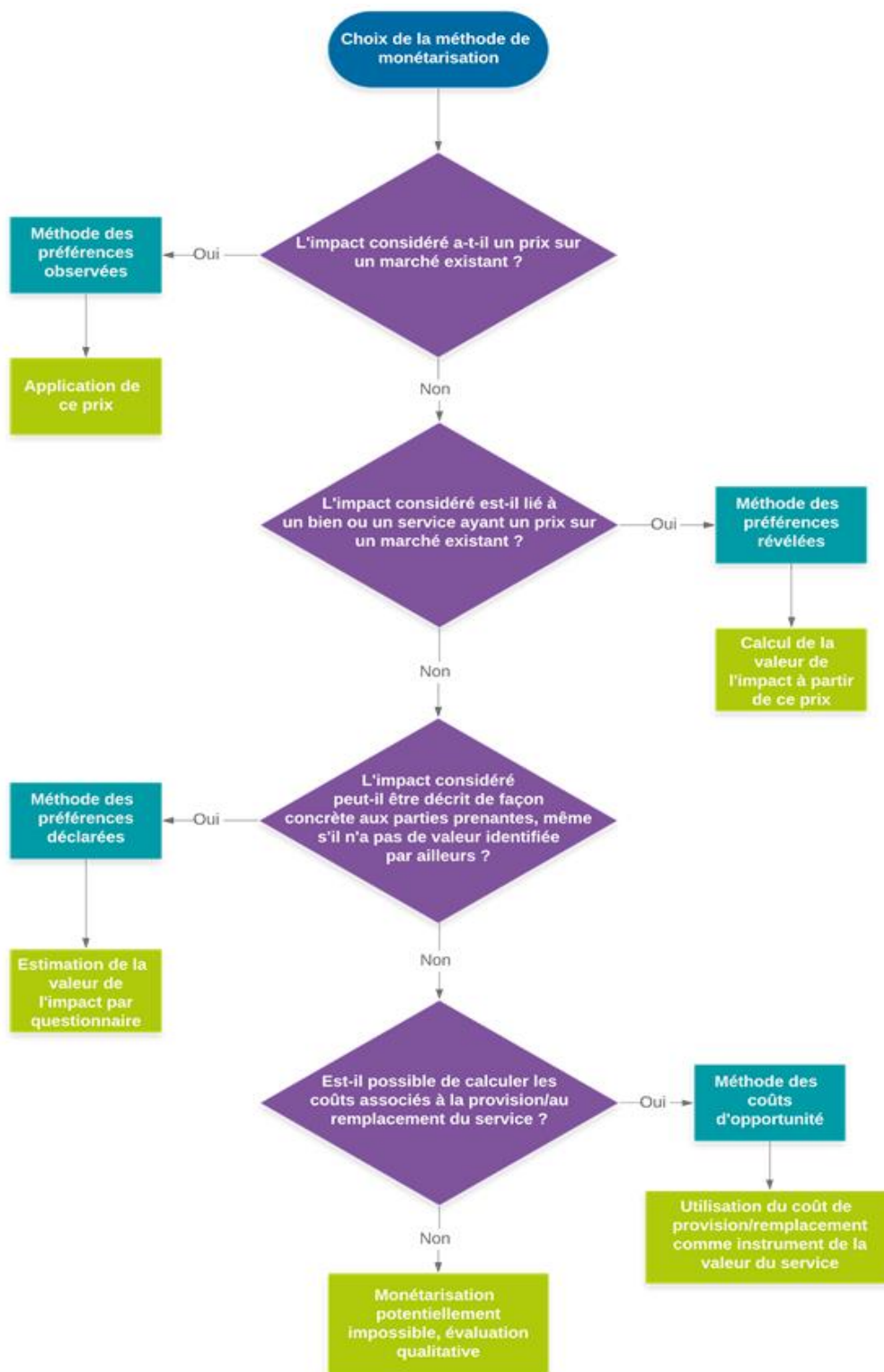


Figure 24 : Exemple de logigramme de sélection d'une méthode de monétarisation (APESA, 2019)

Certaines approches comme la méthode CARE ne considèrent comme pertinente que l'une ou l'autre de ces approches de monétarisation (pour la méthode CARE il s'agit des coûts d'opportunité : provision/remédiation/substitution). La mise en œuvre de ces méthodes étant coûteuse et chronophage, il est finalement courant d'avoir recours à la méthode dite **du transfert de bénéfice** (Johnston et al.,

2015) qui consiste à adapter au contexte de l'étude une valeur calculée par ailleurs, dans un contexte considéré comme similaire<sup>23</sup>.

Un exemple (très global) de cette approche est l'étude menée par l'équipe de Costanza et al. (1997) renouvelée en 2014 (Costanza et al., 2014) qui donne périodiquement des valeurs par grands types d'écosystèmes (Tableau 9). Cependant, la nécessité d'adapter la valeur au plus près de la réalité de l'écosystème et des fonctions écologiques considérées rend difficile la **définition de valeurs standards basées sur des fonctions types** ou une classification nationale voire européenne. Lorsque cela est possible (soit du fait du service considéré, soit du fait d'une simplification acceptée), on parle de **valeur tutélaire** pour désigner la valeur partagée que prend un service pour un ensemble d'acteurs. La seule valeur tutélaire existante en France aujourd'hui est la valeur tutélaire du carbone (Quinet, 2019) qui est reprise par l'ensemble des méthodes.

**Tableau 9 : Les valeurs par hectare des biomes d'après Costanza et al., 2014**

Type de biome	Valeur du biome (€/ha)
Plateau continental	1689
Lacs/Rivières	9509
Zones urbaines	5062
Forêts tempérées/boréales	2384
Estuaires	21976
Prairies	3166
Marais	1822
Océans	502
Terres agricoles	4231

**L'approche par les transferts de bénéfice est largement critiquée** et peut être mise en œuvre avec des degrés assez hétérogènes de savoir-faire, pour des résultats assez variables. L'EP&L de Kering en propose une version assez robuste dans la mesure où les valeurs monétaires choisies ont été obtenues sur la base d'une méta-analyse de l'ensemble de la littérature et de données de marché. La *Comptabilité Universelle* utilise elle aussi des prix de marché et des transferts de bénéfices. Malgré les critiques, les transferts de bénéfices sont explicitement référencés dans l'ISO 14008 et doivent donc être considérés aujourd'hui comme partie intégrante de la « boîte à outils » de la valorisation à disposition des entreprises.

La logique du coût de remplacement/coût d'opportunité pose d'autres questions. Opérationnellement, il est systématiquement plus simple d'évaluer le coût de restauration, de remplacement ou de maintenance d'un bien, d'une forme de capital ou d'un service auquel serait lié une valeur : cette approche est donc souvent plébiscitée lorsque l'incertitude sur les valeurs est grande et/ou que les moyens opérationnels pour réaliser la valorisation sont limités. Cependant, la valeur ainsi calculée est nécessairement une **estimation basse, basée sur une logique de coût et non de bénéfice**. À ce titre, elle est souvent écartée car ne répondant pas à la question posée, qui est généralement de déterminer la valeur créée ou à créer pour satisfaire les attentes d'une partie prenante donnée.

<sup>23</sup> La similitude touchant normalement à la fois à la valeur recherchée, à l'indicateur quantitatif disponible, à l'échelle géographique et à la nature des parties prenantes concernées. Si ces critères ne sont pas remplis, la construction d'un méta-modèle statistique de transfert est théoriquement nécessaire (Johnston et al., 2010, 2015).

### I.3. Les cadres et normes en vigueur pour les modèles de CEF

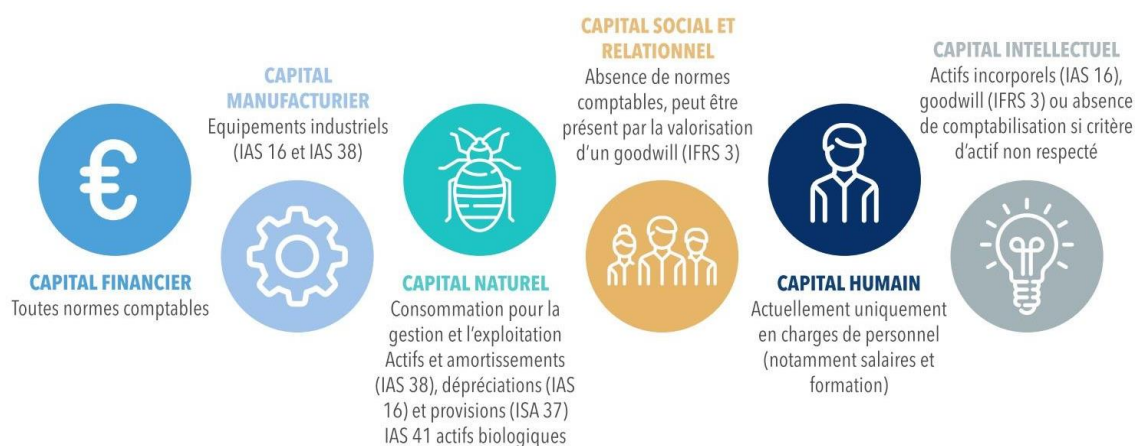
L'élaboration du cadre normatif des modèles de CEF débute aux Etats-Unis, en 1973, avec le **Financial Accounting Standards Boards (FASB)**. Cette organisation indépendante établit les normes de comptabilité financière et de reporting pour les entreprises publiques et privées et les organisations à but non lucratif. Elle est aujourd'hui encore, reconnue comme organisme de normalisation comptable international<sup>24</sup>.

En Europe, depuis la reconnaissance du travail de normalisation de l'**International Accounting Standards Board (IASB)** par l'Union européenne en 2002, les normes **International Financial Reporting Standards (IFRS)** se sont imposées comme normes de référence pour standardiser la présentation des données comptables (De Cambourg, 2019). L'Union européenne et de nombreux pays ont en effet adopté le référentiel et avec lui la notion de « juste valeur » qui prévoit l'enregistrement d'actifs en fonction de leur valeur latente à une valorisation donnée. Le principe précédent d'enregistrement au coût historique reste cependant possible et utilisé pour certains acteurs.

Les normes IFRS contiennent déjà en leur sein des principes et des conventions qui permettent ou pourraient permettre une prise en compte des contributions sociales et environnementales à un développement durable. Dans un rapport de synthèse (Faure et al. 2020, p.17), les chercheurs de la chaire multi-capitale d'Audencia se sont attachés à décrire les principales normes comptables, principalement issues de l'IFRS, obligeant et permettant d'enregistrer les informations environnementales et sociales dans le bilan et le compte de résultat des entreprises françaises. Ces normes peuvent faire référence à :

- des dépréciations d'actifs
- des provisions pour risques et charges
- des taxes à caractère environnemental
- des investissements et des financements
- des recettes ou des dépenses environnementales
- aux quotas de gaz à effet de serre et aux certificats d'économie d'énergie.

Les normes présentées dans le rapport peuvent être associées aux six capitaux, matériels et immatériels, définis par l'IIRC (organisme responsable de la méthodologie du rapport intégré), comme l'illustre la figure ci-dessous :



**Figure 25 : Les différents actifs matériels et immatériels et leurs matérialisation dans les normes existantes (Source : Faure et al., 2020)**

<sup>24</sup> <https://www.fasb.org/facts/>

Le tableau ci-dessous, issu du même rapport, récapitule les principales rubriques du bilan et du compte de résultats susceptibles d'évoluer par l'inclusion d'éléments touchant au capital naturel et aux immatériels :

BILAN		COMPTE DE RÉSULTAT	
ACTIF	PASSIF	PRODUITS	CHARGES
Immobilisations incorporelles	Capitaux propres	Produits d'exploitation	Achats de ressources
Immobilisations corporelles	Provisions		Consommations intermédiaires
Stocks	Dettes financières		Salaires et charges
Créances d'exploitation et autres créances	Dettes d'exploitation et autres dettes		Impôts et taxes
Trésorerie active (positive)	Trésorerie passive (négative)	Reprises aux provisions, amortissements ou dépréciations	Dotations aux provisions, amortissements ou dépréciations

**Figure 26 : Impact possible d'une CEF sur le Bilan et le Compte de Résultat (Source : Faure et al., 2020)**

Les normes comptables revues et décrites dans le rapport sont récapitulées dans le tableau ci-dessous. Elles sont toutes issues de l'IFRS et de l'Autorité des Normes Comptables (ANC).

Institution	Norme	Libellé
IFRS Foundation		Cadre conceptuel de l'information financière
IFRS Foundation	IAS 1	Présentation des états financiers
IFRS Foundation	IAS 2	Stocks
IFRS Foundation	IAS 8	Méthodes comptables, changements d'estimations et erreurs
IFRS Foundation	IAS 10	Evénements postérieurs à la date de clôture
IFRS Foundation	IAS 16	Immobilisations corporelles
IFRS Foundation	IAS 19	Avantages du personnel
IFRS Foundation	IAS 20	Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique
IFRS Foundation	IAS 36	Dépréciation d'actifs
IFRS Foundation	IAS 37	Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels
IFRS Foundation	IAS 38	Immobilisations incorporelles
IFRS Foundation	IAS 41	Agriculture
IFRS Foundation	IFRS 3	Regroupements d'entreprises
IFRS Foundation	IFRS 6	Prospection et évaluation de ressources minérales
IFRS Foundation	IFRS 7	Instruments financiers : informations à fournir
IFRS Foundation	IFRS 9	Instruments financiers
IFRS Foundation	IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients
IFRS Foundation	IFRS 16	Contrats de location
IFRS Foundation	IFRS 17	Contrats d'assurance
IFRS Foundation	IFRIC 1	Variation des passifs existants relatifs au démantèlement ou à la remise en état et des autres passifs similaires
IFRS Foundation	IFRIC 5	Droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement
IFRS Foundation	IFRIC 6	Passifs découlant de la participation à un marché spécifique - Déchets d'équipements électriques et électroniques
IFRS Foundation	IFRIC 21	Droits ou taxes
IFRS Foundation	PS 1	Management Commentary: A framework for presentation
IFRS Foundation	PS 2	Making Materiality Judgements
ANC	Règlement 2014-03	Plan Comptable Général (version consolidée au 1 <sup>er</sup> janvier 2019)
ANC	Règlement 2012-03	Règlement de l'ANC n° 2012-03 du 4 octobre 2012
ANC	Règlement n°2004-03	Règlement n°2004-03 du 4 mai 2004

**Figure 27 : Normes concernées par la mise en évidence des enjeux environnementaux et sociaux de l'entreprise (Source : Faure et al., 2020)**

Parmi les normes IFRS, certaines interrogent la façon dont les aspects sociaux et environnementaux sont considérés. En effet, les actifs incorporels, reconnus par l'IAS 38, constituent par définition des actifs non monétaires sans substance physique. On note donc que certains aspects sociaux et environnementaux, pouvant être assimilés aux actifs incorporels, pourraient être pris en compte par

normes comptables existantes. **On pourrait donc imaginer les intégrer aux informations financières, sans changer les règles existantes.**

Dickie et al. (2020) se sont justement penchés sur la manière dont la mesure du capital naturel pourrait être partiellement intégrée à la comptabilité existante, au travers de la première étude de cas proposée dans le rapport. Selon cette méthode, **la norme IAS 38 permet la capitalisation de certains investissements en les comptabilisant en “immobilisations incorporelles”**. Plusieurs valeurs sociales et environnementales comme celles associées aux quotas de pêches, à la formation du personnel à la recherche et développement ou encore aux relations avec les fournisseurs pourraient ainsi être isolées et regroupées pour former un volet « actifs naturel » dans le bilan. Les travaux de Dickie et al. (2020) montrent donc que les normes comptables existantes constituent un socle possible pour penser le développement de CEF.

Pour pallier aux lacunes des normes comptables existantes, la **Sustainability Accounting Standards Board (SASB)**, association américaine à but non lucratif, a été créée en 2011. Ce nouveau normalisateur a publié en 2018 un premier jet de normes privées sectorielles visant à fournir aux investisseurs financiers des renseignements détaillés sur les risques et opportunités pour les activités d'une entreprise en fonction des aspects sociétaux et environnementaux. Le référentiel SASB se fonde sur cinq dimensions principales pour l'élaboration des standards :

- l'environnement
- le capital sociétal
- les employés
- le modèle d'affaires
- l'innovation et la dimension managériale.

Les normes du SASB sont d'application volontaire et peuvent donc être utilisées parallèlement à d'autres méthodes de présentation de l'information extra-financière, aux Etats-Unis et ailleurs (De Cambourg, 2019).

La SASB et l'IIRC ont fusionné au mois de juin 2021 pour devenir la **Value Reporting Foundation**<sup>25</sup>. Cette fusion marque un renforcement des moyens pour définir un cadre normatif sur la base des IFRS et proposer des solutions adaptées en termes de REF comme de CEF.

## **I.4. Les réseaux d'acteurs du développement des méthodes de CEF**

Au-delà des travaux menés par le *Sustainability Accounting Standards Board (SASB)* pour élaborer des normes de comptabilité durable, on observe l'émergence de plusieurs réseaux d'acteurs, créés à l'initiative d'acteurs privés, aussi bien en France qu'à l'étranger. Ces réseaux, qui fédèrent déjà de nombreux acteurs privés et publics, ont produit différents éléments de cadrage et/ou méthodologiques qui conditionnent les pratiques de la comptabilité financière.

Nous avons recensé dans cette partie les principaux réseaux de la CEF. Pour chacun d'entre eux, la méthodologie autour de laquelle le réseau s'est construit est précisée et un panel de structures membres est présenté.

La **Chaire Performance globale multi-capitaux**<sup>26</sup> a été créée par Audencia en 2020. Elle est portée par Delphine Gibassier, professeure en comptabilité du développement durable à Audencia, et se donne pour mission de dépasser la comptabilité financière en se dirigeant davantage vers la mesure et le contrôle des différents capitaux de l'entreprise (financier, social, environnemental, culturel, etc.). Elle propose de nouveaux modèles de comptabilité multi-capitaux afin d'aider les entreprises à sortir de la non-soutenabilité. Ses objectifs sont les suivants :

- Transformer la comptabilité de demain,
- Accompagner les professions du chiffre,
- Standardiser et harmoniser les normes.

<sup>25</sup> <https://www.valuereportingfoundation.org/>

<sup>26</sup> <https://multi-capital-performance.audencia.com/index.php?id=6305&L=0&title=la-chaire-a-lrsquohonneur>

### Réseau : Chaire Performance globale multi-capitaux (Audencia)

#### Méthode associée : LIFTS Accounting Model

- **L'Oréal**
- **Danone**
- **PwC**, cabinet de conseil, d'audit et d'expertise juridique
- **Nepsen**, bureau d'études spécialisé en conseil et ingénierie
- **Bhatô**, chantier naval spécialisé dans le réemploi de bateaux en fin de vie transformés en hébergement insolite sur terre ferme
- **Yever**, bureau de conseil proposant des solutions sur mesure aux dirigeants d'entreprise
- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (**ifaci**)
- **In Vivo**, Union française de coopératives agricoles
- Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (**CNCC**)

L'**Alliance Compta Régénération 2020**<sup>27</sup> est née fin 2019 à l'initiative de Tek4life, à la suite du Tribunal pour les Générations Futures (TGF). C'est un réseau multi-acteurs associant des industriels, des responsables comptables, des investisseurs, des académiques, des acteurs associatifs et politiques. Elle vise d'une part, à mettre en débat les cadres comptables actuels, leurs enjeux et leur potentielle évolution et d'autre part, à aider les acteurs à développer des moyens pour rendre compte des capitaux naturels et sociaux utilisés au cours de leurs activités. Les 5 axes de travail de l'alliance sont les suivants :

- Dialogue multi-acteurs : création d'un forum permanent avec l'objectif de partager les repères, les avis et les controverses
- Retours d'expériences : capitaliser les retours d'expériences des acteurs qui testent des indicateurs
- Corpus pédagogique : rédaction de textes expliquant les besoins d'évolution des comptabilités
- Formations : création de maquettes de formations pour sensibiliser les acteurs
- Visibilité et influence : interventions de l'Alliance lors d'événements

### Réseau : Tek4life et l'Alliance Compta Régénération 2020

#### Pas de méthode associée

- **Danone**
- **Engie**
- **Veolia**
- **In Vivo**, Union française de coopératives agricoles
- **Citeo**, service aux entreprises pour réduire l'impact environnemental de leurs emballages et papiers
- **Fermes d'avenir**, association appuyant le financement des projets à impacts positifs
- **Groupe La Poste**
- Commissariat Général au Développement Durable (**CGDD**)
- **Maif**, société d'assurance mutuelle
- **Crédit Coopératif**
- Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (**ifaci**)
- **Orée**
- la **Chaire Comptabilité écologique**
- le **Club développement durable du Conseil de l'Ordre des experts comptables**
- **Grant Thornton Audit**, cabinet d'audit

<sup>27</sup> <https://tek4life.eu/index.php/comptabilite-ecologique/alliance-comptaregeneration2020>



La **Capitals Coalition**<sup>28</sup>, anciennement *TEEB for Business Coalition*, est née en 2012, d'un projet porté par L'*Institute of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW). Elle représente aujourd'hui un vaste réseau mondial qui s'est uni pour développer, défendre et faire progresser l'approche des capitaux. Elle travaille en collaboration avec de nombreuses organisations pour comprendre la valeur qui découle des capitaux et pour garantir qu'elle est incluse dans la prise de décision.

La Capitals Coalition a développé deux cadres normalisés et reconnus à l'échelle internationale qui fournissent aux organisations des outils pour identifier, mesurer et évaluer leurs impacts et leurs dépendances vis-à-vis du capital naturel, du capital social et du capital humain afin d'éclairer leur prise de décision.

<b>Réseau : The Capitals Coalition</b>
<b>Cadre associé : Natural Capital Protocol</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Commission européenne</b></li> <li>● <b>UNEP WCMC</b>, Centre de surveillance de la conservation de la nature</li> <li>● <b>Arcadis</b>, société d'ingénierie, de conseil et de gestion de projets</li> <li>● <b>CREM</b>, Centre de Recherche en Economie et Management</li> <li>● <b>ICF</b>, conseil et services numériques</li> <li>● <b>CDC Biodiversité</b></li> <li>● <b>Ecoacsa Reserva de Biodiversidad</b>, solutions commerciales pour les secteurs privé et public pour mesurer et valoriser le capital naturel</li> <li>● <b>eftec</b>, cabinet de conseil spécialisé en économie de l'environnement</li> <li>● <b>Globalbalance</b>, services de conseil sur les risques et opportunités liés à la biodiversité.</li> <li>● <b>PRé</b>, formation et accompagnement aux méthodes d'évaluation d'empreinte environnementale</li> <li>● <b>Biodiversity Footprint Company</b>, projet visant à quantifier les impacts d'un produit sur la biodiversité tout au long des étapes du cycle de vie du produit</li> </ul>

Le **Cabinet de Saint Front**<sup>29</sup>, à l'origine un cabinet d'expertise comptable, est devenu en 2007 un cabinet de conseil, de comptabilité et d'audit au service de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Il accompagne les clients dans la définition, la mise en œuvre et l'approfondissement de leur démarche RSE.

Le Cabinet de Saint Front a également créé un outil de comptabilité extra-financière "Comptabilité Universelle ®" afin de mesurer la création de valeur d'une telle démarche et les économies de coûts en lien avec la mise en place d'actions responsables.

<b>Réseau : Cabinet de Saint Front</b>
<b>Méthode associée : Comptabilité Universelle ®</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>MacDonald's</b></li> <li>● <b>Mutuelle Sociale Agricole (MSA)</b></li> <li>● <b>Ecocert</b>, service de certifications et de formations</li> </ul>

Le **Cercle des Comptables Environnementaux et Sociaux**<sup>30</sup> (CERCES) est né en 2016 de l'idée que la comptabilité doit se réinterroger pour répondre aux enjeux de durabilité et a été lancé officiellement le 22 avril 2021 lors d'un webinaire dédié. Il est présidé par Hervé Gbego, fondateur du cabinet *compta durable®* et administré par Jacques Richard, Alexandre Rambaud et Jean-Christophe Vuattoux. Construit autour du modèle CARE, il vise à promouvoir et rendre opérationnelle dans les systèmes comptables l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux selon des objectifs définis scientifiquement et collectivement.

<sup>28</sup> <https://capitalscoalition.org/>

<sup>29</sup> <https://cabinetdesaintfront.fr/comptabilite-universelle/>

<sup>30</sup> <https://www.cerces.org/notre-r%C3%A9seau-cerces>

Le CERCES travaille avec plusieurs experts de la Chaire “Comptabilité écologique” (AgroParisTech, Université Paris-Dauphine, Université de Reims Champagne-Ardenne) et prévoit la création du Centre de développement de CARE, dont les objectifs sont les suivants :

- Normaliser le modèle CARE
- Fédérer une communauté et un écosystème autour de CARE
- Etablir les guides méthodologiques de CARE
- Diffuser le modèle
- Permettre aux professionnels et aux entreprises de mettre en œuvre opérationnellement le modèle (diffusion de la méthode, formation des praticiens)

<b>Réseau : Cercle des Comptables Environnementaux et Sociaux (CERCES)</b>
<b>Méthode associée : CARE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fermes d’avenir</b>, association appuyant le financement des projets à impacts positifs</li> <li>• Groupe La Poste</li> <li>• <b>Swisslife</b>, assurance et gestion de patrimoine</li> <li>• <b>Charmant Group</b>, confection et mode</li> <li>• <b>Chartres aménagement</b>, vente de terrains à bâtir</li> <li>• UN Global Compact</li> <li>• <b>Avanquest Software</b>, développement et édition d’applications logicielles</li> <li>• <b>BeeoTop</b>, tiers lieu dédié aux acteurs de l’engagement sociétal</li> <li>• <b>American Express</b>, entreprise financière spécialisée dans les moyens de paiement</li> <li>• <b>La compagnie des ardents</b></li> <li>• <b>Bio Crèche</b>, réseau de crèches inter-entreprises et collectivités éco responsable</li> <li>• <b>Partouche</b>, groupe de loisirs (casinos, hôtels, restaurants, thermes)</li> <li>• <b>Deloitte</b>, cabinet d’audit et de conseil en stratégie</li> <li>• <b>ONET</b>, prestations de propreté, accueil, sécurité, logistique et ingénierie</li> <li>• <b>Bayard</b>, presse écrite et audiovisuel</li> <li>• <b>Tibco</b>, entretien des systèmes numériques</li> <li>• <b>Bergerie Nationale</b>, ferme modèle développant l’innovation en agriculture et en élevage</li> <li>• <b>Carrefour</b></li> <li>• <b>LVMH</b>, industrie du luxe</li> <li>• <b>Fleury Michon</b>, industrie agroalimentaire</li> <li>• <b>ADEME</b></li> <li>• Institut National de l’Économie Circulaire (<b>INEC</b>)</li> <li>• <b>Pernod Ricard</b>, fabrication de vins et spiritueux</li> </ul>

La **Value Balancing Alliance**<sup>31</sup> est un réseau d’entreprises multinationales dont l’objectif commun est de créer un moyen de mesurer et de comparer la valeur des contributions des entreprises à la société, à l’économie et à l’environnement. L’Alliance traduit les impacts environnementaux et sociaux en données financières comparables et ses membres testent la méthodologie pour en assurer la faisabilité, la robustesse et la pertinence.

À travers le Projet *Transparent*, financé par le programme LIFE, la Value Balancing Alliance et la Capitals Coalition ont uni leurs forces avec le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD) pour développer un ensemble de principes de comptabilité du capital naturel pour les entreprises afin de responsabiliser le secteur privé et de permettre une transition vers un système financier et économique plus durable. La méthodologie intègre des comptes financiers et environnementaux et s’appuie sur des principes et des cadres internationaux acceptés et harmonisés, tels que le Natural Capital Protocol.

<b>Réseau : Value Balancing Alliance</b>
<b>Méthode associée : VBA methodology</b>

<sup>31</sup> <https://www.value-balancing.com/en/our-work.html>

- **Deloitte**, cabinet d'audit et de conseil en stratégie
- **EY**, cabinet d'audit
- **KPMG**, conseil en gestion
- **PwC**, cabinet de conseil, d'audit et d'expertise juridique
- Organisation de coopération et de développement économiques (**OECD**)
- **Université d'Oxford**
- **BASF**, industrie chimique
- **BOSCH**, équipement automobile et fabrication d'outils électriques et d'électroménager
- **Michelin**, fabrication de pneumatiques
- **Groupe BMW**, industrie automobile

Enfin, nous pouvons citer le réseau de la **Harvard Business School**<sup>32</sup> et les travaux du Professeur Georges Serafeim (Serafeim et al., 2019) autour de la méthodologie *Impact Weighted Accounts*, qui prévoit de créer des comptes financiers qui reflèteront les performances financière, sociale et environnementale des entreprises. La méthodologie, qui n'est pas encore publiée à ce jour, devrait cependant gagner rapidement en visibilité grâce au réseau de la *Business School* d'Harvard.

## II. Les pratiques de la Comptabilité Extra-Financière

### II.1. Quel classement des pratiques et des méthodes ?

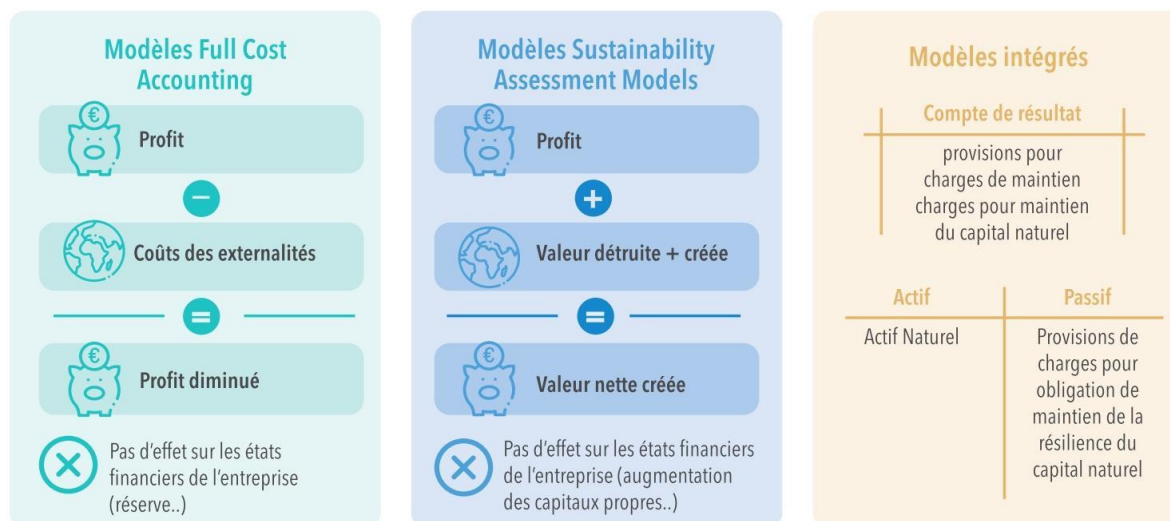
Faute de définition précise, la Comptabilité Extra-Financière (CEF) recouvre aujourd'hui une grande variété d'outils, de pratiques et de méthodes. La discipline principale ayant produit des CEF reste cependant les sciences de gestion, au sein de laquelle Faure et al. (2020) distinguent 2 grands types de modèles :

- **Les modèles expérimentaux** liés au bilan et au compte de résultat, qui élargissent les principes comptables à de nouveaux enjeux/aspects.
- **Les modèles analogiques**, qui reprennent des éléments et les logiques de présentation de la comptabilité sans en suivre l'ensemble des principes (incluant l'absence de monétarisation dans la plupart des cas).

Parmi les modèles expérimentaux, les auteurs distinguent **trois types de modèles** (Figure 28) :

- Les modèles " Full Cost Accounting" visent à **soustraire le coût des externalités** générées par l'entreprise pour mesurer son "profit réel" et susciter des actions de remédiation.
- Les " Sustainability Assessment Models" (SAM) prévoient eux **l'intégration des coûts et des bénéfiques** et proposent donc une nouvelle mesure de la valeur créée par l'entreprise.
- Les modèles dit "Intégrés" visent à proposer une **refonte de la comptabilité et donc une transformation des États Financiers** pour intégrer les enjeux environnementaux et sociaux : on ne peut alors plus parler de CEF, mais plutôt de comptabilité rénovée.

<sup>32</sup> <https://www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/design-methodology/Pages/default.aspx>



**Figure 28 : Les différents types de modèles « expérimentaux » (source : Antheaume & Gibassier, 2020)**

Cette classification apparaît comme principalement chronologique : les tentatives d’intégration des externalités remontent aux années 90, les modèles intégrés sont proposés depuis le début des années 2010 et les modèles SAM couvrent ces deux périodes. Globalement, les modèles expérimentaux ont la même finalité d’extension des États Financiers, certaines tentatives ayant également été documentées par le rapport de Cambourg (2019) et la Capitals Coalition (Dickie et al., 2020).

Les modèles considérés comme analogiques par les auteurs ouvrent cependant la porte à des tentatives plus larges, souvent interdisciplinaires, de créer des modèles de CEF autour de ces enjeux précis (eau, énergie, déchets, pollutions) et à partir de cadres conceptuels différents. Les modèles expérimentaux et plus globalement la perspective des sciences comptables sont en effet centrés sur les enjeux des États Financiers alors que les initiatives fleurissent également autour des enjeux opérationnels et des relations avec le territoire.

Il apparaît donc nécessaire d’élargir la revue des pratiques de CEF aux approches centrées sur les outils et portées par d’autres disciplines avec des enjeux et des parties prenantes différentes. Le Tableau 10 propose ainsi une articulation pour les logiques des CEF disponibles. On peut ainsi distinguer les **approches centrées sur les enjeux stratégiques**, qui se positionnent généralement à l’échelle du site ou de l’entreprise et de ses *business units*. Ces approches sont les plus proches des modèles comptables du fait d’enjeux similaires et de données disponibles.

**Tableau 10 : cadres conceptuels, niveaux de l’entreprise et enjeux des CEF (RECORD)**

Cadres conceptuels	Niveaux de l’entreprise	Enjeux
Limites Planétaires et Fondations Sociales : inscription dans un espace de viabilité délimité scientifiquement et institutionnellement	Stratégique	Valorisation de l’entreprise Pilotage de l’entreprise, de ses <b>sites</b> et de ses <b>Business Units</b> vers la soutenabilité
Analyse du Cycle de Vie et Analyse de Flux de Matières : suivi d’unités fonctionnelles de flux au sein des systèmes productifs	Opérationnel	Conception, sélection gestion des <b>produits</b> et des services Suivi opérationnel des flux et des ressources

Socio-Écosystème : Fonctions Écologiques, Services Écosystémiques et fonctionnement systémique des parties prenantes au sein d'un espaces	Territorial et de projet	Dialogue, gestion des conflits et cogestion des communs avec les <b>parties prenantes du territoire</b> Analyse coût-bénéfice globale des <b>projets</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

On observe ensuite des **approches opérationnelles** ayant généralement pour objet de guider les **choix de conception et de sélection des produits**, plutôt à destination de parties prenantes internes. Ces approches sont parfois mobilisées par les échelons stratégiques dans les démarches les moins matures du fait de leur normalisation, de leur disponibilité (notamment en termes de données) et de leur technicité qui peuvent être rassurantes.

Finalement, le prisme de la théorie des parties prenantes et certains enjeux environnementaux (comme la biodiversité) ou sociétaux (comme la création d'emploi et la gestion des conflits) militent pour **des approches territoriales**, à maille plus ou moins fine. Ces approches sont adaptées à la définition d'espace de dialogue et de cogestion d'enjeux, et permettent aux entreprises de piloter des approches plus large autour de projets, avec certains fournisseurs, ou autour de certains sites à fort enjeu écologique et social.

On assiste ainsi au sein des entreprises à une **grande diversité de pratiques, associant impulsions stratégiques, remontées opérationnelles, initiatives autour de projets** pour former des systèmes d'information asymétriques (très développés autour de certains aspects et outils, inexistantes sur d'autres) et in fine un paysage des CEF difficile à naviguer. Il n'en reste pas moins que le « sens de l'histoire » est clair, incarné par les besoins communs des entreprises et les demandes réglementaires associées au REF. L'ensemble des initiatives converge vers **des comptabilités de plus en plus détaillées et interconnectées** pour **proposer une image la plus fidèle possible de la valeur de l'entreprise** et **accompagner son management dans les évolutions inévitables** des modèles d'affaires vers une contribution à un développement durable.

Nous proposons donc une revue des différentes méthodes et outils appliqués en France et en Europe au travers de 3 grandes catégories de méthodes:

- Nous considérons d'abord les **comptabilités d'empreinte** qui sont aujourd'hui des approches formalisées au sein d'outils, principalement déployées dans des approches opérationnelles, projets et territoires. Ces comptabilités permettent la collecte de données sur les impacts et dépendances qui sont ensuite réutilisées dans des approches comptables plus globales ou directement au sein d'un REF.
- Viennent ensuite les **méthodes multicritères** qui sont encore très employées, **notamment dans des offres à coût réduit pour des démarches volontaires**. Ces approches peuvent respecter le principe de la séparation (entre données financières et non financières) ou l'abolir, notamment dans une perspective de rapport (RSE) intégré. Nous classons dans cette catégorie les modèles analogiques, les modèles full cost accounting et certains modèles SAM selon le niveau d'intégration des comptes.
- Finalement, nous étudions **les comptabilités intégrées**, qui dans une perspective de comptabilité multi-capitales visent à **faire évoluer les principes comptables eux-mêmes**. Ces approches, souvent en cours de maturation depuis de nombreuses années, arrivent aujourd'hui à maturité mais ne sont pas encore opérationnelles. Elles n'ont été testées que dans quelques cas et sont actuellement «incubées» par de grandes entreprises partenaires qui se préparent ainsi aux évolutions réglementaires (notamment au projet de CSRD).

Cette grille nous paraît plus adaptée à la réalité des pratiques actuelles, où cohabitent un usage des comptabilités d'empreinte (à des fins opérationnelles ou stratégiques) et des expérimentations autour de comptabilités intégrées (impulsées par le niveau stratégique et parfois reliées à des enjeux opérationnel) qui se rencontrent souvent au travers du REF (et notamment de la DPEF) en un **exercice de comptabilité qui reste globalement multicritères dans sa présentation comme dans son usage**.

Nous complétons notre synthèse des approches par une évaluation des cadres les plus avancés et/ou les plus discutés au sein des différents réseaux de praticiens. Cette évaluation porte sur 7 méthodes et

exclut les comptabilités d'empreinte qui sont des méthodes normées et déjà largement diagnostiquées et éprouvées par ailleurs :

- **Comptabilité Universelle**
- **ADESS LOGIC**
- **SeMA**
- **ABCV**
- **EP&L**
- **CARE**
- **LIFT**

Chaque méthode est présentée sous la forme d'une fiche synthétique incluant une évaluation globale de la démarche proposée dans la section II.5. L'évaluation se fait selon 9 critères, répartis en 3 catégories (Tableau 11). Elle considère entre autres le niveau de maturité et la robustesse du cadre proposé et les premiers résultats connus pour déterminer l'intérêt des méthodes pour différents types d'acteurs économiques.

**Tableau 11 : Le cadre d'évaluation des méthodes de CEF**

Catégories	Critères	Score : 1	Score : 2	Score : 3	Score : 4
Enjeux stratégiques	Ambition de transformation du modèle	Suivi d'indicateurs génériques issus d'un cadre standard	Identification et suivi d'indicateur reliant les enjeux globaux au modèle d'affaires	Mise en place d'un cadre systémique cohérent pour réduire l'insoutenabilité du modèle d'affaires	Utilisation d'une comptabilité intégrée pour faire évoluer et piloter une proposition de valeur élargie et l'ensemble du modèle d'affaires
	Intégration des enjeux des parties prenantes	Indicateurs multicritères sans modèle intégré, quantitatif ou en valeur, associé	Quantification robuste des enjeux associés aux parties prenantes	Pilotage des facteurs d'insoutenabilité selon les besoins exprimés/identifiés par les parties prenantes	Co-décision et co-pilotage des enjeux avec les parties prenantes sur la base d'un modèle partagé
Enjeux opérationnels	Niveau d'intégration des données comptables	Suivi séparé d'indicateurs financiers, d'indicateurs opérationnels et d'indicateurs extra-financiers génériques	Suivi séparé des indicateurs financiers, intégration des indicateurs opérationnels et des données environnementales et sociales	Rassemblement dans un tableau de pilotage unique des indicateurs financiers et des données extra-financières monétarisées	Mise en place d'une comptabilité élargie intégrée, avec un volet analytique et opérationnel directement relié à la comptabilité générale sur l'ensemble des enjeux du modèle d'affaires
	Indicateurs quantitatifs individualisés	Indicateurs proposés sans lien documenté avec une logique quantitative robuste	Indicateurs issus d'outils reconnus et normés basés sur des cadres différents	Prise en compte de certains indicateurs au niveau stratégique	Indicateurs quantitatifs cohérents entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel au sein d'une approche systémique
Validité	Documentation de la méthode	La documentation est composée d'une déclaration d'intention et d'un cadre conceptuel général	La documentation comprend un ensemble de principes, un déroulé de mise en œuvre et des exemples	La documentation présente un ensemble d'éléments incluant notamment des valeurs de référence, des outils associés, des formes types à mettre en place, etc.	La documentation présente l'ensemble des éléments permettant à un acteur de déployer la méthode après une formation minimale et d'arriver au résultat proposé
	Complexité de mise en œuvre	La méthode est impossible à mettre en œuvre sans expertise extérieure et/ou un coût important	La méthode demande un investissement important dans les systèmes d'informations et de nouvelles ressources humaines	La méthode demande un investissement minime et une montée en compétence interne et un accompagnement externe	La méthode peut être mise en œuvre avec des moyens humains limités à partir de la documentation

	Comparabilité	Les indicateurs sélectionnés au sein de la méthode dépendent du cas étudié	La méthode est spécifique à une taille d'entreprise ou un secteur d'activité	La méthode comporte un socle commun et des indicateurs ou modules choisis par l'entreprise.	La méthode est universellement applicable dans toutes ses dimensions, les résultats seuls tiennent compte des différences de situations
	Granularité	La méthode dépend d'informations précises, à un niveau d'application donné isolé des autres échelles	La méthode donne des informations exploitables à d'autres échelles de l'entreprise après retraitement	La méthode permet une réelle interopérabilité entre les échelles de l'entreprise et un reformatage des données selon les besoins	La méthode peut fonctionner avec différents niveaux d'information et sur différentes échelles spatiales
	Fiabilité	Les résultats de la méthode sont très sensibles aux données manquantes et à l'incertitude	La méthode permet de produire des résultats homogènes en cas de données manquantes	La méthode permet de réduire également l'incertitude associées à certains enjeux de façon prévisible	Les résultats de la méthode comme la variation de ces résultats restent systématiquement dans un espace anticipé, avec une cohérence forte entre études de cas

## II.2. Les comptabilités d'empreinte

Les différentes comptabilités d'empreinte ont pour finalité de positionner l'activité de l'acteur étudié (un individu, un produit, une entreprise, un secteur, un pays) par rapport à a) un « budget », une disponibilité globale de ressources, d'espace ou de fonctions/services qu'il ne faut pas dépasser et/ou b) un espace d'impact ou de dépendance plus large que celui qui est généralement connu. Ces comptabilités et leurs méthodologies forment donc la base des approches de quantification des entreprises, notamment aux niveaux opérationnels et de projet. Les bases de données qui leur sont associées (comme la base carbone) servent également de source de données secondaires pour d'autres approches comptables.

### II.2.1. Empreintes, *Carrying Capacity* et Limites Planétaires

La logique des comptabilités d'empreinte trouve son origine dans la notion de **capacité de portage** (Daly, 1996 ; Daly & Cobb, 1989), qui désigne la possibilité pour un écosystème à supporter un niveau donné d'activité humaine. Ce niveau est perçu comme un seuil à ne pas dépasser pour **rester dans les limites écologiques des milieux**. Wackernagel & Rees (1996) reprennent le concept pour proposer l'empreinte écologique, premier indicateur à proposer cette analogie, d'abord à l'échelle planétaire<sup>33</sup>. L'analogie de l'empreinte renvoie à l'impossibilité de consommer durablement plus de ressources qu'il n'y en a de disponible sur la planète, et donc à la nécessité pour chacun d'avoir une empreinte inférieure à 1. Cette normalisation est basée sur l'attribution à chaque individu d'une part des impacts globaux associés aux sociétés dans une démarche d'amélioration individuelle et de réduction des impacts directs et indirects que chacun génère. Le mode de vie d'un français moyen correspondait ainsi à 2,7 planètes en termes de ressources et de dégradation des écosystèmes.

La notion d'empreinte a connu un raffinement et un second souffle au travers des approches « budgétaires » de traitement des émissions de GES : le calcul d'un budget carbone par pays est alors associé à des empreintes carbonées individuelles. La logique a été étendue à des enjeux plus larges avec les **Limites Planétaires** (Rockström et al., 2009) (Figure 19) qui connaissent depuis de nombreux raffinements pour quantifier l'espace viable à l'échelle globale puis à des échelles nationales (voir par exemple Häyhä et al., 2016) et d'acteurs. Les *Science Based Targets*<sup>34</sup> sont aujourd'hui la principale ressource technique et institutionnelle des entreprises souhaitant se fixer des objectifs robustes dans cette logique de « budget » et de « juste contribution » au traitement des enjeux du développement durable.

La logique des empreintes se retrouve dans d'autres outils qui ont en commun d'essayer de donner une image de l'impact global, positif ou négatif d'un acteur à travers ses actions directes (actes d'achats, de

<sup>33</sup> <https://www.footprintnetwork.org/our-work/ecological-footprint/>

<sup>34</sup> <https://sciencebasedtargets.org/>

production, etc.). C'est notamment le cas du Bilan Carbone® qui selon la logique des scopes détermine les émissions de CO<sub>2</sub> générées par un site, un projet ou une entreprise. Il est alors possible de construire un plan d'action visant à éviter, réduire ou compenser les impacts.

## II.2.2. Analyse du Cycle de Vie, Analyse de Flux de Matières, études produit et sectorielles

L'**Analyse du Cycle de Vie (ACV)** est une autre démarche ayant pour objet de représenter l'impact d'un produit ou d'un site, lié à l'ensemble des composants nécessaires à l'activité du site ou à la conception du produit. Une unité fonctionnelle est retenue comme point de départ de l'analyse, qui correspond généralement à un service et/ou à la fonction principale du produit étudié. Il est alors possible de réaliser une comparaison entre ce produit/site et une variante afin de déterminer la solution la moins impactante selon une série d'indicateurs (dits indicateurs midpoints et endpoints). Ces indicateurs sont définis à l'aide des fonctions de dose-réponse, qui déterminent un niveau d'impact environnemental potentiel associé à la concentration dans le cycle de vie du produit/site de substances recensées par l'inventaire du cycle de vie. L'étude ExternE de 2006<sup>35</sup> sur le secteur de l'énergie a été l'une des principales études à l'échelle européenne et a permis de préciser les méthodes de l'ACV.

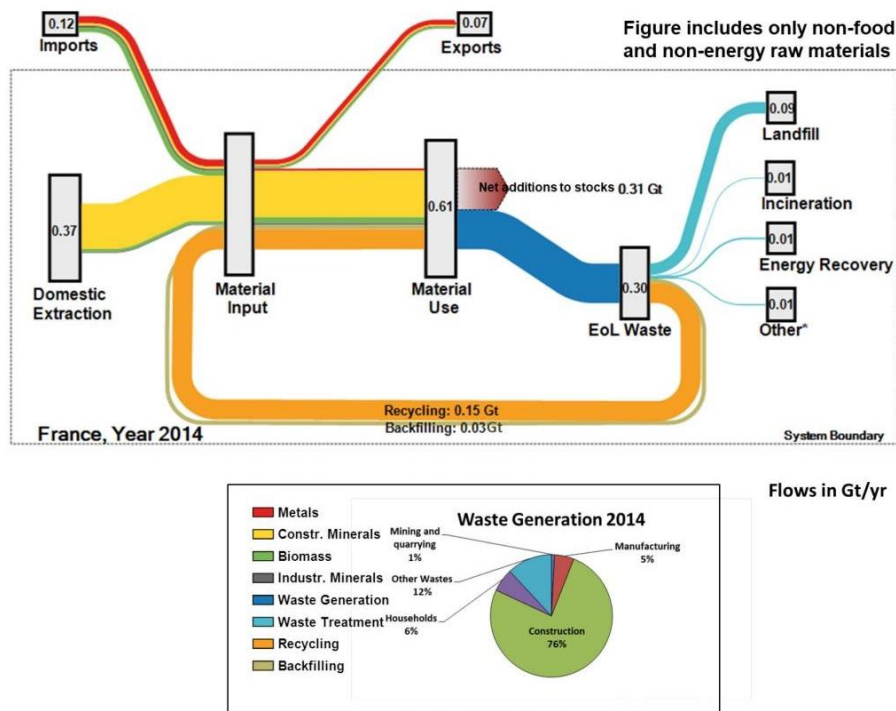
L'ACV est aujourd'hui la principale approche de quantification des impacts environnementaux utilisée dans le monde. L'ACV sociale a été proposée pour reproduire ce succès dans le domaine social, avec des résultats mitigés et une évaluation plus qualitative. Du fait de son statut central, l'ACV est souvent mobilisée comme base de métriques comptables indiquant par exemple le niveau d'impact global du ou des produits d'une entreprise, l'engagement pris dans le cadre de la publication de cette information étant généralement de réduire cet impact dans le temps par une évolution des procédés techniques et organisationnels. La réalisation d'une ACV est aujourd'hui un processus normé (ISO 14040 à 14043), assorti d'une revue critique qui donne une garantie raisonnable quant à la qualité des résultats.

Les entreprises qui réalisent une ou plusieurs ACV ont souvent recours à des données secondaires à l'échelle de pays, notamment pour la modélisation de leur chaîne de valeur<sup>36</sup>. Une source privilégiée pour ces données est l'**Analyse de Flux de Matière** (AFM) qui permet de modéliser les entrées, sorties, bouclages et rebouclages de matériaux à différentes échelles géographiques (Graedel, 2019). La comptabilité analytique d'une entreprise le long de la chaîne de valeur prend elle-même de plus en plus la forme d'une AFM, reliant l'approvisionnement, les business units et la demande finale (Figure 29).

<sup>35</sup> [http://www.externe.info/externe\\_d7/](http://www.externe.info/externe_d7/)

<sup>36</sup> C'est notamment le cas de Kering pour l'E P&L.





**Figure 29 : Illustration d'une AFM au niveau de la France métropolitaine, ensemble des matériaux (Source : Nuss et al., 2017)**

Suivant ces deux logiques de suivi des flux et d'estimation des impacts, plusieurs autres outils peuvent être associés selon les **thématiques, avec des clefs de répartition des flux et des impacts qui peuvent être massiques ou en valeur** selon les enjeux.

### II.2.3. Empreintes économiques et approches mixtes

L'une de ces extensions est l'usage de l'analyse Entrées-Sorties, initialement développée par Leontief (1936) pour déterminer les impacts dans les pays tiers d'un processus de production, via les échanges commerciaux et la logique des chaînes de valeur internationales. Les modèles Entrées-Sorties sont aujourd'hui bien connus et stables (Miller & Blair, 2009) et sont basés sur des tables d'allocation des biens intermédiaires et finaux entre secteurs (Supply and Use Tables). Il est possible de construire des tables physiques sur la base de cette nomenclature des biens, et de lier ainsi ACV et Tables Entrées-Sorties. Majeau-Bettez et al. (2015) présente clairement les possibilités d'hybridation, que ce soit pour compléter une ACV avec des données de commerce international ou pour associer des impacts environnementaux à une analyse des échanges commerciaux d'une entreprise ou d'un pays.

Le projet EXIOBASE (Wood et al., 2015) a permis de développer un modèle hybride multirégional, complété par des développements des tables hybrides (en unités physiques et en unités monétaires (Merciai & Schmidt, 2017) toujours en cours. Ces tables européennes (et leurs équivalents américains) ont été mobilisées pour construire des outils de précision des impacts associés à une entreprise ou un territoire. Le lien avec l'ACV et la prédiction des impacts environnementaux est parfois mobilisé, parfois négligé.

Un outil qui illustre parfaitement la logique des démarches d'empreinte est le Global Biodiversity Score (GBS). Cet outil, développé par la Caisse des Dépôts et Consignation, a été lancé officiellement en mai 2020. Il propose d'évaluer l'impact d'une entreprise sur la biodiversité. Son mode de construction est instructif (Figure 30) quant à l'emboîtement des modèles :

- Le point de départ de l'outil est l'identification du chiffre d'affaires et des achats de l'entreprise en unité monétaire, par secteur et par pays. Les achats représentent des flux directs, la production des flux indirects liés notamment aux consommations...
- Par le jeu d'équivalence des tables d'allocation mixtes en unités physiques et monétaires, ces données sont converties en données physiques, avec une unité correspondante...

- Ces données d'inventaires sont converties en impacts midpoints par les modèles d'analyse du cycle vie...
- Finalement transformées en pressions sur la biodiversité par le modèle GLOBIO.

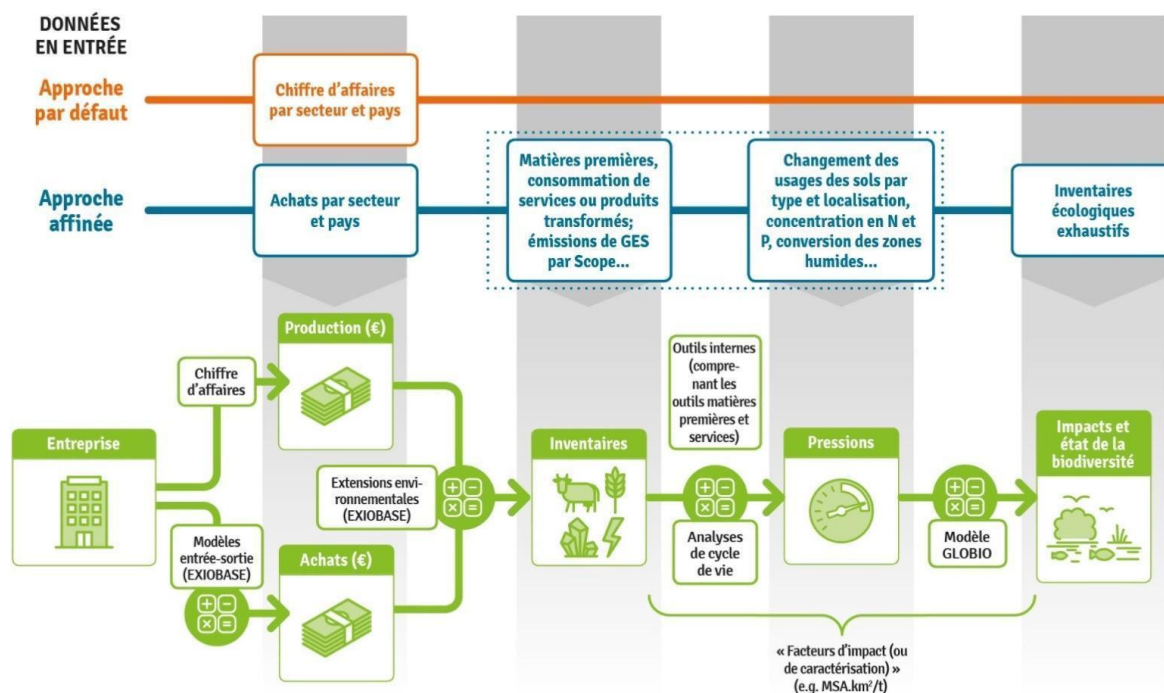


Figure 30 : Construction du Global Biodiversity Score, GBS (<https://www.cdc-biodiversite.fr/gbs/>)

Les outils d'empreintes représentent donc bien un impact potentiel lié à une activité observée sous forme de flux physiques ou monétaires. Cet impact potentiel est estimé par l'association de données d'impact issues de divers modèles (selon l'objectif), données qui associent flux et impacts selon des logiques propres au problème étudié (biodiversité, climat, pollutions, etc.). Dans le cadre de l'ACV comme du GBS, il est possible de modéliser l'information manquante, ce qui ajoute à l'incertitude et à la généricité des résultats présentés, qui peuvent représenter le cas d'une entreprise moyenne d'un secteur donné dans un pays donné, au lieu de l'entreprise considérée. Cet arbitrage à réaliser entre données réelles et modélisées est le prix à payer pour un résultat normalisé, homogène et comparable.

Les tables entrées-sorties sont finalement communément utilisées maintenant pour calculer l'**impact en emploi et en valeur ajoutée d'un projet, d'une activité économique voire d'un territoire**. Ce type d'analyse économique a été réalisé en continu depuis les années 1980, mais la montée en puissance du REF a remis ces outils en avant, souvent bien accompagnés dans des démarches de présentation avantageuses des résultats. L'un des outils les plus utilisés actuellement est l'outil Local Footprint® du cabinet Utopies<sup>37</sup>, qui est basé sur une table d'allocation particulièrement fine, mais d'autres acteurs (comme le bureau d'étude Vertigo Lab<sup>38</sup>) proposent leurs propres solutions.

Les approches en termes d'empreinte permettent donc de **comptabiliser des impacts et dépendances qui peuvent être reliés par des modélisations à l'activité d'une entreprise**. Leur principale limite tient justement à ces modélisations, qui donnent une cohérence à l'indicateur proposé mais rendent sa mise en rapport avec l'information financière et/ou l'action stratégique (pour l'ACV) et opérationnelle (pour l'empreinte écologique et l'empreinte économique) difficile. Des critiques récentes s'élèvent pour souligner les limites de rapporter un « impact climat »<sup>39</sup> ou un « impact biodiversité » à une entreprise par cette logique, et notamment pour remettre en cause les plans d'actions qui suivent

<sup>37</sup> <https://www.utopies.com/mesures-dimpact/impact-socio-economique/>

<sup>38</sup> <http://vertigolab.eu/wp-content/uploads/2017/06/PlaqueTte-ImpacTer.pdf>

<sup>39</sup> Voir par exemple, <https://theshiftproject.org/>, qui milite contre la notion de « neutralité carbone » à l'échelle de l'entreprise par des mesures de compensation.

la mise en place de ces indicateurs. La logique analogique des empreintes est parfois un facteur d'erreur dans l'interprétation des résultats.

Les indicateurs proposés par ces outils sont souvent techniques (comme les midpoints de l'ACV) et difficiles, voire impossibles, à comparer entre eux. Les logiques d'empreintes convergent donc vers une présentation sous format monétaire qui permet de proposer des recommandations (en apparence) plus claires et résout certaines problématiques d'agrégation et de commensurabilité des données. C'est notamment le cas de l'ACV monétarisée qui est de plus en plus étudiée (Dupuy, 2020; Pizzol et al., 2015), sans qu'une méthodologie normée émerge à ce jour. Il est néanmoins possible de monétariser la plupart des outils d'empreinte en suivant la démarche proposée dans le Natural Capital Protocol (Natural Capital Coalition, 2016) ou la norme ISO 14008.

## II.3. Les méthodes multicritères globales

La plupart des méthodes de comptabilités extra-financières existantes tombent dans la catégorie des méthodes multi-critères. Ces méthodes ont en commun de partir d'un référentiel et/ou de principes (principalement les ODD, l'ISO 26000 et la GRI) qui proposent une logique et/ou des indicateurs à calculer prédéfinis. Ces indicateurs et principes sont proposés par le porteur de méthode pour déclencher un plan d'action de nature à positionner l'entreprise dans une perspective de développement durable en accord avec la thématique concernée (eau, déchets, climat, droit du travail, etc. voir section II).

### II.3.1. Les méthodes respectant la thèse de la séparation

La thèse de la séparation dans sa version la plus simple postule que la comptabilité et le rapportage financier d'un côté, le REF et la CEF de l'autre, doivent garder des logiques distinctes et produire des informations différentes (pour une discussion voir Sandberg, 2008). Dans cette logique, la grande majorité des rapports RSE publiés encore aujourd'hui présentent dans leur REF quelques grands indicateurs financiers issus des États Financiers, puis principalement des **indicateurs de moyens** issus de leurs plans d'action sur l'une ou l'autre des thématiques de leur grille de référence (nombre de projets aidés, équilibre homme/femme parmi les employés, pourcentage de clients satisfaits, etc.).

Les **indicateurs de résultats** sont plus rares et aujourd'hui principalement liés à la thématique climat (émissions de CO<sub>2</sub> évitées, etc.) et donc généralement issus d'une comptabilité empreinte spécifique (Bilan Carbone®, ACV) ou d'une démarche particulière (Scénario Négawatt, partenariat avec une ONG, etc.). La CEF, comme le REF dont elle dépend, mélange indicateurs physiques et monétaires.

Dans ce cadre, la CEF est principalement déterminée par la stratégie de dialogue avec les parties prenantes et les obligations réglementaires. Elle est donc largement *ad hoc* et dimensionnée pour remplir une obligation de REF, avec potentiellement peu de rapports réels avec l'organisation, les enjeux voire les impacts de l'entreprise. Une étude réalisée en 2019 par Deloitte<sup>40</sup> (Deloitte, 2019) sur les 50 plus grandes entreprises du pays illustre bien les limites de cette approche :

- D'une année sur l'autre, les thématiques et les indicateurs proposés restent les mêmes
- Malgré un rapport de 151 pages en moyenne, les données proposées ne sont pas structurées et réparties entre plusieurs documents
- La direction n'est pas impliquée dans le REF
- La GRI et les ODD sont à la base de 54% et de 66% respectivement des documents proposés
- Même si les ODD sont mentionnés, peu d'acteurs proposent des actions claires et à la hauteur de leurs impacts pour y contribuer.

Dans ce contexte, il semble logique que la suspicion de Green ou de Social Washing soit forte. Les entreprises qui publient un rapport de ce type n'ont de fait pas la nécessité d'établir une CEF pour présenter des indicateurs robustes, cohérents par rapport aux ODD et avec leurs processus opérationnels : on ne trouve pas de trace dans les rapports de ce type de comptabilité d'empreinte ou d'autres démarches structurées. L'expérience, anecdotique à ce stade, suggère une « remontée d'indicateurs » préétablis sur une base annuelle, par un service instructeur (QSSE/environnement ou communication) pour intégration directe dans le REF.

<sup>40</sup> [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org)  
Étude RECORD n°20-0720/1A

Le REF apparaît comme le meilleur levier pour la structuration de ce type de démarche, notamment par l'harmonisation des démarches de rapportage et avec elle un durcissement des exigences. La finance responsable est un second levier, mais les indicateurs clefs de performance (KPI) associés à ces nouveaux produits financiers recourent encore largement ceux de la GRI et restent à la discrétion de l'entreprise en accord avec le partenaire financier.

### II.3.2. Les méthodes réfutant la thèse de la séparation

Une forme plus structurée de CEF émerge lorsque la séparation entre les États Financiers et l'Information Extra-Financière est remise en cause. Un nombre grandissant de méthodes et d'initiatives apparaît depuis un peu moins de 10 ans, visant à rassembler l'information Financière et Extra-Financière au sein d'un outil de gestion, principalement stratégique, pour piloter la transition de l'entreprise. La comptabilité générale et la comptabilité analytique sont alors **traitées comme deux sources d'informations complémentaires servant le pilotage et la communication d'une stratégie**, incarnée par un outil.

#### a. DES CEF pour évaluer une thématique ou un projet

On se rapproche dans cette configuration des attendus théoriques d'une CEF, avec **une structuration** (par exemple par le système de management) **de la comptabilité au service d'une stratégie**, idéalement co-construite avec les parties prenantes. L'outil proposé en 2017 par l'association ORÉE sur la thématique de l'ancrage local (Orée, 2017) illustre bien cette logique (Figure 31). Les 4 axes d'action sont présentés à l'image d'une *Balanced ScoreCard*, chaque axe étant associé à des indicateurs de moyens et de résultats. Une CEF guidée par une stratégie d'ancrage locale en 4 axes est donc implicitement associée à la méthode, en plus d'indicateurs issus de la comptabilité générale (achats, etc.)

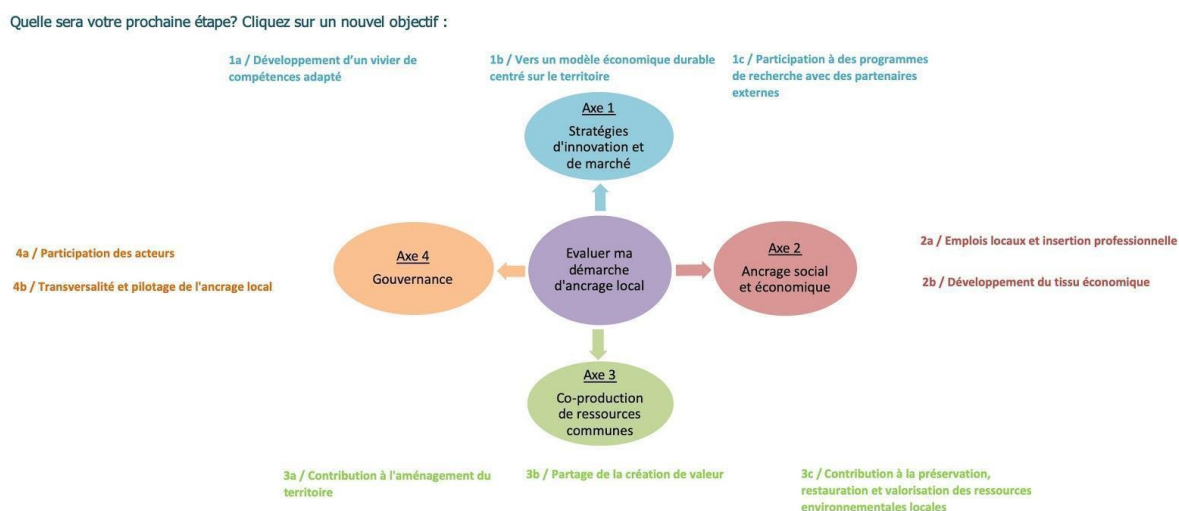
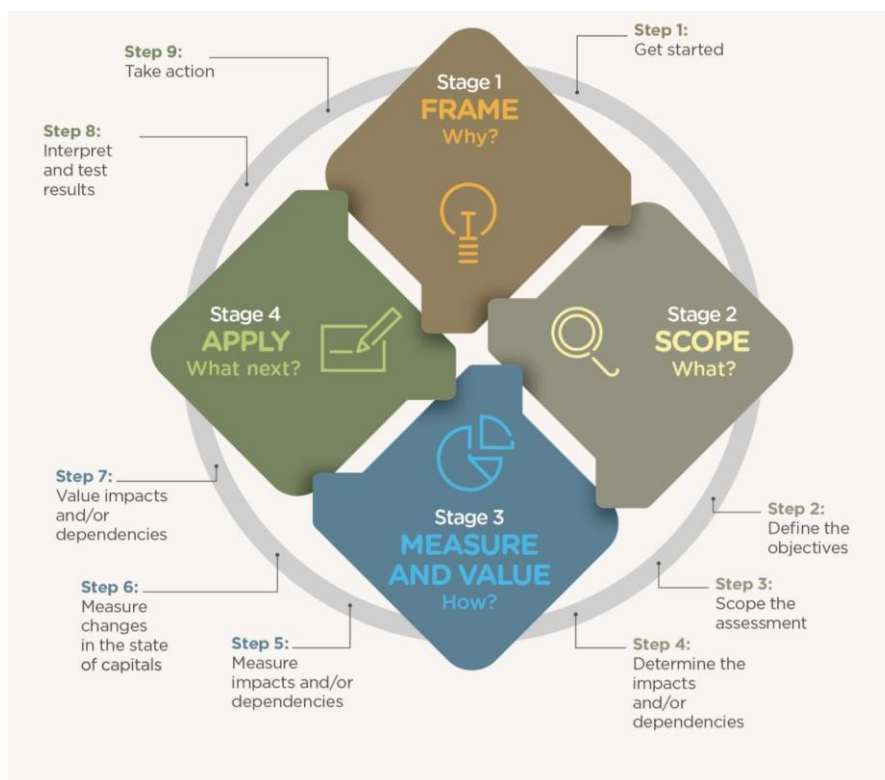


Figure 31 : Outil d'évaluation de l'ancrage local (Source : Orée, 2017).

Une CEF peut également être mise en place **après une évaluation ponctuelle, afin d'assurer le suivi du plan d'action associé à l'évaluation**. L'évaluation représente alors l'impulsion stratégique, la CEF se structurant pour le traitement à long terme des enjeux révélés. Le *Protocole d'Évaluation du Capital Naturel* (Natural Capital Coalition, 2016), suit cette logique, étendu depuis aux enjeux sociaux. La méthode est structurée en 4 phases :

- Cadre de l'évaluation (Pourquoi ?)
- Périmètre de l'évaluation (Quoi ?)
- Mesure et évaluation (Comment ?)
- Application (Et après ?)



**Figure 32 : Le déroulement d'une évaluation selon le cadre du Natural Capital Protocol (Source : Capitals Coalition, 2020)**

La phase de cadrage permet à l'entreprise d'identifier ses relations avec le capital naturel au travers des deux notions d'impact et de dépendance. La seconde phase permet de définir le périmètre géographique et fonctionnel de l'évaluation, tout en précisant les objectifs attendus en lien avec le capital naturel. La troisième phase précise les critères d'évaluation, les indicateurs et le cas échéant la démarche de monétarisation qui sera adoptée avant son application aux indicateurs. La dernière phase demande un temps d'analyse, de vérification et d'interprétation des résultats, avant diffusion et intégration dans l'activité.

Le Natural Capital Protocol a précédé l'ISO 14008 et constitue l'une de ses principales inspirations au niveau des principes. Il constitue plus une méthode (un protocole) pour la mise en place d'une démarche de suivi-évaluation des relations de l'entreprise avec le capital naturel qu'une CEF, mais la mise en place d'une CEF monétarisée et/ou basée sur des éléments de coûts issus de la comptabilité générale est l'une des principales suites logiques du protocole. Le site de la Natural Capital Coalition<sup>41</sup> comprend une base de méthodes, d'instruments et de comptabilités à mobiliser dans le cadre de l'application du protocole.

*b. DES CEF pour structurer une approche rse ou répondre à une demande réglementaire*

La principale demande pour des CEF aujourd'hui émane d'acteurs souhaitant structurer une démarche RSE par obligation réglementaire, anticipation réglementaire ou pour une minorité d'entre eux dans le cadre d'une démarche volontaire. Ces acteurs se sont basés sur le cadre de la NFRD puis de la DPEF et ont donc plutôt privilégié des approches multicritères. Ce choix apparaît d'autant plus logique du fait du manque de maturité de solutions plus complètes alliant données financières et extra-financière jusqu'à la fin des années 2000.

Des expérimentations, notamment en termes de Full Cost Accounting, ont cependant été conduites régulièrement pendant cette période initiale, notamment par le cabinet True Cost racheté depuis par Ernst & Young<sup>42</sup>. Faure et al. (2020) propose une sélection de ces modèles pionniers des années 1990/2000 (Figure 33).

<sup>41</sup> <https://shift.tools/contributors/551>

<sup>42</sup> <https://www.spglobal.com/esg/trucost>

Expérimentateur	Qui sont-ils ?	Nature des expérimentations	Formats de restitution
Ontario Hydro (US EPA, 1996)	Entreprise de production d'électricité	Calcul de coût complet	Traduction monétaire des dommages environnementaux et calcul des coûts externes, diminution du net income
BSO/Origin (Huizing & Dekker, 1992)	Une entreprise informatique	Calcul des coûts d'évitement des pollutions	Restitution sous forme d'un montant déduit de la « value added »
Howe (2000) Interface	Chercheur anglais qui reporte l'expérimentation chez Interface	Calcul de coût complet	
Antheaume (2004)	Chercheur en gestion français, il intervient au sein d'une entreprise souhaitant évaluer les coûts financiers éventuels liés à ses émissions dans l'environnement	Calcul de coût complet	Comparaison des résultats obtenus pour trois méthodes de monétisation.
Herbohn (2005) Reporting des coûts complets environnementaux	Chercheuse australienne intervenant auprès d'une société de gestion forestière	Calcul de coût complet	L'expérimentation n'a pu être menée à terme suite, entre autres, à une levée de boucliers des acteurs et une complexité de collecte des données jugée excessive.

**Figure 33 : Des exemples de modèles “ Full Cost Accounting” (Source : Faure et al., 2020)**

Aujourd'hui, Faure et al. (2020, p. 47) identifient 6 méthodes de type SAM (incluant un calcul des coûts et de bénéfices environnementaux), dont 3, True Value, Total Impact Measurement and Management et Total Value, sont portées par les cabinets KPMG, PricewaterhouseCoopers et Ernst & Young. Le marché international a donc ses acteurs bien en place proposant des évaluations stratégiques de l'ensemble d'une entreprise (Figure 34) et, plus ponctuellement, des évaluations à l'échelle projet.

**KPMG framework to identify externalities**

**Economic positive +**

Taxes; wages paid to workers; shareholder dividends; loan interest

**Economic negative -**

Avoided taxes; corruption

**Social positive +**

Provision of infrastructure; healthcare or educational benefits to society

**Social negative -**

Low wages; negative health and safety effects; damage to societal health through pollution

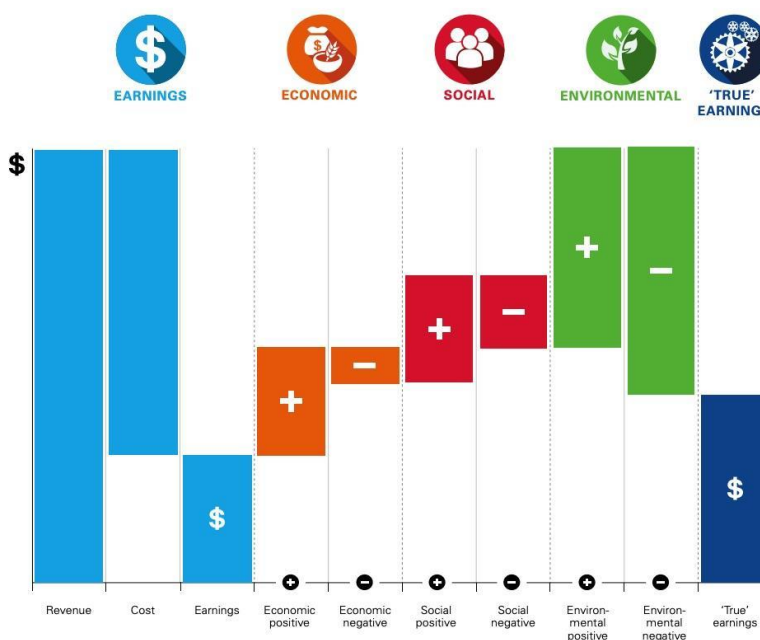
**Environmental positive +**

Renewable energy; land stewardship; recycling

**Environmental negative -**

Greenhouse gases and energy use; waste; ecosystem damage; use of water and raw materials

**Figure 2 / A generic 'true' earnings bridge**



Source: KPMG (2014). A New Vision of Value: Connecting corporate and societal value creation.

**Figure 34 : Illustration du modèle True Value proposé par KPMG (Source : KPMG, 2015)**

Toutes ces démarches suivent des étapes similaires à celles du Natural Capital Protocol présentées ci-dessus. Pour la phase de quantification et de mesure de l'impact considéré, les méthodes utilisées varient, avec par ordre de préférence :

- la mesure directe : émissions mesurées en sortie de cheminées, eau traitée en station d'épuration, etc.
- les données comptables : achats, salaires, charges.
- les données de modèle appliquées à l'entreprise : Bilan Carbone®, ACV
- les données secondaires : données issues des statistiques nationales (INSEE, Eurostat)
- les données modélisées : reconstitution à partir de bases nationales et internationales (EXIOBASE, GTAP, UN COMTRADE, Agribalyse, Impact, etc.)

Cette quantification est réalisée en unité physique (kg, m<sup>3</sup>), en unité d'impact (indicateur midpoint ACV, pourcentage de surface écologiquement restaurée) ou en unité monétaire (euros de salaires, euros de frais de restauration écologique) selon l'impact. La dernière étape possible est la monétarisation au moyen des techniques présentées en section I.2.

Au-delà de ces modèles internationaux disponibles en France, des modèles portés par des acteurs locaux ont émergé. Le premier de ces modèles est la Comptabilité Universelle proposée par Jacques De Saint-Front et Michel Veillard au tournant des années 2010. Basé sur une première expérience dans le département du Cantal autour de la valeur de l'appellation fromagère, le modèle a ensuite été testé par McDonald's. Dans le *Manifeste* pour la méthode publié en 2013, les auteurs justifient leur démarche par la nécessité de repositionner les logiques de création de valeur des entreprises en faveur de l'économie réelle<sup>43</sup> :

*“Le balancier est allé trop loin. Des économistes de tous bords, pas seulement des membres patentés d'ATTAC, dénoncent une **sorte de racket organisé par la finance** sur le reste de l'économie. Les patrons de PME leur emboîtent le pas et les salariés ne sont que trop contents de trouver des boucs émissaires, en l'occurrence les banquiers.”* (De Saint-Front et al., 2013)

L'ambition n'est cependant pas de « supprimer » les acteurs financiers, mais plutôt de les remettre à une juste place, au même niveau que les autres parties prenantes :

*“Le reporting inspiré par la comptabilité universelle a vocation à servir de base à l'analyse de la valeur et à l'investissement socialement responsable et à **maintenir la confiance des investisseurs pendant la phase de migration vers des business modèles plus soutenables**. C'est une fonction essentielle car, **si l'hypertrophie de la finance dans l'économie actuelle est critiquable, il ne faut pas pour autant jeter le bébé avec l'eau du bain**.*

*L'industrie financière joue et continuera de jouer un rôle essentiel dans le développement de nos économies (les patrons de PME<sup>44</sup> qui souffrent actuellement du crédit crunch en savent quelque chose). La comptabilité universelle est un outil qui peut aider la finance à assumer sa place centrale dans l'économie tout en légitimant son utilité sociale.”* (De Saint-Front et al., 2013)

La Comptabilité Universelle (cf Fiche Méthode section II.5), suivant sa troisième règle de comptabilité, prévoit un enregistrement des **actifs à leur valeur à ce jour**, arguant de l'absence de coût historique pour de nombreux actifs environnementaux et sociaux. Elle **rejette en revanche l'annualisation de la comptabilité** (quatrième règle) et la **consolidation des actifs en un seul bilan** (cinquième règle) au nom des spécificités propres aux actifs environnementaux et sociaux. La comptabilité universelle vise donc plutôt à **rendre la comptabilité générale plus analytique** pour en faire un outil de dialogue entre les parties prenantes de l'entreprise.

La méthode a connu des raffinements depuis le *Manifeste* de 2013, mais n'a pas évolué vers un modèle intégré. L'ambition des porteurs historiques et actuels du projet, le Cabinet de Saint-Front, est en effet de proposer un cadre simplifié de comptabilité pour les enjeux environnementaux et sociaux qui suivent les exigences réglementaires. Avant la proposition de CSRD, la comptabilité universelle a donc pris la forme d'un ensemble de thématiques auxquelles il est possible de contribuer positivement ou négativement, contribution qui est présentée dans un compte de résultat monétarisé séparé. Il n'est

---

<sup>43</sup> Emphase des auteurs.

<sup>44</sup> Emphase des auteurs

donc pas prévu d'évolution du modèle, la tendance est plutôt à une simplification pour le rendre accessible aux PME<sup>45</sup>.

Cette logique pragmatique a également été suivie par le modèle ADESS LOGIC® (cf Fiche Méthode section II.5), qui propose d'accompagner les acteurs dans l'identification monétarisée d'impacts liés à 9 thématiques. Les impacts sélectionnés sont référencés par rapport à la GRI, l'ISO 26000 et les ODD et les indicateurs associés sont mis en forme comptable dans un bilan et un compte de résultat intégré, avec la mise en place de **nouveaux comptes de charges et de produits** correspondant aux enjeux.

On peut également citer le cabinet BIOM Attitude<sup>46</sup> qui a proposé dès 2015 une évaluation de la performance extra-financière basée sur une approche multicritère incluant des données de comptabilité générale, des données extra-financières et une monétarisation partielle de ces données. La spécificité de la démarche est d'aboutir à un indicateur unique, le %BIOM qui représente les progrès réalisés par l'entreprise sur 15 thématiques allant de l'économique à l'environnemental et au social. La démarche comporte 4 étapes et constitue à la fois une CEF, un support de REF, un outil de pilotage et une solution pour faire émerger un plan d'action (Figure 35).



Figure 35 : la démarche BIOM ATTITUDE, ( <https://biomattitude.com/la-demarche/>)

À côté de ces démarches portées par des cabinets d'expertise comptable, deux approches universitaires récentes se positionnent pour rapprocher les niveaux opérationnels et stratégiques de l'entreprise, avec une **emphase sur le plan d'action** à mettre en œuvre à partir des données comptables. Ces approches reliant plus fortement comptabilité et organisation économique semblent

<sup>45</sup> Rappelant qu'« une innovation est une idée qui a rencontré son marché » (Entretien avec Pauline de Saint-Front, 22/04/2021), Pauline de Saint-Front considère que la Comptabilité Universelle répond bien aux demandes des acteurs dans sa forme actuelle, dans une logique de production d'un REF suivant la DPEF aujourd'hui et la transcription de la CSRD demain.

<sup>46</sup> <https://www.biomattitude.com>



particulièrement pertinentes pour des acteurs en attente d'un usage plus opérationnel et immédiat des systèmes d'information mis en place dans l'entreprise.

La méthode SeMA (*Sense-making Accounting*, cf Fiche Méthode section II.5) est une méthode portée par Béatrice Bellini de la Chaire Positive Business de l'université de Paris-Nanterre et Marielle Mathieu, expert-comptable diplômée et membre du comité directeur de la coopérative Métamorphose. Les auteures sont parties du constat que les **approches comptables ne tiennent pas assez compte des enjeux de conception des produits et de la proposition de valeur que l'entreprise doit porter pour réussir sa transformation** écologique et sociale. Elles cherchent donc à informer l'ensemble du modèle d'affaires par une information comptable complète qui nourrisse la prise de décision et le positionnement marketing des produits.

La méthode est encore en phase de test et assez peu connue, mais sa volonté de porter des positionnements alternatifs, notamment autour de l'économie de la fonctionnalité, peut permettre des ponts entre disciplines et entre parties prenantes internes à l'entreprise. Faute d'études de cas, il est cependant difficile d'évaluer l'impact réel de cette proposition à ce stade.

Une dernière approche va plus loin encore dans cette volonté d'informer le pilotage stratégique par des données opérationnelles. Fruit d'une collaboration entre ingénieurs et gestionnaires, la méthode ABCV (pour *Activity Based Costing / Analyse du Cycle de Vie*, cf Fiche Méthode section II.5) propose de **rapprocher les indicateurs de l'Analyse du Cycle de Vie de la pratique de calcul des coûts complets en comptabilité de gestion**. Elle est proposée par 4 chercheurs de l'université de Bordeaux, Stéphane Trébucq, Guido Sonnemann, Philippe Loubet et Marc Jourdain.

Au lieu d'adopter une logique de calcul de coûts externe comme dans les modèles Full Cost Accounting, la méthode ACBV vise à « compléter » les données de coûts complets de l'entreprise (ventilés en centre d'activités) par une information quantitative sur l'impact environnemental issue de l'ACV. Cette approche aboutit à une **cartographie très précise de la chaîne de valeur et à une information technico-économique fine** pouvant donner lieu à des investissements ciblés et un plan d'action basés sur des activités bien identifiées.

Les méthodes multicritères regroupent donc une grande variété de méthodes, certaines orientées vers la satisfaction des enjeux réglementaires de REF (DPEF ou bientôt CSRD), d'autres plus orientées vers le pilotage stratégique et opérationnel interne et la production d'information sur la chaîne de valeur. Selon ces finalités, l'information financière est plus ou moins rapprochée de l'information extra-financière, qui peut être elle-même monétarisée ou non. Malgré de réelles différences d'objets et de méthodes, ces approches utilisent **sensiblement les mêmes données primaires et approches quantitatives** (ACV, Bilan Carbone). Les **divergences sont plus importantes dans les méthodes de monétarisation**, au-delà de l'usage de la valeur tutélaire du carbone qui fait consensus.

## II.4. Les comptabilités intégrées

Comme le souligne le rapport de Cambourg (2019), la montée des enjeux environnementaux et sociaux a été un levier important d'innovation visant à amender la comptabilité générale. Ces enjeux ont également réveillé des débats en cours concernant des concepts clés de la comptabilité nationale et de la comptabilité d'entreprise. Les controverses concernant **la véritable nature de la dépréciation des actifs, la notion de capital, la formation des prix** lancées par les économistes engendrent des débats sur **l'enregistrement en comptabilité des opérations des entreprises et inversement**. Le progrès technique, qu'il touche l'économie dans son ensemble ou la comptabilité en particulier (au travers du développement des systèmes d'information digitalisés), apporte le dernier ingrédient pour déclencher un mouvement en faveur d'une évolution profonde des principes de la comptabilité générale et de la fiscalité des entreprises.

Depuis les premiers travaux de Bebbington (Gray & Bebbington, 2001), de nombreux chercheurs et praticiens ont donc proposé des méthodes de prise en compte des enjeux environnementaux qui

utilisaient les techniques comptables en les adaptant aux enjeux environnementaux. Le postulat de ces approches est de **changer la comptabilité générale pour encourager les entreprises à se positionner sur une trajectoire de développement durable**. On peut alors parler de **comptabilités intégrées** pour désigner cette ambition qui implique en creux la mise en place d'un **système d'information environnemental et social** pour alimenter la comptabilité qui serait une forme aboutie de comptabilité analytique au service de la comptabilité générale.

Il est important de noter que ces travaux se font en parallèle des propositions de réforme des comptabilités nationales (Dasgupta, 2009; UNEP, 2018; UNU-IHDP & UNEP, 2014; World Bank, 2011, 2018), avec en point d'orgue la réforme du SEEA<sup>47</sup> actée en mars 2021, et de travaux visant à amender les normes internationales de comptabilité d'entreprise, en commençant par les Principes Généraux États-Uniens<sup>48</sup>. Si la nécessité de **réformer la comptabilité comme levier d'une transition écologique et sociale vers un développement durable fait largement consensus**, l'objet et la forme de cette transition font débat.

Les ouvrages et initiatives internationales sont clairement positionnés dans une perspective de transition globale qui, suivant les principes de l'économie néo-classique, vise à modifier **l'allocation des ressources mondiales** (financières, force de travail, innovation, etc.) vers les secteurs de la transition (énergie, agriculture, construction durable, etc.). Dans ce schéma, le système financier joue son rôle traditionnel d'allocation des ressources et est donc considéré comme l'un des acteurs clefs de la transition. La proposition de CSRD vise ainsi à accélérer la transition par la contrainte sur l'accès au financement.

Après le rapport de Cambourg, les travaux de l'EFRAG (2021) ont insisté sur la nécessité d'une réforme de la comptabilité, mais l'ampleur de la réforme fait débat. Dans un travail de revue récent, la *Capitals Coalition* étudie ainsi 4 propositions d'intégration de la nature dans la comptabilité (Dickie et al., 2020). Deux de ces propositions sont des amendements à la comptabilité financière existante portant sur les amortissements et la production d'un tableau de partage de la valeur ajoutée.

Dans le premier cas, la proposition est de **profiter des critères de définition d'un actif immatériel** (norme IAS 38) pour identifier des **pistes d'intégration du capital naturel dans les comptes** selon les règles existantes. Il apparaît ainsi possible d'identifier des coûts de formation, une valeur de marque, des coûts de développement et des quotas de pêche de cette manière (Dickie et al., 2020). Dans le second, les États Financiers sont complétés par une déclaration qui intègre des provisions pour la nature, comme des provisions sont déjà proposées pour d'autres thématiques.

---

<sup>47</sup> Le [System of Environmental Economic Accounting](#) propose un cadre pour l'intégration du capital naturel et du capital social dans les comptabilités nationales. Il est actuellement en révision, la version proposant notamment une typologie normalisée des écosystèmes et une méthode de quantification avant valorisation.

<sup>48</sup> [https://ec.europa.eu/environment/biodiversity/business/news/news-224\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/biodiversity/business/news/news-224_en.htm), voir le site du Transparent Project ([Natural Capital Coalition Transparent](#)) financé par l'Union Européenne.

Assets		Equity and liabilities	
Non-current assets	100,353.60	Subscribed capital	526.40
Current assets	66,830.40	Capital reserves	1,694.40
		Revenue reserves - original	44,896.80
		<b>Adjustment: Provisions for Nature</b>	<b>-1,979.68</b>
		Revenue reserves - adjusted	42,917.12
		Accumulated other equity	-1,070.40
		<b>Equity attributable to shareholders</b>	<b>44,067.52</b>
		Minority interest	423.20
		<b>Equity</b>	<b>44,490.72</b>
		Pension provisions	1,864.00
		<b>Fund for nature</b>	<b>1,979.68</b>
		Other provisions	4,620.80
		Deferred tax	1,444.80
		Financial liabilities	51,817.60
		Other liabilities	4,239.20
		<b>Non-current provisions and liabilities</b>	<b>65,966.08</b>
		Current provisions and liabilities	56,727.20
<b>Total assets</b>	<b>167,184.00</b>	<b>Total equity and liabilities</b>	<b>167,184.00</b>

**Figure 36 : ajustement du bilan pour des dépenses de remédiation pour la nature (Dickie et al., 2020)**

Ces deux exemples illustrent les progrès possibles avec des modifications mineures des règles de comptabilité en vigueur. Dans le même esprit d'amendement incrémental et de travail autour de la comptabilité existante, Puma puis Kering ont proposé l' EP&L (*Environnemental Profit & Loss (EP & L)*, 2016) dont une première version a été publiée en 2015. L'EP&L (cf Fiche Méthode section II.5) n'est pas à proprement parler une comptabilité intégrée<sup>49</sup>, mais l'ambition qu'il représente en termes de collecte de données, de pilotage des impacts sur l'ensemble de la chaîne de valeur, d'intégration des enjeux financiers et extra-financiers dans le rapportage en fait un précurseur de ces approches et à bien des égards un exercice encore plus complet.

L'EP&L est un processus en 7 étapes qui a inspiré entre autres le *Natural Capital Protocol*. La démarche s'appuie sur une modélisation rigoureuse des étapes de l'ensemble de la chaîne de valeur des différents produits de la marque, suivie d'une collecte systématique de données primaires et à défaut secondaire sur les impacts associés (et préalablement identifiés) à ces étapes. La méthode empreinte des données et sa logique à l'AFM et permet par des compléments issus des modèles EEIO et d'ACV d'obtenir des données précises ou estimées sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Une monétarisation homogène (en termes de données d'entrée) mais aussi adaptée aux différents impacts et contextes est ainsi assurée.

L'autre spécificité de l'EP&L est **sa référence explicite à la théorie du bien-être et au lien théorique qui est ainsi fait entre réduction de l'impact environnemental du groupe en valeur et amélioration du bien-être** des gens. Ce travail méticuleux permet à Kering de suivre la baisse de son impact en valeur (en baisse d'€ d'EP&L) et ainsi de piloter son impact global dans un cadre cohérent avec les euros de la comptabilité financière. Si l'EP&L n'est pas une proposition de réforme de la comptabilité, il constitue un outil opérationnel qui permet à Kering de développer un plan d'action ayant la même « valeur théorique » qu'un plan développé sur la base d'une comptabilité intégrée. La proposition méthodologique de l'EP&L reste donc intéressante, 8 ans après la conception du cadre méthodologique, pour éclairer les débats sur les méthodes actuelles.

<sup>49</sup> Faure et al. (2020) le classent à juste titre parmi les méthodes *Full Cost Accounting*.

Parmi les démarches globales qui ambitionnent aujourd'hui de contribuer à l'évolution des normes comptables, deux propositions sont basées en France, le modèle CARE (cf Fiche Méthode section II.5), associé à la chaire de comptabilité écologique basée à l'Agro ParisTech et le modèle LIFTS (cf Fiche Méthode section II.5), développé par la chaire performance globale multi-capitaux d'Audencia. Ces deux chaires sont également adossées à des partenaires économiques qui financent une partie des travaux et fournissent des terrains d'expérimentation.

La méthode CARE proposée par Jacques Richard et Alexandre Rambaud (Rambaud & Richard, 2015; Richard, 2012) procède à **l'enregistrement des actifs au coût historique, avec dépréciation programmée de la valeur de ces actifs**. Cette solution était la norme avant le passage aux normes IFRS et reste en vigueur dans la majorité des pays. En France, suivant la norme IAS 16, il est possible de réévaluer des actifs encore enregistrés à leur coût historique, mais il n'y a pas obligation de le faire. Si l'enregistrement des actifs est réalisé au coût historique, la méthode CARE prévoit la réalisation d'un bilan intégré regroupant actifs environnementaux, économiques et sociaux (Rambaud & Richard, 2015). Rambaud & Richard (2015) justifient ainsi ce choix méthodologique important :

*“But financial capital owners have challenged this institution, and thus, a new type of depreciation, the financial depreciation, was proposed during the 1970–1980s by ‘modern’ accountants, such as Beaver (1989), armed with the finance theory promoted by Fisher. [...].*

*If this net present value is distributed, any reversal of the economic situation will end in a fictitious dividend distribution and an increase in the risks of failure, such the sub-prime mortgage crisis (Richard, 2014). But finance people want to destroy the principle of historical depreciation to **give more liberty to shareholders**. [...]*

*[...]the concept of planned depreciation or HCD. This concept, although under attack today **by finance theoreticians for the sake of impatient shareholders** (Chiapello, 2005)[...]” (Rambaud & Richard, 2015, p. 8)<sup>50</sup>*

La méthode CARE partage avec la Comptabilité Universelle une vision de la comptabilité comme **instrument de rééquilibrage des droits sur l'entreprise entre les parties prenantes**. Leur lecture historique et politique des dernières années les pousse cependant à positionner leurs méthodes dans la perspective d'un endiguement spécifique des parties prenantes financières, perçues comme une force majoritairement contraire à la prise en compte du développement durable. La méthode CARE se positionne donc dans une perspective d'action publique et politique claire, en opposition avec les méthodes se basant sur les normes IFRS et le travail mené au travers des SASB. Il existe une possibilité que les travaux de normalisation européens soient plus favorables à cette option méthodologique, mais rien ne permet aujourd'hui de l'affirmer.

La méthode CARE vise à produire un Bilan et un Compte de Résultat intégrant de nouveaux actifs associés à des enjeux environnementaux et sociaux qui découlent des activités économiques de l'entreprise. Ces actifs donnent lieu à des dettes du fait des impacts associés à leur mobilisation, dettes qui sont valorisées selon les coûts de remédiation qu'elles génèrent/devraient générer. Le modèle CARE définit donc son objet comme la restauration des actifs écologiques et sociaux dégradés. L'usage des coûts de remédiation pour la valorisation des actifs créent un lien direct entre la comptabilité et l'état des moyens disponibles sur le marché, par opposition aux valeurs potentielles / latentes de la comptabilité en juste valeur.

L'utilisation du coût historique par la méthode CARE a donc des conséquences sur l'ensemble de la logique développée et constitue l'une des clefs de la cohérence du modèle. Ce choix exclut cependant toute possibilité d'impact positif de l'entreprise sur le développement des actifs environnementaux et sociaux au-delà du paiement de la « dette » que représente le « capital mobilisé » pour l'usage de l'actif. Ce point, compréhensible pour un modèle orienté vers la démonstration de l'insoutenable des modèles d'affaires actuels, est problématique dans une perspective de mobilisation de la comptabilité pour orienter l'entreprise vers une proposition de valeur soutenable.

Un dernier modèle en cours de développement a été proposé récemment par la Chaire Performance Globale Multi-Capitaux d'Audencia. Les travaux commencés en 2020 ont abouti à la proposition du LIFTS (*Limits and Foundations Towards Sustainability*) Accounting Model en juin 2021. Le recul sur la méthode est très limité, compte tenu de la jeunesse du modèle, mais un effort conceptuel et opérationnel

---

<sup>50</sup> Emphase des auteurs

important a été déployé par la chaire et ses mécènes pour aboutir à un résultat déjà très complet. Le modèle peut déjà proposer 3 études de cas publiques<sup>51</sup> et bénéficie de la longue expérience de l'équipe de la chaire dans le domaine de la comptabilité environnementale et de la RSE.

| Le modèle est basé sur la logique quantitative des limites planétaires et des fondations sociales et cherche donc à établir l'impact des actions de l'entreprise (émissions de GES, pollutions, conditions de travail) qui la placerait en défaut par rapport à ces limites et ces fondations. **Les limites à ne pas dépasser sont assimilées à des budgets alloués sous forme de dotations dans un compte**, et chaque impact est assimilé à une dépense contre ce budget. L'entreprise peut donc établir à la fin d'une année selon le solde du compte considéré (créditeur ou débiteur) si elle a dépassé ou non le budget prévu pour l'année : une dette est reportée sur le budget de l'année suivante pour encourager les actions dans le temps long.

Le modèle se place dans une logique de « soutenabilité forte » en proposant des comptes séparés dont la monétarisation est optionnelle : un solde positif par rapport à une limite/fondation ne peut pas compenser un solde négatif ailleurs. Le modèle repose pour la définition des limites sur les sciences-based targets et la régionalisation des parts des « budgets » nationaux, convergeant sur ce point avec la méthode CARE.

---

<sup>51</sup><https://multi-capital-performance.audencia.com/recherche-et-etudes/le-modele-de-comptabilite-multi-capitaux-integree/>

## **II.5. Fiches récapitulatives des méthodes analysées**

## Type de comptabilité

Multicritère sans principe de séparation

## Thématiques / Aspects couverts :

La comptabilité universelle suit les cadres existants pour définir ses thématiques : GES, biodiversité, eau, déchets et enjeux de gouvernance (liste non exhaustive).

## Concepteurs et porteurs de la méthode :

La méthode a été proposée par Jacques de Saint Front, Pauline de Saint Front, Michel Veillard et Didier Livieau. Elle est aujourd'hui proposée par le cabinet de Saint Front.

## Date d'entretien :

22 avril 2021, avec Pauline de Saint Front

## Date de mise en place et principaux cas connus

Les travaux sur la comptabilité universelle ont démarré en 2007 au sein du club développement durable de l'ordre des experts-comptables et se sont poursuivis avec la publication d'un Manifeste en 2013 et des travaux d'expérimentation avec le département du Cantal, la Mutualité Sociale Agricole (MSA) et McDonald's. Constatant la difficulté de faire évoluer la comptabilité générale, les auteurs ont rapidement positionné la méthode comme un cadre pour le REF. Elle est considérée comme stabilisée depuis le milieu des années 2010 et est proposée et mise en œuvre pour environ 40 clients du cabinet de Saint Front.

## Description du principe de la méthode

Après les expérimentations de développement (6000 h revendiquées), la Comptabilité Universelle est aujourd'hui organisée autour des enjeux du REF et propose donc une présentation de nature à satisfaire les exigences réglementaires. Les thématiques d'impact sont regroupées au sein de trois comptes de résultat (environnemental, social, gouvernance selon les critères ESG), estimées quantitativement puis monétarisées à l'aide de prix de références et de valeurs tutélaires. Les impacts/contributions considérés peuvent être positifs ou négatifs, sans lien avec le Bilan. Les différentes valeurs sont ensuite mobilisées pour un exercice de prospective et pour faciliter le pilotage joint (financier et extra-financier) de l'entreprise.

## Collecte des données nécessaires

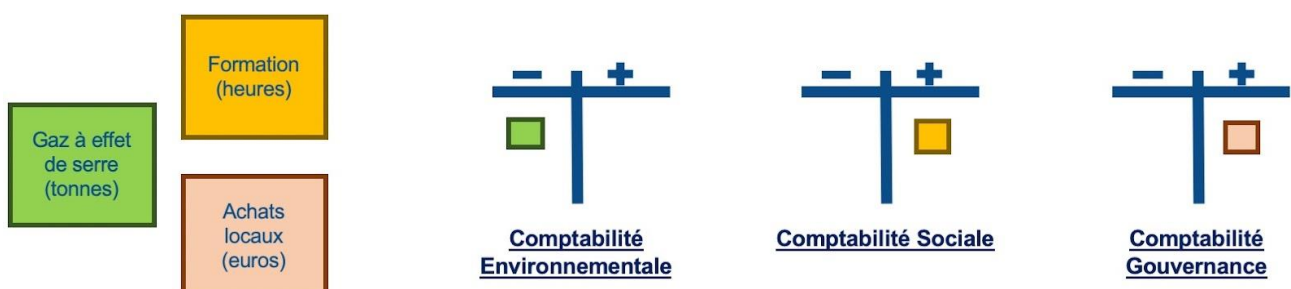
Les données nécessaires recouvrent les exigences du REF, et sont pour la plupart disponibles dans les PME et ETI. La méthode ne suppose pas de disposer de l'intégralité des données :

- Émissions de GES (T), consommations d'énergie (kwh), déchets par type (T), eau consommée (m3), emprise au sol de l'activité (ha)
- Formations (heures/euros), accidents (nbr jours), absences (nbr jours), emplois (nbr, types)
- Achats locaux (euros), impôts locaux (euros), mécénat (euros).

## Étapes de la méthode

La méthode est mise en place suivant 4 étapes :

1. Mesurer : collecter des documents permettant de quantifier les impacts
2. Valoriser/Monétariser : application de valeurs tutélaires et de prix de références aux impacts
3. Comptabiliser : création des comptes environnementaux, sociaux et de gouvernance à côté du compte de résultat économique
4. Synthèse et suite : présenter les résultats et les proposer dans un format compatible avec le rapportage intégré.



## Exemple d'opération

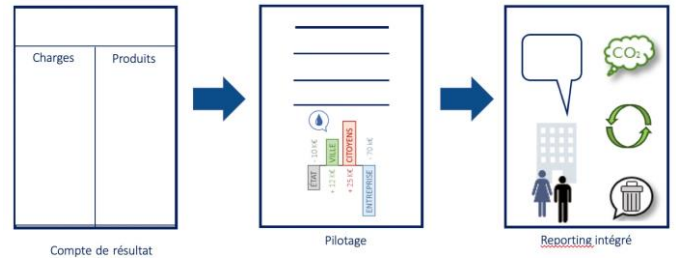
Si l'entreprise dépense 54 158 € en formation sur l'exercice, ce montant est reporté comme produit du compte de résultat social (gain sociétal du fait de la hausse de qualification de la main d'œuvre). À l'inverse, 3 accidents représentent un impact négatif du fait des dommages corporels, estimé à 63 000 € et porté comme charge au sein du même compte.

COMPTE DE RESULTAT SOCIAL (entreprise de service 800 personnes)

CHARGES		PRODUITS	
Absentéisme (159 440h d'absence)	11 958 000	Masse salariale	59 200 000
Accidents (3 accidents)	63 000	Formation	54 158
<b>TOTAL</b>	<b>12 021 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>59 254 158</b>
		<b>RESULTAT POSITIF</b>	<b>47 233 158</b>

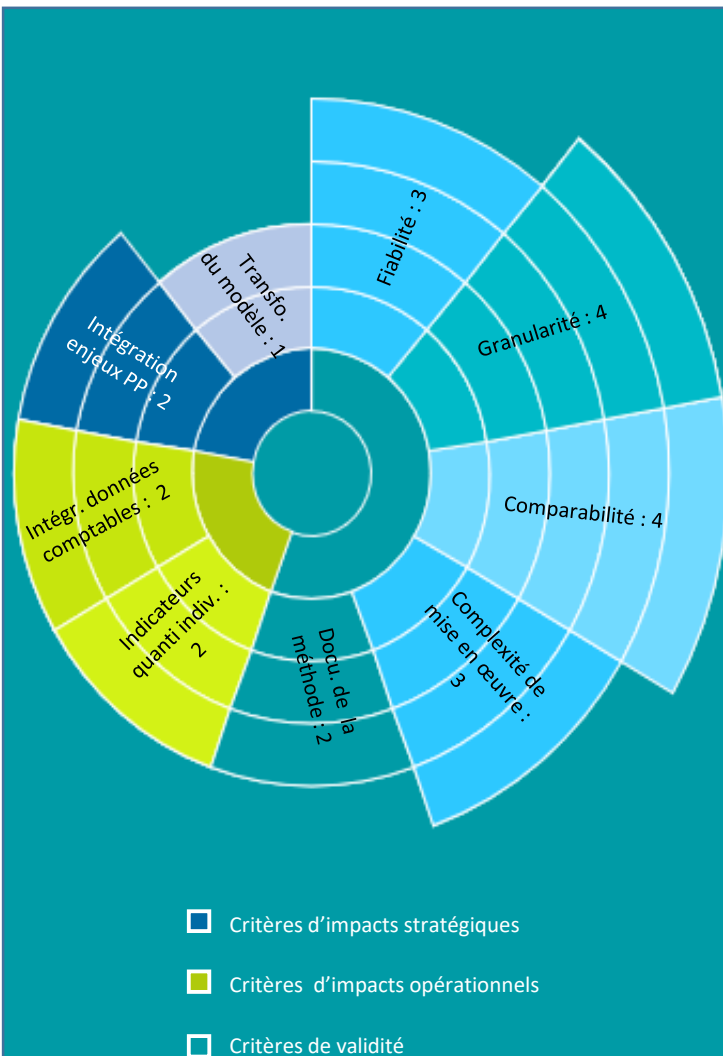
## Présentation des résultats

Les résultats sont d'abord présentés au terme de la phase 3 dans des comptes de résultats séparés où les différents produits et charges sont sommés pour arriver à un résultat social, environnemental et de gouvernance net. Ils peuvent ensuite reformattés pour satisfaire les besoins du format de rapportage retenu par l'entreprise.



## Retours opérationnels des cas connus

Le cabinet de Saint-Front affiche un taux de satisfaction global très élevé pour ses prestations (plus de 90%) sans proposer de chiffre spécifique à la Comptabilité Universelle®.



La Comptabilité Universelle® est l'une des deux premières méthodes de CEF proposées en France au début des années 2010. Elle s'est rapidement orientée vers la réponse aux demandes du REF afin de répondre à la demande des entreprises dans un cadre réglementaire ou volontaire. La méthode a donc été largement simplifiée depuis les premiers travaux et propose un nombre limité de thématiques traitées, ce qui permet cependant un déploiement large et une forte comparabilité des résultats entre secteurs et tailles d'entreprises. Elle peut donc répondre à des besoins de lisibilité, de pilotage et de structuration de la démarche RSE pour des acteurs ayant peu de moyens ou ne disposant pas d'un système d'information suffisamment développé. La méthode aujourd'hui largement stabilisée sert ainsi un marché qui s'élargit, quitte à ne pas accompagner directement les acteurs vers des évolutions ambitieuses de leurs modèles d'affaires.



Type de comptabilité
Multicritère sans principe de séparation
Thématiques / Aspects couverts :
air, eau, sol, énergie, déchets, biodiversité du vivant, territoires, social-humain, sécurité-vigilance-risques, immatériels,

## Date de mise en place et principaux cas connus

ADESS LOGIC est née du fait de désaccords au sein du groupe de travail développement durable de l'ordre des experts comptables autour de la méthode CARE en 2015. La méthode a été développée durant 4 ans et est présentée depuis 2019. Aucune étude de cas n'est publique à ce jour. Cependant, Christine Chavigny est actuellement en discussion avec la Région Nouvelle-Aquitaine pour tester l'application de la méthode auprès d'une dizaine d'EIT de la région. Par ailleurs, le cabinet comptable Adage Conseil soutient la méthode en fournissant des moyens humains permettant de continuer le développement opérationnel des supports de la méthode.

## Description du principe de la méthode

L'objectif de la méthode est de réduire les coûts cachés de l'activité de l'entreprise et d'arriver à un équilibre entre externalités positives et négatives, voire à la «neutralité» sur certains enjeux.

L'approche consiste à mesurer et à valoriser monétairement les impacts sur une dizaine de thématiques. L'idée est de réaliser un compte de résultat et un bilan de type comptable, avec actifs et passifs pour traduire les impacts que peut avoir une organisation sur son environnement social et environnemental. Les écritures sont définies par analogie logique avec la pratique comptable. Les documents de synthèse sont remplis dans une optique bilantielle d'évaluation des impacts, l'intérêt étant, une fois le bilan réalisé, de mettre des actions en place pour limiter les externalités négatives ou favoriser les impacts positifs.

Les évaluations reposent sur des valeurs consensuelles, comme la valeur tutélaire de la tonne carbone, les dires d'experts ou les différences de coûts pour le recours aux services rendus par la nature. L'objectif est de réduire les coûts cachés et d'arriver à un équilibre entre les externalités positives et négatives, voire à la neutralité sur certains objectifs.

## Concepteurs et porteurs de la méthode :

La méthode a été développée durant 4 ans par Christine Chavigny, expert-comptable basée à Orléans et sa fille Jehanne Lebedel Chavigny, diplômée d'un master en politiques environnementales et management du développement durable.

## Date d'entretien :

13 janvier 2021, avec Christine Chavigny

## Collecte des données nécessaires

La liste des données à collecter est importante. En voici quelques exemples :

- Produits commercialisés par l'entité
- Pourcentage par type de produit
- Nombre de clients
- Localisation des clients
- Nombre de fournisseurs
- Localisation des fournisseurs
- Information par produit :
  - Composition de la matière première en pourcentage par article
  - Provenance du produit
  - Énergie utilisée et quantité nécessaire par type de produit
  - Détail des immobilisations nécessaires
- Tonnage des machines par catégorie de production
- Information logistique, et des emballages :
  - Déplacements inter-sites
  - Périodicité, km parcourus par service, fournisseurs, ...
  - Commercialisation
  - Distance du client, type de moyen de transport utilisé, ...

## Étapes de la méthode

1. Réalisation d'un état des lieux de l'existant, des empreintes et impacts sur les différentes thématiques : l'air, l'eau, le sol, l'énergie, les déchets, la biodiversité du vivant, les territoires, le social-humain, la sécurité-vigilance- risques, l'immatériel.
2. Répartition des impacts pour l'ensemble de la chaîne de valeur (matières premières, logistique aval, production, packaging, logistique amont, gestion des déchets, voyages, ...) ou, à minima, l'analyse de cycle de vie (ACV) correspondant à l'activité.
3. Comptabilisation de ces éléments lorsque cela est réalisable.
4. Élaboration du bilan et du compte de résultat développement durable ADESS LOGIC®.
5. Mise en place d'actions et/ou évaluation des provisions en fonction d'objectifs identifiés.

## Exemple d'opération

Lorsqu'un impact est identifié sur l'une des 10 thématiques, on précise dans le tableau ADESS LOGIC son unité, sa quantité et son prix. On répartit ensuite cet impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Les coûts globaux obtenus sont ensuite reportés dans l'actif et le passif du développement durable.

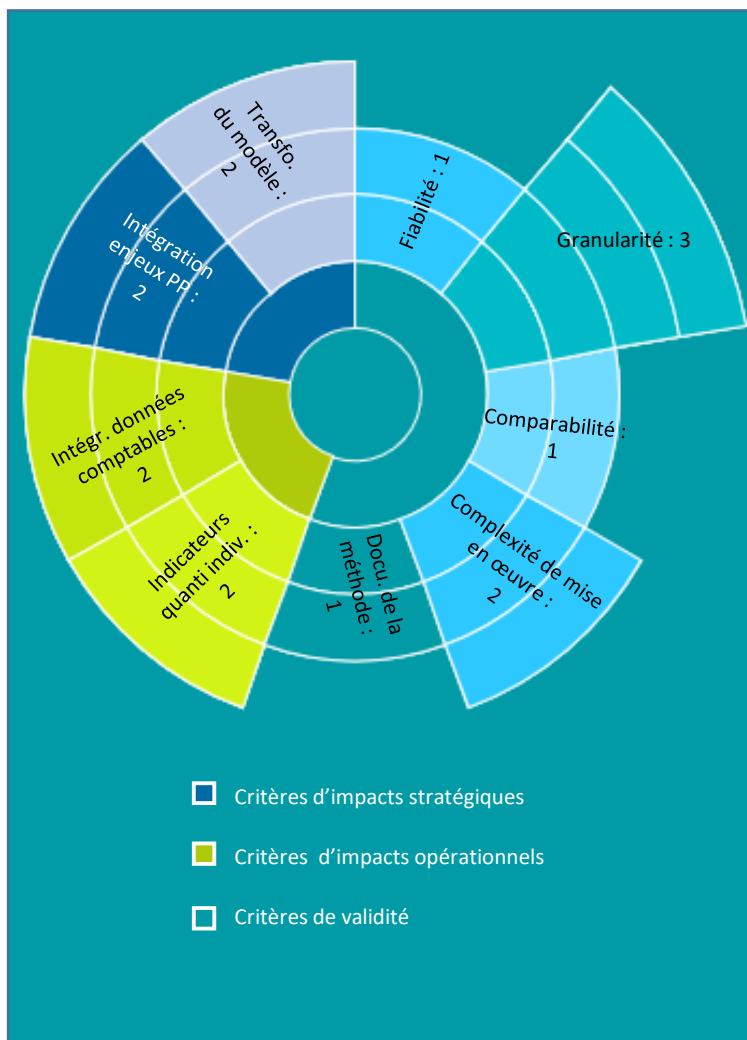
## Présentation des résultats

MÉTHODE ADESS LOGIC®				TABLEAU DES IMPACTS ET DES ÉMISSIONS													
Nom de la société :				À cocher : <input type="checkbox"/> Direct (généré par les propres activités) <input type="checkbox"/> Indirect (induit par les propres consommations d'énergie, par les chaînes d'approvisionnement ou par le usage de ses produits par ses clients et usés)													
Adresse :																	
Année de référence :																	
				ACHATS							FABRICATION						
Impact n°1	Référence ODD	Référence Abour	Référence GRI	Unité d'origine	Quantité	Prix	Total à répartir	Extraction	Utilisation réemploi / recyclé	Énergie / Eau	Variation de stock	Énergie / Eau	Personnel	Sous-traitance	Emballage	Déchets	Variation de stock
Impact n°1				AIR			99500	48500	0	2200	0	0	0	0	3900	4800	0
Impact n°2				EAU			43950	0	0	43950	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°3				SOL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°4				ÉNERGIE			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°5				DÉCHETS			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°6				BIODIVERSITÉ			22200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°7				TERRITOIRES			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°8				SOCIAL			300000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impact n°9				SECURITE - VIGILANCE			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				<b>TOTAL</b>			<b>1366500</b>	<b>48500</b>	<b>0</b>	<b>6700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3900</b>	<b>4800</b>	<b>0</b>

		Du 01/01/2018 Au 31/12/2018			
État exprimé en €		Brut	Amortis. Provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE	Capital souscrit non appelé (I)	AA			
	<b>Immobilisations Incorporelles</b>				
	Frais d'établissement	AB	AC		
	Frais de recherche et de développement	AD	AE		
	Concessions brevets droits similaires	AF	AG		
	Fonds commercial (1)	AH	AJ		
	Autres immobilisations incorporelles	AJ	AK		
	Avances et acomptes	AL	AM	300 000,00	300 000,00
	<b>Immobilisations Corporelles</b>				
	Terrains	AN	AO	22 200,00	22 200,00
	Constructions	AP	AQ		
	Installations techniques, mat et outillage indus.	AR	AS		
	Autres immobilisations corporelles	AT	AU	73 700,00	-73 700,00
	Immobilisations en cours	AV	AW		
	Avances et acomptes	AX	AY		
<b>Immobilisations Financières</b>					
Participations évaluées selon mise en équivalence	CS	CT			
Autres participations	CU	CV			
Créances rattachées à des participations	BB	BC			
Autres titres immobilisés	BD	BE			
Prêts	BF	BG			
Autres immobilisations financières	BH	BI			
<b>TOTAL (II)</b>	<b>BJ</b>	<b>BK</b>	<b>322 200,00</b>	<b>73 700,00</b>	<b>248 500,00</b>
					<b>0,00</b>

## Retours opérationnels des cas connus

Aucune étude publique connue à ce jour.



La méthode ADESS LOGIC peut être utilisée aussi bien par les acteurs publics que les acteurs privés, les grandes structures ou les petites. L'objectif est avant tout d'inciter les acteurs à amorcer une démarche de réduction des impacts négatifs et de fédérer un maximum d'entités. L'avantage majeur de cette méthode est sans doute sa flexibilité : elle s'adapte à tous et sa structure construite autour de plusieurs thématiques en fait un outil modulable. La structure souhaitant mobiliser ADESS LOGIC peut en effet avancer par étape en fonction de ses capacités financières. Elle peut également être utilisée comme outil prospectif, pour comparer deux méthodes de production différentes. En revanche, la quantité de données à collecter est importante. Même avec d'importants moyens humains et financiers, son application nécessite plusieurs années. Par ailleurs, chaque structure détermine ses propres prix associés aux différents impacts, ce qui interroge sur la comparabilité des résultats d'une structure à l'autre. Enfin, les impacts sont recalculés chaque année, sans conséquence en fonction de l'atteinte des objectifs fixés. Selon les détails de la méthode connus à ce jour, celle-ci prend difficilement en compte l'évolution du contexte sociétal (ex : évolution de la valeur carbone) et manque de caractère incitatif. La méthode ADESS LOGIC serait donc plus un outil d'analyse dans un but d'amélioration continue plutôt qu'une réelle méthode de comptabilité opérationnelle.

*Sense-making Accounting ou « Comptabilité de sens »*

Type de comptabilité
Multicritère sans principe de séparation
Thématiques / Aspects couverts :
Enjeux sociaux et environnementaux

## Date de mise en place et principaux cas connus

La méthode est développée depuis plus de 3 ans. Elle est en cours d'expérimentation dans plusieurs ETI et différents secteurs d'activité (agroalimentaire, distribution de produits de sport, cosmétique, etc.). Une PME dans le secteur de l'énergie devrait également tester la méthode au cours de l'année 2021.

## Description du principe de la méthode

La méthode SeMA cherche à exprimer le positionnement d'une entité dans son contexte territorial en établissant un lien entre le résultat financier et les incidences positives ou négatives de l'activité envers des parties prenantes identifiées. Elle s'appuie sur une approche dynamique basée sur les flux (et non sur les capitaux).

SeMA propose une présentation comptable, qui relie les soldes financiers avec l'estimation de leurs principaux impacts, ainsi qu'une mise en perspective par rapport à un objectif visé. L'idée est de systématiser la saisie comptable des impacts extra-financiers au même titre qu'une saisie comptable des éléments financiers, afin de les soumettre au processus de fiabilisation et de contrôle interne de l'ensemble de l'information.

La contribution positive ou négative de la structure par rapport à la transition sociale et environnementale est représentée par une valeur affichée en miroir de chaque flux financier comptable. Ces valeurs miroirs, intitulées «valeurs sociétales complémentaires», sont générées par une saisie comptable additionnelle à la saisie comptable conventionnelle, ce qui aboutit à une comptabilisation bipartite.

L'approche n'impose pas une action particulière mais impose qu'une décision finale spécifique sur les impacts sociétaux soit officiellement actée, en connaissance de cause, par les acteurs habilités aux décisions.

## Concepteurs et porteurs de la méthode :

Béatrice Bellini, responsable de la Chaire Unesco Positive Business et Maîtresse de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris Nanterre ; et Marielle Mathieu, expert-comptable diplômée et membre du Comité directeur de Métamorphose.

## Date d'entretien :

18 décembre 2020, avec Béatrice Bellini et Marielle Mathieu

Les données à collecter ne sont pas présentées dans les documents disponibles explicitant la méthode SeMA. Cependant, l'ESQCV requiert généralement des données relatives aux produits achetés ou proposés par l'entreprise comme par exemple la masse du produit, la masse des matériaux composant le produit, la consommation énergétique en phase d'utilisation du produit, le taux de "recyclabilité", les pollutions potentielles générées par le produit ou encore la durabilité du produit.

En ce qui concerne les valeurs sociétales complémentaires, elles sont calculées à partir de valeurs tutélaires ou de référence. Ces dernières doivent être consensuelles, validées par les dirigeants, et si possible, retenues par l'ensemble du secteur.

Les conceptrices de la méthode conseillent à ses utilisateurs de penser un système de saisie systématique de données quantitatives pour assurer la régularité de la collecte de données.

## Étapes de mise en œuvre de la méthode

1. Analyse du coeur de l'activité de l'entreprise
2. Identification des enjeux majeurs à traiter à travers une ESQCV (Evaluation Simplifiée Qualitative du Cycle de Vie du produit) et confrontation aux enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise
3. Création d'indicateurs de performance, valorisation des impacts en valeurs sociétales et représentation des enjeux au coeur des comptes
4. Diagnostic de gouvernance, perspectives d'évolution du modèle d'affaires et création de valeur du produit/service

## Exemple de valorisation d'impact en valeur sociale complémentaire avec les émissions de gaz à effet de serre

1, Estimation de la valeur sociale complémentaire à partir de la valeur tutélaire de 500€ la tonne de CO2

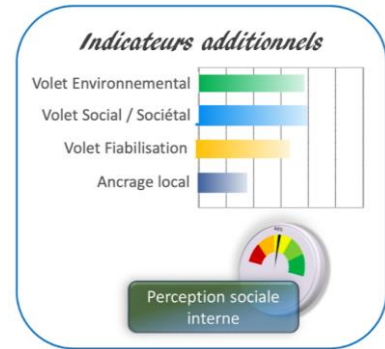
Période concernée	Montant de la charge en compte de résultat	Emissions de gaz à effet de serre (GES) afférentes à la charge d'énergie	Valeur sociale complémentaire en retenant la valeur tutélaire de 500 euros/ tCO2 à horizon 2040
Année N	Coût de l'énergie 260 000 €	724 tonnes de CO2 <sub>eq</sub>	- 362 000 €
Année N+1	Coût de l'énergie 255 000 € Coût de transition 10 000 €	674 tonnes de CO2 <sub>eq</sub>	- 337 000 €
Variation N à N+1	Diminution immédiate du résultat comptable - 5 000 €	Diminution des émissions de GES -50 Tonnes de CO2 <sub>eq</sub>	Amélioration de la « valeur sociale complémentaire » + 25 000 €

2, La valeur se positionne ensuite en regard du compte concerné

Compte de résultat en N	En k€	valeurs sociales complém.
<b>Eléments en produits</b>		
Production vendue	8 725	pm
Soutien territorial reçu	102	
<i>Impacts liés à l'exercice de l'activité</i>		
<b>Total des Produits</b>	<b>8 827</b>	pm
<b>Eléments ayant contribué à l'activité</b>		
Main d'œuvre	2 000	pm
Achats locaux (contribution économique au territoire)	865	pm
Achats de MP autres régions France	1 800	pm
Achats de MP hors France	1 500	pm
Prévention - Tracabilité - Qualité - Sécurité	150	pm
Moyens matériels	550	pm
Transports et déplacements	400	pm
Energie	260	362
Internet- téléphonie- affranchissements	16	pm
Charges externes et structurelles	300	pm
Paiements envers l'Etat et le territoire)	300	pm
Rémunération des prêteurs financiers	150	pm
<b>Total des charges</b>	<b>8 291</b>	
<b>Résultat</b>	<b>536</b>	

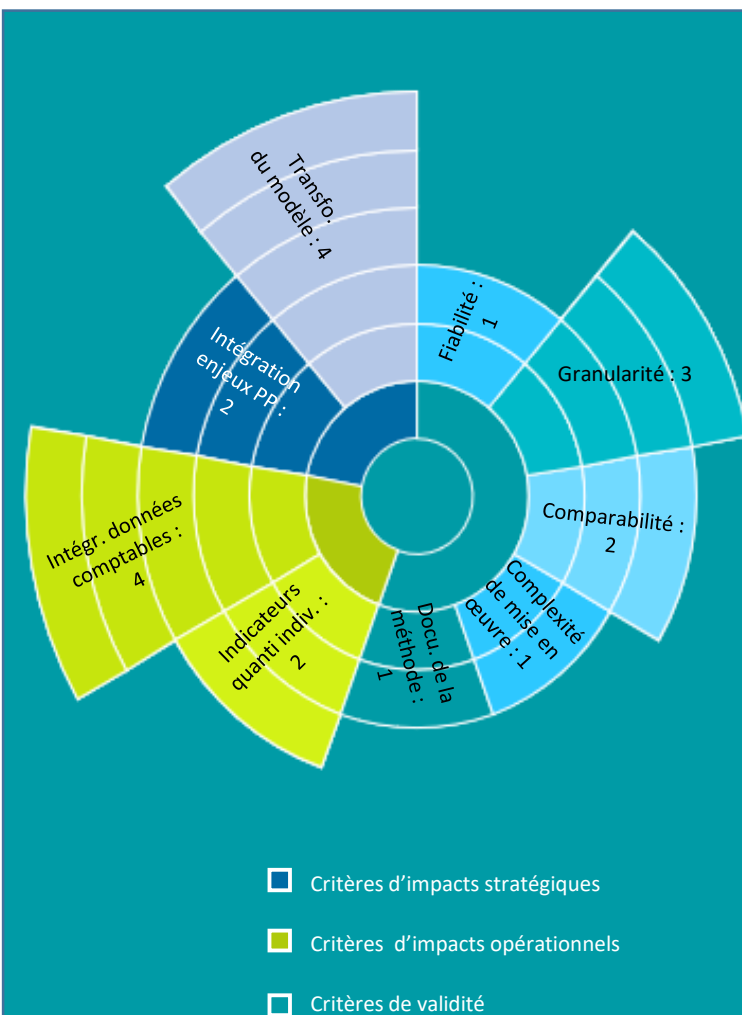
## Présentation des résultats

Bilan année N (Réalisé)		Compte de résultat (Réalisé)	
Valeurs comptables	Valeurs sociales complémentaires	Valeurs comptables	Valeurs sociales complémentaires
<b>ACTIF</b>			
Elément x 1.000	- 100	<b>PRODUITS</b>	
Elément y 850	- 500 etc ...	Ventes 8.000	- 1.200
...		Var.St. 60	+ 10 etc...
<b>PASSIF</b>			
Elément a 1.500	- 300	<b>CHARGES</b>	
Elément d 900	- 200 etc...	Approv. 4.000	- 550
...		Salaires 1.200	- 330 etc...



## Retours opérationnels des cas connus

Aucune étude publique connue à ce jour.



La méthode SeMA permet d'identifier les bénéfices et les coûts sociaux et environnementaux issus des choix de gestion et d'aiguiller les entreprises dans leurs prises de décision. Son but est de les responsabiliser en conduisant les organes décisionnaires à acter officiellement leur choix de faire, ou non, le nécessaire pour réduire les impacts négatifs. SeMA a été élaborée de manière à rester compatible avec les référentiels comptables existants (privés, publics, associatifs, sectoriels) et se présente comme un outil complémentaire de certaines méthodes de mesures (immatériels, bilan GES, données du contrôle de gestion...). Elle est donc flexible et s'adapte à tout type de structure. Son principal point fort : obtenir une photographie commune des éléments financiers et non-financiers grâce à une comptabilisation bipartite. Elle nécessite cependant un gros travail de collecte de données quantitatives et monétaires. En outre, seuls les éléments monétarisés sont reportés dans le bilan comptable. En fonction de la disponibilité des données, tous les impacts ne sont donc pas représentés. Enfin, chaque entreprise pouvant s'appuyer sur des données de référence différentes, la comparaison entre structures peut s'avérer difficile. Sur ce dernier point, les conceptrices imaginent néanmoins pouvoir raccorder ce système de comptabilisation à des bases de données externes afin d'automatiser la saisie et permettre une homogénéisation des évaluations entre acteurs économiques.

<b>Type de comptabilité</b>
Multicritère sans principe de séparation
<b>Thématiques / Aspects couverts :</b>
Changement climatique, dommage sur la santé humaine, dommages aux écosystèmes, usage des ressources, coût des activités,

### Concepteurs et porteurs de la méthode :

Méthode développée par Marc Jourdain, Philippe Loubet, Guido Sonnemann et Stéphane Trébuçq, chercheurs à l'université de Bordeaux en sciences de l'ingénieur et en sciences de gestion.

### Dates d'entretien :

07 avril 2021, avec Stéphane Trebuçq

## Date de mise en place et principaux cas connus

La méthode a été développée durant la thèse de Marc Jourdain entre 2017 et 2020, sur la base de travaux antérieurs. Elle a été appliquée à deux acteurs de la filière viti-vinicole, les châteaux L'Éclair et Larose.

## Description du principe de la méthode

L'objectif de la méthode est d'associer les coûts complets du processus de l'entreprise à l'estimation des impacts environnementaux permise par l'analyse du cycle de vie. Le modèle va plus loin que les approches existantes de Life Cycle Costing (LCC) par la prise en compte de l'intégralité du cycle de vie des produits étudiés et l'intégration des services grâce aux données d'EXIOBASE 3.

## Collecte des données nécessaires

Les données à collecter ne sont pas présentées dans les documents disponibles explicitant la méthode SeMA. Cependant, l'ESQCV requiert généralement des données relatives aux produits achetés ou proposés par l'entreprise comme par exemple la masse du produit, la masse des matériaux composant le produit, la consommation énergétique en phase d'utilisation du produit, le taux de "recyclabilité", les pollutions potentielles générées par le produit ou encore la durabilité du produit.

En ce qui concerne les valeurs sociétales complémentaires, elles sont calculées à partir de valeurs tutélaires ou de référence. Ces dernières doivent être consensuelles, validées par les dirigeants, et si possible, retenues par l'ensemble du secteur.

Les conceptrices de la méthode conseillent à ses utilisateurs de penser un système de saisie systématique de données quantitatives pour assurer la régularité de la collecte de données.

## Étapes de mise en œuvre de la méthode

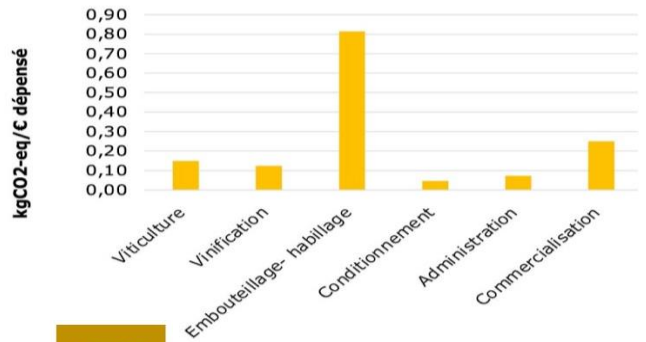
Étape	ABC	ACV environnementale	Objet/vecteur/Matrice associés	
Étape 1	Définition des activités		k	
Étape 2	Définition des produits		m	
Étape 3	Identification des flux intermédiaires (ou compte de l'organisation)		j	
Étape 3.1 et 3.2	Identification du coût de chaque flux intermédiaire à partir de la comptabilité	Evaluation de l'impact environnemental pour chaque flux intermédiaire	C	I
Étape 4	Définitions des facteurs de répartition des flux intermédiaires		B	
Étape 5	Répartition des coûts sur les activités	Répartition des impacts environnementaux sur les activités	AC	AI
Étape 6	Définitions des facteurs de répartition des activités		Γ	
Étape 7	Répartition du coût d'activité sur les produits	Répartition de l'impact environnemental de l'activité sur les produits	PC	PI

### Exemple d'opération

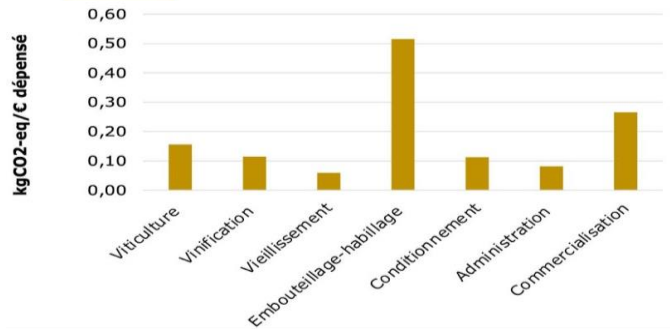
La méthode n'est pas une méthode comptable, elle ne présente pas d'opération au sens de la partie double. Une opération ici consiste à enregistrer une quantité et son poste de coût dans le modèle pour en déterminer l'impact.

L'Eclair	Activités	Coûts des activités (€)	Changement climatique (kg CO2-eq)	Domages à la santé humaine (Daly)	Domages aux écosystèmes (E-04 species.year)	Ressource (USD2013)	Score unique (point)
ReCiPe 2016 Flux de rapport: 316 hl vrac, 313 hl bt, 10,3 hl bib	Viticulture	272442	40687	0,118	14,29	3717	2363
	Vinification	145503	18128	0,026	0,62	1454	377
	Embouteillage	22971	18710	0,046	1,06	1931	641
	Conditionnement	18451	849	0,002	0,04	65	24
	Administration	158107	11619	0,013	0,30	929	197
	Commercialisation	35712	8950	0,017	0,36	1025	289

L'Eclair



Larose

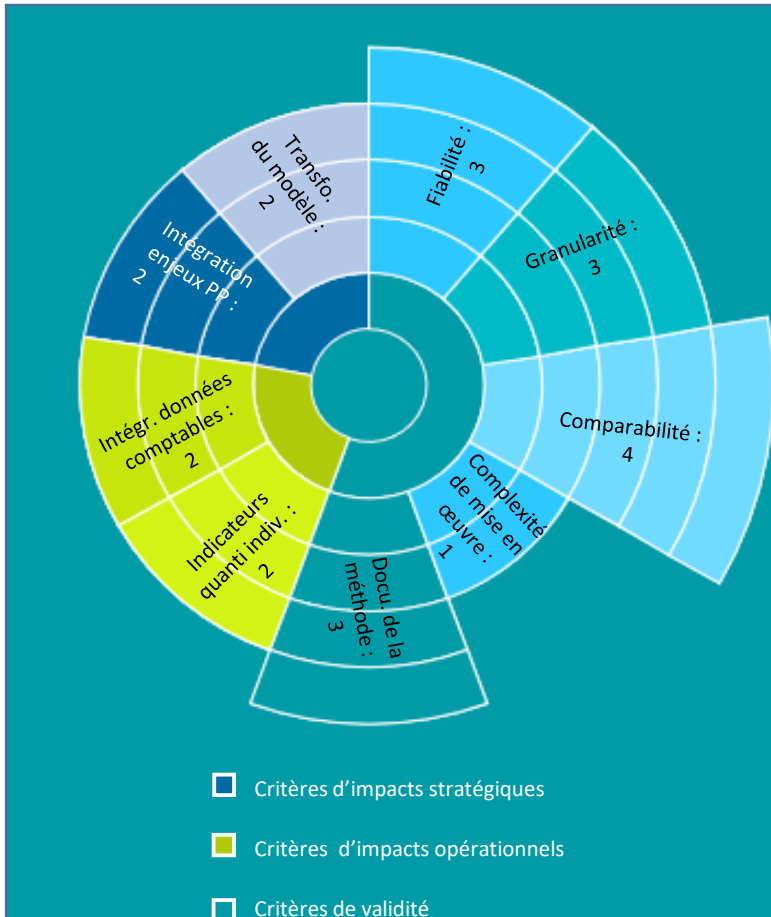


### Présentation des résultats

Les résultats sont présentés d'une façon similaire à l'ACV, sous la forme d'un tableau récapitulatif des impacts et d'un graphique de ventilation des impacts et des coûts par activité.

### Retours opérationnels des cas connus

Pas de retour direct des acteurs sollicités dans le cadre de l'expérimentation. La méthode a été présentée pour avis lors d'un séminaire de l'Association Bilan Carbone en avril 2021.



La méthode ACVB est une méthode récente, encore expérimentale, une preuve de concept réalisée dans le cadre d'un travail de recherche. Elle apparaît à ce titre relativement lourde à manier, assez intensive en données et complexe à mettre en place sans une expertise dédiée.

Elle produit néanmoins une information pertinente et très désagrégée, adaptée à un pilotage opérationnel et pourrait servir de support à des démarches de cartographie de chaînes de valeur.

La méthode pourrait également être intégrée dans des solutions logicielles pour venir compléter la gamme des comptabilités d'empreinte et la boîte à outils des contrôleurs de gestion.

Environmental Profit&Loss

<b>Type de comptabilité</b>
Intégrée
<b>Thématiques / Aspects couverts :</b>
Pollution de l'air, Gaz à Effet de Serre, Usage du Sol, Consommation d'eau, Déchets, Pollution de l'eau

**Concepteurs et porteurs de la méthode :**  
Groupe Kering et cabinet PricewaterhouseCoopers

**Date d'entretien :**  
Pas d'entretien réalisé.

**Date de mise en place et principaux cas connus**

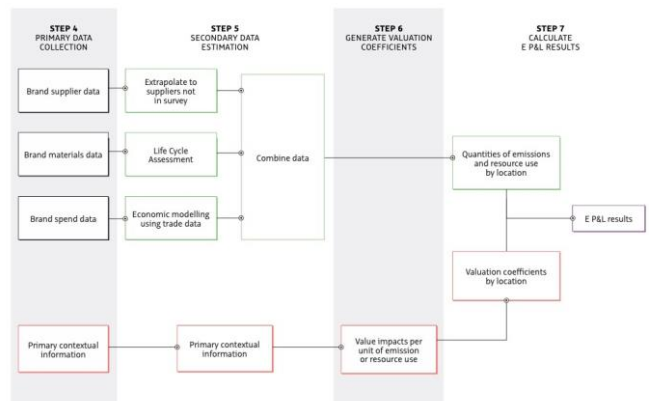
Premier test de la méthode sur la marque Puma en 2011, étendue au groupe Kering en 2015 et actualisée en 2019.

**Description du principe de la méthode**

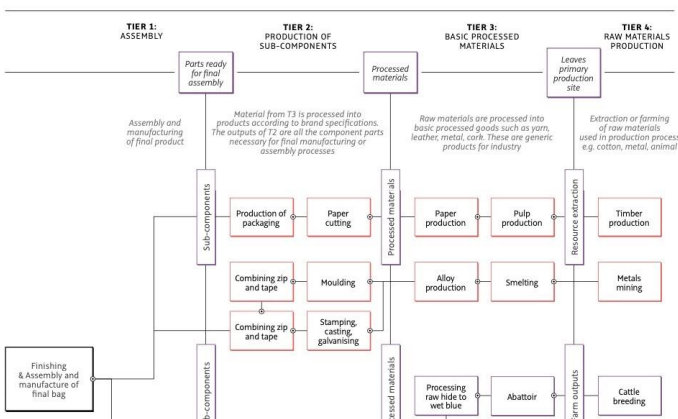
Le point de départ de l'EP&L est l'identification de thématiques environnementales à valoriser, suivie d'une cartographie précise de la chaîne de valeur des différents matériaux et produits utilisés par les marques du groupe. Cette collecte de données est ensuite couplée à des modélisations (ACV, Tables I/O) pour estimer les impacts directs et indirects dans les pays tiers associés aux produits qui passent par les sites de production. Ces données sont ensuite monétarisées à l'aide de facteurs de monétarisation obtenus par méta-analyse de la littérature, pour former un impact environnemental global exprimé en euros. Cet impact peut être désagrégé par thématique, par pays et par étape de production ce qui permet de déterminer précisément où appliquer les mesures de remédiation pour maximiser leur effet.

et les dépenses. Ces données sont ensuite soumises à des modélisations pour déterminer les éléments manquants et complétées par des estimations (données secondaires) en cas de données primaires manquantes pour déterminer des impacts environnementaux. Des données de valorisation et d'impact par lieu doivent être générées pour permettre le calcul des impacts monétarisés.

Et  
La



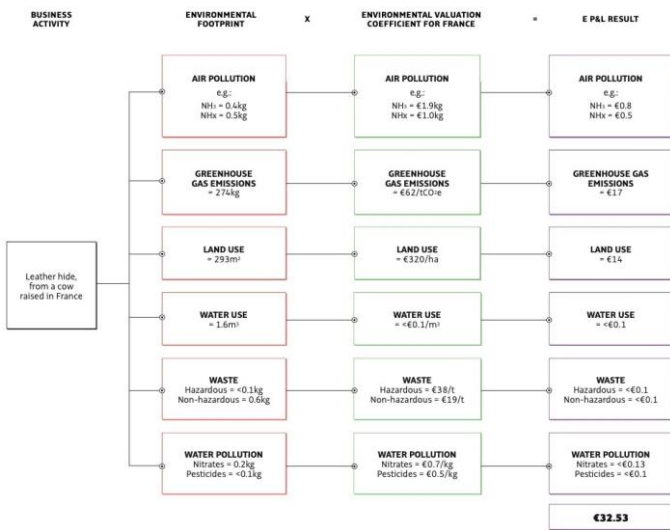
2. Cartographie de la chaîne de valeur
3. Identification des données prioritaires
4. Collecte des données primaires
5. Collecte des données secondaires
6. Détermination de la valorisation
7. Calcul et Analyse des résultats



### Exemple d'opération

Au sein de l'EP&L, une opération prend la forme d'un matériau, identifié au sein de la chaîne de valeur par sa qualité et sa localisation. À ce produit sont associés selon ses caractéristiques des impacts environnementaux issus de la base et des coefficients de valorisation, les deux variant selon les produits et les localisations. La somme de ces impacts en valeur est ajoutée au total (négatif) des impacts de l'EP&L.

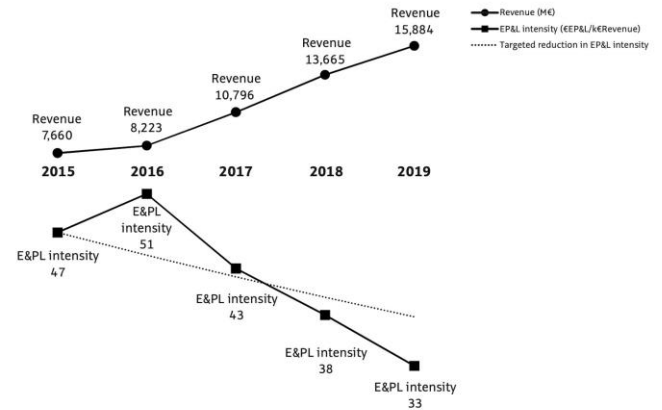
STEP 7 CALCULATE E P&L RESULTS



### Présentation des résultats

Les résultats sont présentés sous la forme d'un impact total qui est rapporté au chiffre d'affaires du groupe, l'objectif associé par Kering à l'EP&L étant la baisse de la valeur des impacts par unité de chiffre d'affaires.

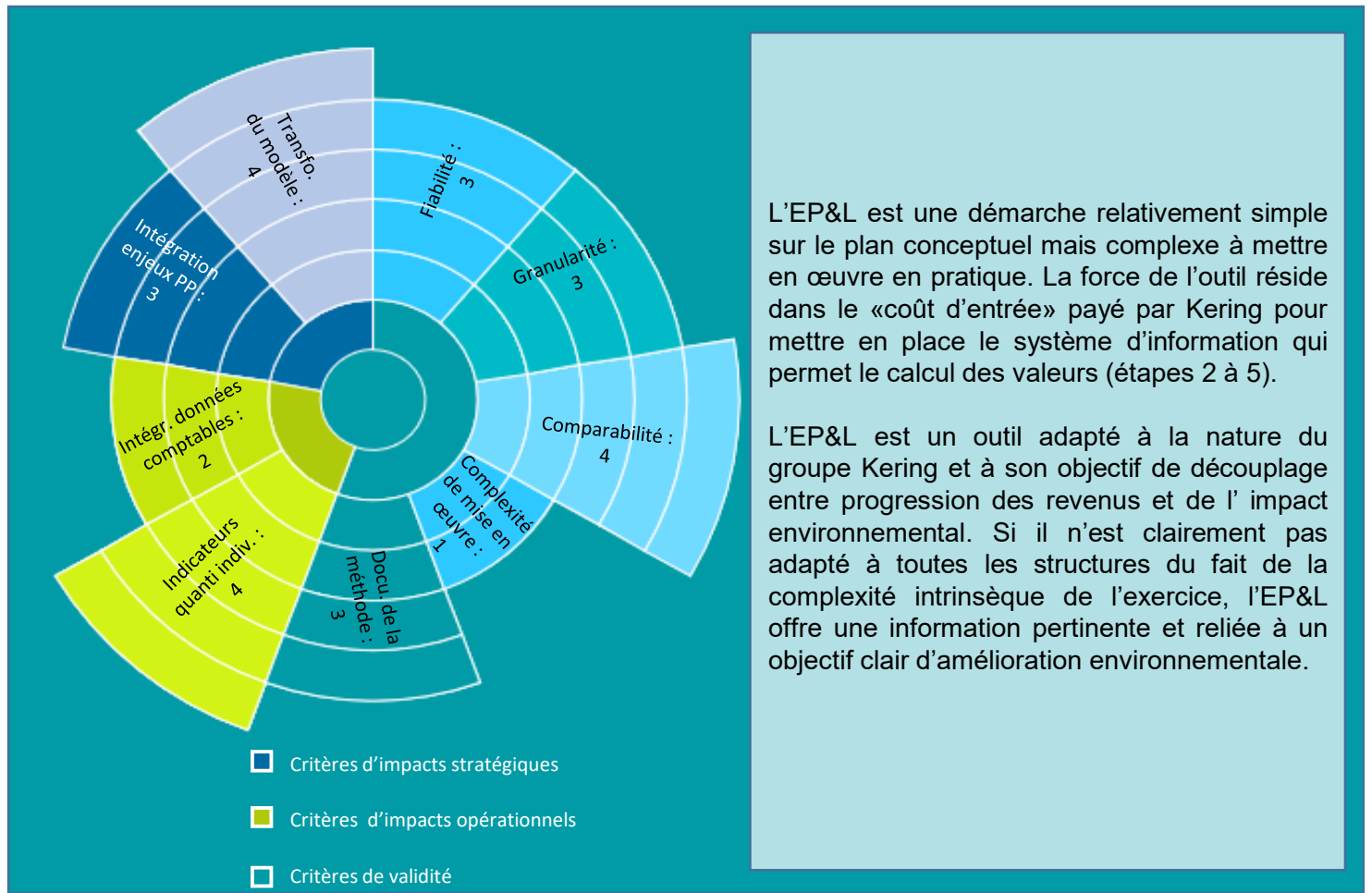
FIGURE 1: EVOLUTION OF THE EP&L IMPACTS RELATIVE TO REVENUE\*



Revenue: € million  
 EP&L Intensity: Group EP&L, € per €1,000 revenue (intensities based on Group EP&L results calculated using the 2019 methodology)  
 Targeted reduction in EP&L Intensity: Kering has targeted a 40% reduction in its Group EP&L Intensity by 2025, with a 2015 baseline. This trajectory is shown in the chart in dotted line and leads to a Group EP&L Intensity of 28 (€EP&L/k€Revenue) in 2025. This reflects that we are on track and ahead of the timeline trajectory to our reduction ambitions.

### Retours opérationnels des cas connus

La méthode a été utilisée par des filiales de Kering (Puma, Stella McCartney), par Novo Nordisk, Arla Foods, Vodafone et Philipps (selon Faure et al., 2020).



L'EP&L est une démarche relativement simple sur le plan conceptuel mais complexe à mettre en œuvre en pratique. La force de l'outil réside dans le «coût d'entrée» payé par Kering pour mettre en place le système d'information qui permet le calcul des valeurs (étapes 2 à 5).

L'EP&L est un outil adapté à la nature du groupe Kering et à son objectif de découplage entre progression des revenus et de l'impact environnemental. Si il n'est clairement pas adapté à toutes les structures du fait de la complexité intrinsèque de l'exercice, l'EP&L offre une information pertinente et reliée à un objectif clair d'amélioration environnementale.



Type de comptabilité
Multicritère sans principe de séparation
Thématiques / Aspects couverts :
CARE souhaite rendre visible les contraintes réglementaires, écologiques et sociales. Cette logique théoriquement applicable à tout aspect a été appliquée aux émissions de GES (limites planétaires et budget carbone), dommages sur la santé mentale et physiques des travailleurs et niveau de salaire décent, Dans le cas Fermes D'avenir, les thématiques étudiées étaient : sol, biodiversité, eau, atmosphère, capital patrimonial, social, sociétal.

## Date de mise en place et principaux cas connus

La méthode a été proposée en 2012 et a commencé à se structurer véritablement à partir de 2015 avec les premières études de cas, notamment un travail avec Fermes d'Avenir et une expérimentation collective en Région PACA (études EODD et CEMEX). La Chaire comptabilité écologique a un partenariat avec LVMH, et des travaux sont en cours avec Fleury Michon, Carrefour et la Junior Entreprise d'AgroParisTech.

## Description du principe de la méthode

La méthode CARE est basée sur une proposition de comptabilité en opposition avec les évolutions vers la « juste valeur » des normes IFRS. La comptabilité est dans cette perspective un exercice pour s'assurer du remboursement du capital emprunté aux parties prenantes, qu'il soit financier, écologique, ou social. La méthode repose donc sur la valorisation des coûts de reconstitution du capital (au passif) afin de s'assurer que la mobilisation de la richesse par l'entreprise pour sa production (à l'actif) ne se fait pas par un usage insoutenable du stock. Cette logique suppose d'identifier l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles mobilisées par l'entreprise, d'identifier les prélèvements et impacts réalisés et de présenter à l'entreprise après le résultat net « un coût de maintenance » à payer pour préserver les ressources.

## Étapes de la méthode

Sur la base de l'étude de cas Fermes d'Avenir (2020) et du rapport présenté en 2020 pour l'étude du Capitals Protocol (Dickie et al., 2020), la méthode CARE se déroule en 5 étapes :

### Concepteurs et porteurs de la méthode :

La méthode a été imaginée par Jacques Richard graduellement à partir de la fin des années 2000, avec une première proposition conceptuelle dans le chapitre 8 de l'ouvrage Comptabilité et Développement Durable de Jacques Richard en 2012. La méthode est maintenant portée académiquement par la chaire comptabilité écologique (AgroParisTech et partenaires) et commercialement par le cabinet Compta Durable et le CERCES (Cercle des comptables environnementaux et sociaux).

### Date d'entretien :

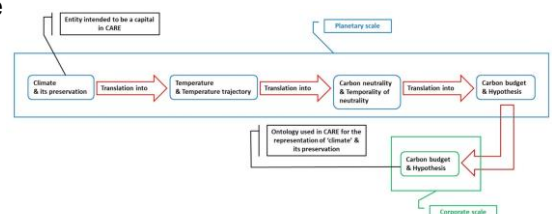
22 avril 2021, Présentation du CERCES

1. Identification des capitaux naturels et humains
2. Définition de leur niveau de préservation - conservation
3. Élaboration des scénarios de préservation - conservation
4. Mise en œuvre des scénarios de préservation - conservation
5. Réalisation des comptes annuels intégrés
6. Ces étapes sont susceptibles d'être modifiées lors de la publication du guide méthodologique de CARE.

## Collecte des données nécessaires

Les 5 étapes de la méthode supposent de collecter des données différentes :

- Étape 1 : Évaluer les impacts et dépendances qui vont créer le « capital à rembourser » ; données sur les impacts et dépendances
- Étape 2 : Données sur les limites écologiques et sociales ; données sur les budgets (carbone, santé, prélèvements d'eau, etc.), caractérisation de l'impact (sur quels critères va-t-on évaluer l'impact)
- Étape 3 : Données sur la nature des actions de remédiation possibles à mettre en œuvre ; caractérisation physique et mise en évidence des processus à déployer, de la stratégie de réponse
- Étape 4 : Mise en œuvre de la stratégie ; données sur le coût des actions nécessaires et sur le coût des actions effectivement mises en œuvre



## Exemple d'opération

Les données collectées donnent lieu à un premier tableau de bilan par capital des coûts de restauration nécessaires et constatés. Sur la base de ces coûts, des opérations comptables sont passées dans le Bilan et le Compte de Résultat intégré. Pour le Bilan, l'opération consiste à inscrire à l'actif un montant brut égal aux coûts de préservation estimés, puis d'inscrire un amortissement égal aux coûts de préservation pour l'année n. Au passif, le même montant brut est inscrit, avec un montant de remboursement égal au montant des mesures de conservation effectivement mises en œuvre. L'écart entre actif et passif net donne une mesure de la dégradation de l'actif du fait d'un capital non remboursé.

	Coûts de restauration nécessaires pour préserver les capitaux d'après les scénarios [étape 3]	Coûts des mesures initiées par la ferme pour préserver ou restaurer les capitaux [étape 4]	Écarts constatés entre les coûts de restauration nécessaires et les mesures mises en place au sein de la ferme
<b>CAPITAUX NATURELS</b>	<b>13 907 €</b>	<b>15 998 €</b>	<b>2 091 €</b>
<b>Eau</b>	<b>3 278 €</b>	<b>2 206 €</b>	<b>-1 072 €</b>
Dispositifs de récupération des eaux de pluie	714 €	0 €	-714 €
Irrigation localisée	357 €	0 €	-357 €
Lutte biologique, désherbage manuel, etc.	714 €	714 €	0 €
Lessivage	0 €	0 €	0 €
Utilisation de charbons	703 €	703 €	0 €
Pose de bâches	789 €	789 €	0 €
<b>Biodiversité</b>	<b>7 012 €</b>	<b>5 919 €</b>	<b>-1 092 €</b>
<b>Atmosphère</b>	<b>800 €</b>	<b>629 €</b>	<b>-172 €</b>
<b>Sol</b>	<b>2 817 €</b>	<b>7 244 €</b>	<b>4 426,54 €</b>

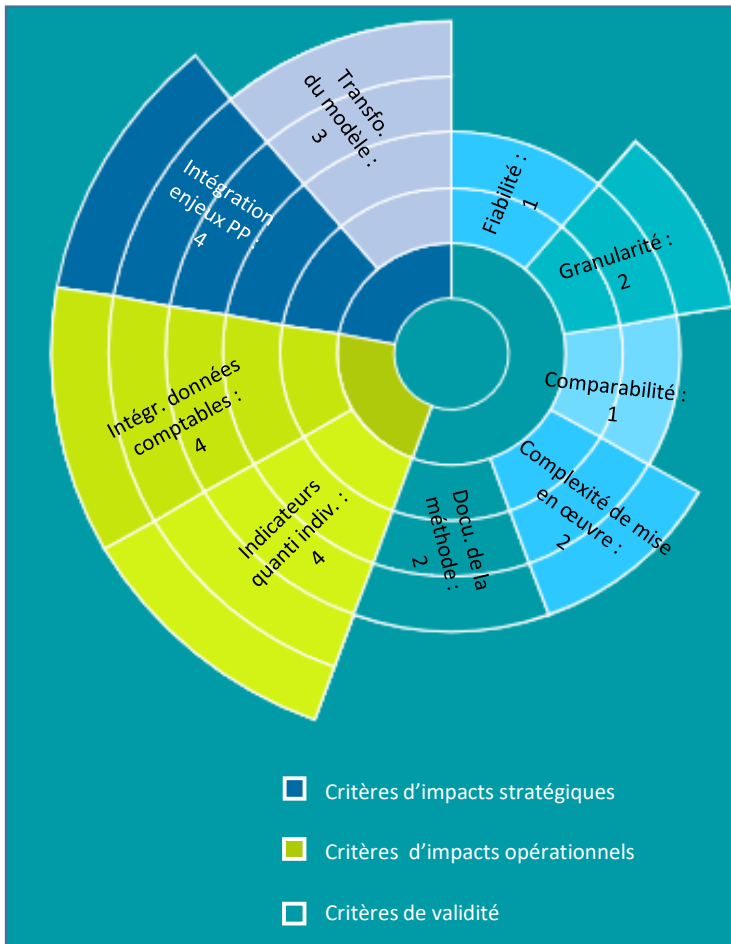
## Présentation des résultats

Les résultats sont présentés sous la forme de comptes classiques, avec à l'actif les actifs bruts et nets, et au passif les capitaux qui sont autant de dettes à rembourser autour des consommations constatées. Un compte de résultat est également proposé où les coûts de renouvellement payés (au passif du bilan) sont inscrits en produits d'exploitation et l'usage des actifs (amortissement inscrit à l'actif du bilan) est inscrit en charge d'exploitation.

	Actifs naturels	27 815	13 907	13 907	Capitaux naturels	27 815	15 999	11 816
<b>Naturel</b>	Actif sol	5 635	2 818	2 818	Capital sol	5 635	7 244	-1 609
	Actif biodiversité	14 023	7 011	7 011	Capital biodiversité	14 023	5 919	8 103
	Actif eau	6 556	3 278	3 278	Capital eau	6 556	2 206	4 349
	Actif atmosphère	1 601	800	800	Capital atmosphère	1 601	629	972

## Retours opérationnels des cas connus

Les acteurs partenaires du réseau CARE expriment globalement une satisfaction du fait de la lisibilité apportée par la méthode CARE sur le poids des impacts et dépendances environnementales et sociales par rapport à leurs résultats financiers. L'entreprise EODD souligne que l'impact des émissions de GES sur son résultat correspond à la totalité de la marge de l'entreprise (6% du résultat) et demande comment supporter opérationnellement ce coût. Des pistes de réflexion ont été lancées autour du bénéfice pour le client et de la possibilité de facturer cet impact à l'aval de la chaîne de valeur.



Après de nombreuses années de développement, la méthode CARE apparaît aujourd'hui comme potentiellement mature, même si un guide méthodologique complet n'a pas été publié. La méthode CARE vise à rapprocher la comptabilité du fonctionnement opérationnel de l'entreprise et à faire de la comptabilité générale une description synthétique mais fidèle de l'organisation processuelle de l'activité de l'entreprise. La comptabilité doit donc refléter l'usage qui est fait des ressources, la « consommation des budgets » et les dépenses de renouvellement/ remédiation à cette consommation qui ont été effectuées. Si elle apparaît donc comme particulièrement bien placée pour proposer un diagnostic de l'insoutenabilité du modèle d'affaires de l'entreprise, la méthode CARE s'en remet au volet financier pour la question du financement des nouvelles dépenses de renouvellement à prévoir. Cette omission, partagée avec d'autres cadres, limite le potentiel de transformation du modèle d'affaires porté par la méthode.

Limits and Foundations Towards Sustainability Accounting Model



## Date de mise en place et principaux cas connus

Le modèle LIFTS a été proposé très récemment dans une première version le 9 juin 2021. Trois cas d'études ont été publiés suivant ce premier séminaire, concernant les entreprises Nepsen, Bathô et Yever.

## Description du principe de la méthode

La méthode est basée sur l'introduction des limites planétaires et des fondations sociales dans la comptabilité, sous forme de comptes de résultats séparés par catégorie d'impact.

Pour chaque impact, un budget annuel est calculé et porté au débit du compte considéré, alors que les impacts (émissions, prélèvements, etc.) sont portés au débit.

Le solde peut être monétarisé ou non et constitue si négatif une dette à payer par des actions de remédiation ou par ponction sur le budget de l'année suivante.

## Concepteurs et porteurs de la méthode :

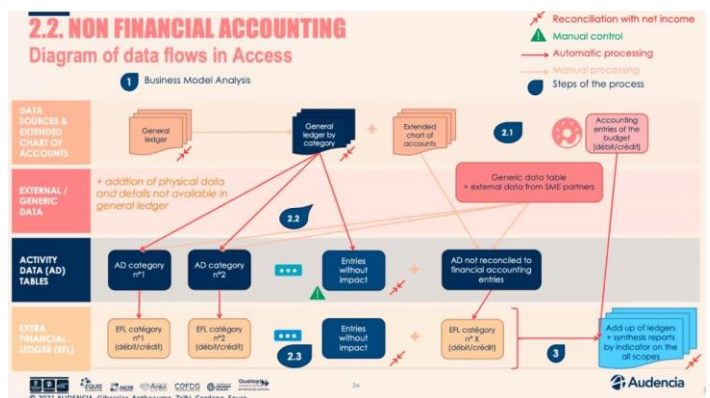
Équipe de la Chaire Performance Globale Multi-Capitiaux : Prs. Delphine Gibassier et Nicolas Antheaume, Souad Taibi, Emmanuelle Cordano, Eugénie Faure et les autres collaborateurs de la chaire.

## Date d'entretien :

9 juin 2021, présentation en conférence

évaluées. Elle inclut à minima :

- Le grand livre général comptable de la période
- Les quantités achetées ou consommées de produits et de services
- Les Déplacements réalisés / Le Bilan Carbone® si réalisé
- Le Suivi des Formations réalisées
- Détail des salaires bruts anonymisés
- Les informations sur la chaîne de valeur et les principaux partenaires



Le modèle est organisé autour de 3 grandes étapes

1. Analyse du modèle d'affaires : connaître l'entreprise, ses processus sur la base du business canvas model, choisir les indicateurs pertinents à analyser parmi les limites et fondations.
2. Mise en place de la comptabilité extra-financière : Définition du périmètre, des budgets à utiliser, apport d'information secondaire, réalisation des calculs, contrôle et vérification.
3. Restitution des résultats : Présentation des comptes de résultat non-financier et analyse.

## Exemple d'opération

Dans le cas de la Limite Planétaire Changement Climatique, un budget d'émissions de CO2 est alloué, puis des écritures inverses sont passées pour les émissions constatées. La différence entre les deux donne le solde du compte.

Date	Account	Title	Debit (tCO <sub>2</sub> e)	Credit (tCO <sub>2</sub> e)	Balance (tCO <sub>2</sub> e)	Scope	Périmètre
01/01/20n0	Inventory CO2e	Initial budget	4 790	4 790	4 790		
01/01/20n0	Grant CO2e	Initial budget		4 790	(4 790)		
Over the period	Grant CO2e	Amortization in the P&L	4 790		4 790		
Over the period	Income CO2e	Amortization au P&L		4 790	(4 790)		

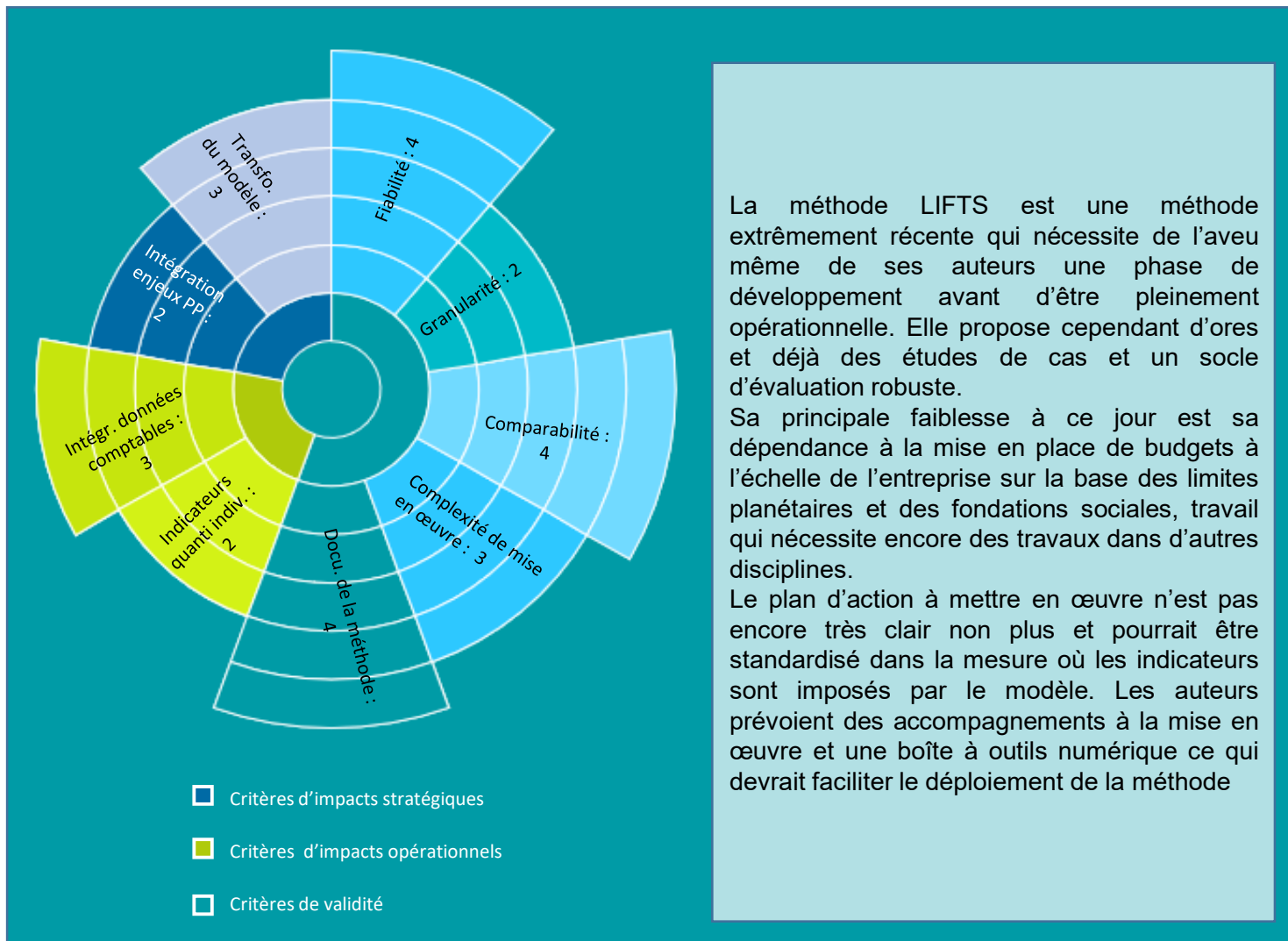
BILAN NON FINANCIER		COMPTE DE RÉSULTAT NON FINANCIER	
ACTIF	FY19 (tCO <sub>2</sub> e)	PROFIT & LOSS	FY19 (tCO <sub>2</sub> e)
Changement climatique		Changement climatique	
Stock de CO <sub>2</sub> e	0	Produits de CO <sub>2</sub> e	387
TOTAL ACTIF CO <sub>2</sub> e	0	Opérations CO <sub>2</sub> e	-313
		Supply chain CO <sub>2</sub> e	-89
PASSIF	FY19 (tCO <sub>2</sub> e)	Services CO <sub>2</sub> e	0
Changement climatique		Charges de CO <sub>2</sub> e	-403
Résultat net CO <sub>2</sub> e	-16	Résultat net de CO <sub>2</sub> e	-16
Dette de CO <sub>2</sub> e	16		
TOTAL PASSIF CO <sub>2</sub> e	0		

## Présentation des résultats

Les résultats sont présentés sous la forme d'un tableau représentant les changements au bilan et au compte de résultat non financier (illustration issue du cas Nepsen). Les tableaux sont associés à une explication des impacts et une synthèse pour l'ensemble des impacts et fondations.

## Retours opérationnels des cas connus

Lors de la présentation des cas, les acteurs ont décrit l'intérêt de la méthode en termes de comparaison de performances et pour matérialiser la valeur élargie. Ils ont également cité la motivation interne des salariés et les enjeux de lisibilité du modèle d'affaires pour les parties prenantes externes. Il n'y a pas de retour à ce stade sur les suites opérationnelles données.



La méthode LIFTS est une méthode extrêmement récente qui nécessite de l'aveu même de ses auteurs une phase de développement avant d'être pleinement opérationnelle. Elle propose cependant d'ores et déjà des études de cas et un socle d'évaluation robuste.

Sa principale faiblesse à ce jour est sa dépendance à la mise en place de budgets à l'échelle de l'entreprise sur la base des limites planétaires et des fondations sociales, travail qui nécessite encore des travaux dans d'autres disciplines.

Le plan d'action à mettre en œuvre n'est pas encore très clair non plus et pourrait être standardisé dans la mesure où les indicateurs sont imposés par le modèle. Les auteurs prévoient des accompagnements à la mise en œuvre et une boîte à outils numérique ce qui devrait faciliter le déploiement de la méthode

## II.6. Synthèse concernant les approches présentées

La CEF est composée aujourd'hui d'un ensemble de méthodes qui dépassent de fait les seules propositions de réforme de la comptabilité générale et les propositions de comptabilité analytique issues des sciences de gestion. Le travail sur la CEF est par essence pluridisciplinaire et pluri-acteurs du fait des compétences nécessaires et de la nécessité d'articuler apports théoriques, cadres opérationnels et expériences de terrain.

La mise en œuvre des CEF en France et à l'international reflète bien cette diversité des approches. Historiquement, les comptabilités d'empreinte, notamment pour les enjeux environnementaux, ont été les premières utilisées et mobilisées pour disposer d'un socle méthodologique nécessaire à l'estimation des impacts et dépendances environnementales et marginalement sociales. Les résultats de ces approches ont été présentés dans les premières approches RSE dans les années 1990, quasi-exclusivement dans des comptabilités multicritères respectant le principe de la séparation. Les comptabilités d'empreinte étaient déployées de façon opportuniste pour répondre à des enjeux précis et nourrir un reporting assez général, ensuite structuré par l'arrivée de la première mouture de la GRI.

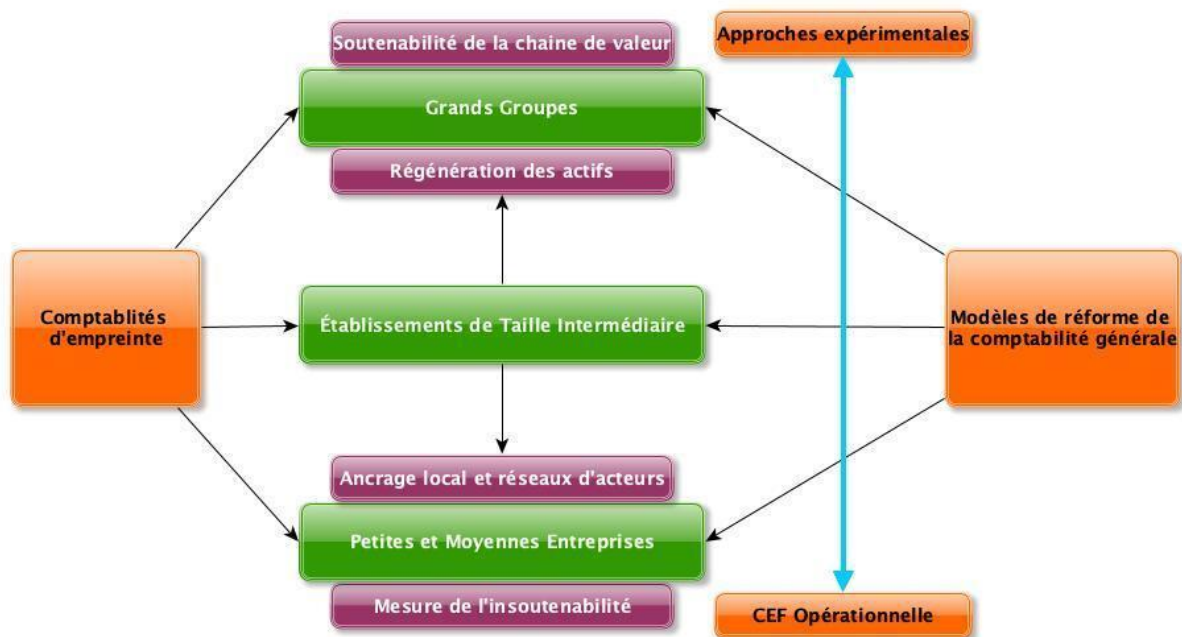
Les expérimentations autour du *Full Cost Accounting* ont été **les premières à véritablement remettre en cause le principe de séparation** et à proposer de mobiliser des données issues de mesures et de sources plus larges (données macroéconomiques, littérature en environnement) pour véritablement remettre en cause le principe de la séparation et faire le lien entre la valeur économique créée par l'entreprise et le coût des impacts qu'elle impose à son environnement.

L'EP&L de Kering constitue une forme d'aboutissement de cette démarche, avec une cartographie complète de la chaîne de valeur et des externalités associées à l'ensemble des produits du groupe, liés à des engagements clairs d'investissements et de transformation du modèle d'affaires pour réduire ces impacts. Le développement des modèles SAM prolonge cette logique sans en changer véritablement la nature, ajoutant simplement la possibilité d'augmenter la valeur d'actifs associés aux impacts et donc de prioriser certaines thématiques.

Ces approches très globales et très intensives en données apparaissent adaptées aux grandes entreprises qui gèrent des chaînes de valeur très complexes et doivent donc disposer de données précises pour « réorienter leur paquebot » à moyen-court terme. Elles apparaissent en l'état trop coûteuses et trop complexes pour des acteurs plus petits. Outre le coût et les compétences, la **marge de manœuvre de ces acteurs pose question** : si le modèle d'affaires est de toute manière contraint par les donneurs d'ordre en amont ou en aval, quel plan d'action est réellement possible, et nécessite-t-il une comptabilité aussi complète et sophistiquée ?

Face à ce contexte de marché, de nombreuses méthodes « intermédiaires » sont aujourd'hui proposées. Elles ont gardé le principe d'une non séparation des données financières et extra-financières pour un **pilotage global de la performance élargie de l'entreprise**. Elles s'appuient cependant beaucoup plus fortement sur les outils et données existants (comptabilités d'empreintes, mesures réglementaires) et sur la réglementation (indicateurs imposés) pour définir un cadre de CEF et proposer une solution adaptée aux besoins et possibilités des ETI notamment. Certaines méthodes comme la Comptabilité Universelle développent aujourd'hui un cadre simplifié à destination des PME qui ont souvent plus de latitude stratégique (actionnariat familial, agilité) mais moins de latitude opérationnelle (positionnement de niche contraint, absence de moyens).

En parallèle, des propositions de réforme de la comptabilité elle-même ont vu le jour avec deux initiatives qui paraissent assez structurées en France aujourd'hui : le modèle CARE et le modèle LIFTS. **Ces modèles sont ambivalents**, à la fois porteurs de proposition de réforme du cadre normatif et institutionnel et proposant une CEF à vocation opérationnelle et théoriquement adaptée à l'ensemble des acteurs. Cette dualité rend le **discours sur ces approches parfois peu lisibles et les entoure d'un halo de complexité** qui attire certains acteurs en recherche d'innovation et d'anticipation réglementaire et rebute ceux qui souhaitent une solution claire et transparente.



**Figure 37 : L'espace des CEF entre modèles quantitatifs et évolution globale des standards (RECORD)**

Au-delà des démarches réglementaires dans le cadre de la DPEF (Orée, 2020), il y a de fait assez peu d'expérimentations en cours et pas de massification dans le déploiement des CEF en France. **La Comptabilité Universelle revendique 40 acteurs partenaires, et est donc à notre connaissance la méthode la plus largement déployée** parmi celles que nous avons étudiées. Il reste donc encore des étapes avant de pouvoir proposer des méthodes adaptées aux différents types d'acteurs, mobilisant efficacement les comptabilités d'empreinte existantes et les données disponibles au sein d'un **cadre comptable partiellement ou plus profondément réformé**.

Un besoin important de clarification quant aux objectifs et apports des différentes méthodes émerge de la revue que nous venons de proposer. En premier lieu, la plupart des modèles se présentent d'une manière globale comme permettant une contribution positive au développement durable (ADESS LOGIC®) ou à la soutenabilité (LIFTS). Ces modèles sont en fait des CEF qui **documentent l'insoutenable de l'entreprise**, par rapport à des impacts, dépendances, aux limites planétaires, etc.

Ce point est crucial, car de nombreux acteurs étudient aujourd'hui la possibilité de mettre en place une CEF pour **obtenir des réponses et des moyens d'action pour rendre soutenable leur modèle d'affaires**. Les modèles de CEF **n'apportent pas aujourd'hui cette réponse, ils documentent un état d'insoutenable** qui doit servir à définir un plan d'action, qui reste à la charge de l'entreprise en fonction de ses orientations et des possibilités offertes par le cadre institutionnel. Paradoxalement, le modèle CARE, qui est celui qui assume le plus le fait de présenter un diagnostic d'insoutenable, est également celui qui intègre le mieux les possibilités de remédiation par la méthode de calcul de la valeur des actifs (voir l'exemple du calcul de l'impacts carbone dans Rambaud & Chenet, 2020). L'EP&L, qui **fonde explicitement ses valorisations sur une courbe d'abattement marginal du CO2**, s'en rapproche également.

Les modèles de CEF gagneraient donc en lisibilité à **se présenter clairement comme une solution de diagnostic de l'insoutenable**, ce qui permettrait de structurer des solutions, au sein de la CEF ou ailleurs, dont l'objectif serait explicitement de tracer un chemin vers la soutenabilité. Ce chemin étant par définition à co-construire aux échelles territoriales, de filières nationales et européennes, ce cadre dépassera probablement la CEF et doit être pensé en interaction avec des politiques publiques.

Comme le REF, la diversité des modèles et approches de CEF créent donc un problème de positionnement et donc de crédibilité des approches. Il sera cependant difficile pour ces solutions de clarifier leur positionnement sans un éclaircissement du cadre institutionnel dans lequel les entreprises sont censées opérer leur transition. **Il est ainsi significatif que les exemples du carbone et de l'énergie**, les deux domaines les mieux documentés et cadrés par des institutions collectives (marchés,

taxes, certificats), **soient systématiquement repris pour illustrer les méthodes** : les CEF ne peuvent prendre sens que par rapport à ces cadres d'actions qui les dépassent et auxquels elles font référence.

Cette nécessité conduit aujourd'hui à **une convergence des méthodes vers des cadres de quantification (ACV, Limites Planétaires, Services Écosystémiques) partagés et vers une organisation commune**, qui émerge d'un cadre réglementaire et d'une littérature scientifique pluridisciplinaire de plus en plus partagée. Les points de désaccord observés **tiennent plus à la nature du plan d'action envisagé suite à la méthode et aux divergences d'opinion des porteurs sur ce que doit être la transition écologique et sociale** et/ou la contribution des entreprises à un développement durable. Le débat académique et pratique autour de la bonne façon de définir la valeur illustre bien ceci.

Il est important de noter que le débat entre l'usage du coût historique et l'usage de la valeur actuelle nette n'est pas tranché académiquement aujourd'hui, que ce soit sur la base des mérites en termes de méthodes comptables (Giordano-spring et al., 2015) ou sur la base de la cohérence théorique des méthodes de valorisation des actifs naturels ou sociaux (Obst et al., 2016). **Les deux optiques apportent une information sur l'état actuel, l'usage futur et généralement la capacité des actifs à générer de la richesse**, et pourraient typiquement intéresser des parties prenantes différentes.

Ces questions peuvent sembler théoriques, mais elles ont des **conséquences importantes sur les résultats produits** et sur le plan d'action qui pourraient être mis en œuvre à partir des indicateurs qu'elles mettent en avant. L'approche en termes de coût historique peut permettre une valorisation plus proche des coûts de maintenance réels des actifs naturels et sociaux, mais peut conduire à une sous-estimation de leur contribution à la création de valeur de l'entreprise. Elle conduit donc à un comportement plus défensif, de **conservation de la valeur** et peut amener les entreprises à voir le capital naturel et le capital comme un coût à payer. Ce risque semble particulièrement susceptible de se matérialiser au vu de l'expérience de la comptabilisation du carbone et des enjeux climatiques.

La juste valeur, de son côté, exige une expertise économique et technique que beaucoup d'acteurs n'ont pas aujourd'hui. Elle peut également entraîner des comptes plus volatiles, mais en même temps **mieux refléter l'évolution du contexte de l'entreprise**. La réévaluation récente de la valeur tutélaire du carbone (avec un passage de 100 à 250 euros d'impact sociétal par tonne équivalent CO<sub>2</sub> d'émission de GES en 2030) montre combien, en l'espace de 6 ans, la valeur des actifs exposés au risque carbone a varié et de combien elle variera entre 2020 et 2030 (augmentation finale de 150% de l'impact CO<sub>2</sub> pour un actif en 2019 par rapport à un enregistrement réalisé en 2013).

Un autre argument important en faveur de la juste valeur tient à la logique des entreprises elles-mêmes. Une entreprise reste un vecteur de création de valeur, même si cette création de valeur doit évoluer et concerner une gamme plus large de parties prenantes. Il apparaît donc comme **paradoxal de lui demander de créer cette valeur sans pouvoir valoriser dans ses comptes l'amélioration qu'elle apporte** à l'état des actifs naturels et sociaux, même si cette valeur est une valeur de restauration. **La possibilité de réévaluation des actifs par les parties prenantes** qu'apporte le modèle CARE va dans le même sens. Dans les faits, ceci pourrait réduire la différence entre le modèle CARE et « la juste valeur » à des **questions de temporalités et de mode de consultation des parties prenantes**, avec une convergence à moyen terme dans les valeurs constatées en appliquant les deux logiques.

La volonté de privilégier la préservation du capital naturel et social, aujourd'hui mobilisé de fait par les entreprises, peut justifier un principe d'enregistrement dans les comptes conservateurs : les dommages sont avérés, l'incertitude sur les dommages futurs supportés par le capital naturel encore forte. Il convient cependant de considérer le fonctionnement des entreprises actuelles dont le rôle n'est pas seulement de gérer des actifs mais de créer de la valeur. La juste valeur représente clairement un « pari » sur la fameuse discipline des marchés et sur le sens de la responsabilité des entreprises, mais rien ne prouve aujourd'hui qu'un comité de parties prenantes privilégierait une gestion alternative des actifs qu'il aurait à gouverner<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> La situation actuelle de la gestion forestière, actif naturel dont la propriété est largement décentralisée, permet d'exprimer ici des doutes sur l'issue d'un transfert de responsabilité dans la gestion d'autres actifs naturels. On observe ainsi une forte corrélation entre le prix du bois et les décisions de coupe (rase) dans les massifs privés.

Compte tenu du consensus existant par ailleurs sur les aspects de la comptabilité générale qui doivent évoluer, il semble pertinent de **construire un cadre harmonisé** en laissant une certaine **liberté dans le choix des méthodes** de valorisation d'actifs. Cette liberté pourrait être liée à l'identification des parties prenantes associées à l'actif ou au flux.

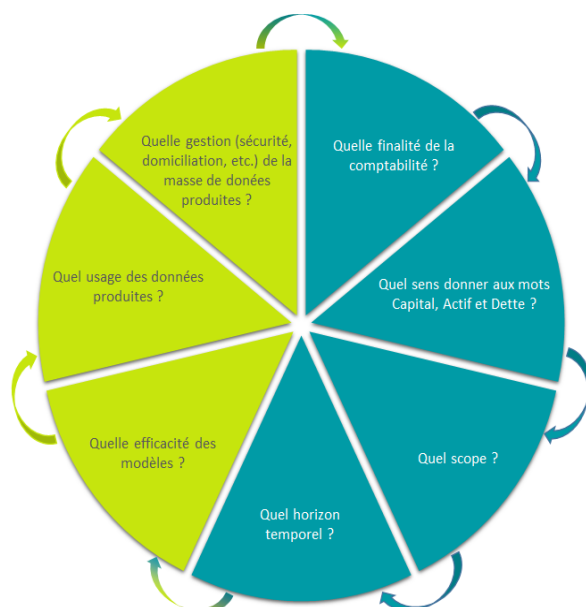
Les différentes logiques de CEF (empreinte, multi-critères, intégrées) correspondent déjà à des besoins variés et sont parfois mises en avant pour répondre à des questions qui ne peuvent être traitées du fait de la méthodologie sous-jacente. Une démarche similaire à celle du Natural Capital Protocol ou de l'ISO 14008 (qui font office de « guichet de méthodes »), apparaît comme utile pour les acteurs, mais en allant jusqu'à la **recommandation d'une méthode et/ou d'un outil pour un usage donné**. Il apparaît souhaitable que le travail d'harmonisation en cours concernant le REF débouche sur ces usages associés, comme préalable à un usage pertinent des CEF, informatif pour l'ensemble des parties prenantes.

### III. Les prochaines étapes pour les méthodes de CEF

#### III.1. Les principales controverses en cours

La mise en place d'une CEF suppose donc la mise en place de toute une architecture institutionnelle allant du cadre conceptuel des méthodes jusqu'à de nouvelles attributions au sein des entreprises. Ces changements soulèvent logiquement de nombreuses questions qui expliquent en partie le temps d'incubation relativement lent des différents modèles aujourd'hui proposés en France : le modèle CARE et la Comptabilité Universelle sont ainsi en développement depuis la fin des années 2000 et le premier n'est toujours pas considéré comme stabilisé.

Nous présentons ici 4 controverses plutôt associées à des questions conceptuelles, de philosophie et d'orientation des méthodes et 3 controverses opérationnelles autour de points qui interrogent plus la mise en œuvre concrète des modèles et les conséquences pratiques pour les entreprises et leurs parties prenantes. Les réponses qui seront apportées dans les années (voir les mois dans le cas de l'EFRAG) à ces questions détermineront le type de comptabilité qui sera finalement mis en œuvre au niveau réglementaire et le type d'alternatives volontaires qui resteront.



La première controverse concerne la **finalité de la comptabilité elle-même** : doit-elle être plutôt **prescriptive** (impliquer par ses règles et ses écritures des opérations à suivre) ou **descriptive** (chercher à refléter le plus fidèlement possible et avec la plus grande neutralité les actions de l'entreprise) ? La comptabilité est une institution sociale, et à ce titre elle associe nécessairement des



éléments de description et des prescriptions<sup>53</sup>. Parmi les méthodes proposées aujourd'hui certaines comme la méthode CARE apportent clairement des prescriptions plus fortes pour le modèle d'affaires de l'entreprise que d'autres comme la méthode LIFTS qui s'attachent à décrire une position par rapport aux limites planétaires et aux fondations sociales.

Cette question a des conséquences importantes sur la nature des informations à collecter, leur format (données qualitatives, quantitatives, monétaires) et plus globalement sur la **place donnée à des anticipations et à des valeurs tutélaires ou administratives** dans la méthode. Une approche plus normative suppose ainsi de « graver » dans la comptabilité des consensus sociaux et scientifiques qui peuvent évoluer dans le temps et de maintenir des institutions en parallèle de la comptabilité pour l'informer et la maintenir à jour.

La deuxième controverse se cristallise autour du sens donné aux mots *Capital, Actif et Dette*. La notion de Capital fait débat d'abord pour ceux qui s'opposent à l'idée de désigner certains aspects environnementaux par le mot de capital, arguant notamment de l'enjeu de ne pas assimiler des communs à une propriété privée ou au moins séparable. Le capital peut également être compris dans son sens comptable comme passif, et donc dette à rembourser. Il peut finalement être compris dans son sens plus économique comme tout stock matériel ou immatériel capable de participer à un processus de création de valeur.

Retenir la première approche, c'est refuser de rapprocher la comptabilité écologique et sociale de la comptabilité financière. Retenir la seconde revient à placer les acteurs économiques en situation de devoir rembourser/maintenir/amortir un actif qu'ils ne possèdent pas et permet de matérialiser leur dette écologique et sociale. Retenir la dernière vision ouvre la porte à des modes de gestion décentralisés (par les entreprises) d'enjeux qui les dépassent potentiellement et demande donc la mise en place de règles et de mécanismes d'allocation, de contrôle pour veiller à la bonne gestion de ce « capital », de ces « actifs » et au paiement de l'éventuelle « dette » associée.

La troisième controverse concerne le **Scope, périmètre à la fois de responsabilité, géographique et fonctionnel** de l'entreprise. La tendance portée par la CSRD est d'imposer aux entreprises une extension du Scope de leur rapportage pour les pousser à traiter une plus large gamme d'enjeux, mais cette extension pose directement le **risque de la double-comptabilité de certains impacts et dépendance** au sein d'une même chaîne de valeur. Un équilibre doit être trouvé entre comptabilisation des enjeux « en propre » pour les entreprises et comptabilisation des enjeux « diffus » dans la chaîne de valeur et les territoires notamment en termes de moyens à mettre en œuvre selon le principe de double-matérialité.

La solution pragmatique adoptée actuellement par les acteurs pionniers (des mesures sur le périmètre juridique, des outils et des méthodes estimatives pour le reste) **n'est pas compatible avec la plupart des méthodes en développement**, notamment les méthodes de comptabilité intégrée. Des hypothèses de construction et des choix normatifs sont donc encore nécessaires pour procéder aux allocations d'impacts, de dépendance et donc in fine de responsabilité au sein d'un *Scope* théorique de rapportage (le cycle de vie d'un produit par exemple).

Une dernière controverse théorique, moins souvent abordée, concerne **l'horizon temporel associé à certains impacts et dépendances**. Les spécialistes des ACV et du carbone connaissent la complexité d'estimer des horizons de temps pour les phénomènes complexes<sup>54</sup> (comme la durée de dans l'atmosphère de certains gaz). L'extension des enjeux intégrés en comptabilité suppose donc de fixer des seuils, des règles d'amortissement qui auront de fortes conséquences sur la valorisation (directe dans la comptabilité ou indirecte lors d'une valorisation de l'entreprise) des risques qui pèsent sur le bilan et le compte de résultat. Cette « durée de vie » des enjeux est encore peu débattue mais joue à la fois sur les sous-jacents physiques des modèles non-monétaires et sur les modèles de détermination de prix des comptabilités monétaires.

---

<sup>53</sup> Le rapport contributif de Tek4Life (2021) rappelle ainsi que la comptabilité a 4 fonctions représentées par 4 questions : que prendre en compte, de quoi être comptable, à qui rendre compte et de quoi et que compter et comment. Les réponses à ces questions sont éminemment normatives, sur la base d'éléments techniques objectifs.

<sup>54</sup> Cette question interroge aussi l'horizon de temps d'une « soutenabilité forte » : pendant combien de temps faut-il conserver un aspect environnemental constant, voire payer pour ses frais de restauration ? L'échec actuel du suivi des sites de compensation associés la séquence Éviter-Réduire-Compenser interroge sur une généralisation dans un cadre comptable.

Sur les questions plus opérationnelles, la question de l'efficacité, pour ne pas dire de la nécessité des différents modèles reste posée. Sur le plan comptable, les modèles plus simples présentés en section II.5 montrent **les possibilités déjà offertes par les règles existantes**, sur l'amortissement notamment. Si il est certain qu'une information plus complète proposée dans un cadre de CEF cohérent est supérieure à des actions disparates, les différents modèles n'ont pas encore fait la preuve d'inflexion durables dans la prise de décision, les résultats ou la performance des acteurs qui les ont testé. Ceci peut s'expliquer par le caractère non finalisé de la quasi-totalité des propositions, mais interroge malgré tout sur la valeur ajoutée des modèles les plus complexes pour l'entreprise et/ou le traitement effectif des enjeux environnementaux et sociaux.

Un deuxième point de controverse renvoie à **l'usage des données produites par la CEF**. L'extension en cours des obligations liées au REF a conduit de nombreuses méthodes à se positionner par rapport aux obligations réglementaires et donc à produire des indicateurs nécessaires au REF. Certains porteurs de méthodes sont cependant inquiets de la tournure très « financière » prise par la CSRD et craignent de **voir la CEF se positionner uniquement comme un système d'information pour remplir le REF**, sans lien suffisamment fort avec les enjeux opérationnels de l'entreprise. Cette controverse est parfois résumée comme le match « RSE vs. ESG » pour illustrer le choc des cultures et, derrière, des modèles de comptabilité qu'elle implique.

Finalement, la CEF va **produire énormément de données**, dont certaines seront rassemblées dans le registre européen associé à la CSRD ou leurs équivalents nationaux comme la plateforme Impact<sup>55</sup> en France. Les acteurs qui vont gérer ces données, qu'ils soient internes ou externes (responsables RSE, auditeurs, analystes financiers, etc.) vont **disposer de beaucoup d'information sur l'ensemble du système économique**, ce qui pose des questions de sécurité, de domiciliation et de transfert d'expertise, notamment hors des frontières de l'union européenne. Certains porteurs de méthodes **privilégient donc la formation interne et la montée en compétences des comptables** pour éviter de créer un nouveau marché pour des contrôleurs externes, notamment rattachés aux acteurs dominants du marché.

## III.2 Quelles évolutions attendre dans le domaine de la CEF ?

La France fait partie des pays les plus engagés en Europe pour la mise en place d'un REF et d'une CEF exigeante. La place occupée au sein de l'EFRAG par les acteurs français et l'orientation ambitieuse de la CSRD atteste de l'influence des travaux pionniers menés par les acteurs nationaux depuis le début des années 2000. Avec la proposition de CSRD, l'Europe souhaite se positionner comme faiseuse de normes et a de bonnes chances d'atteindre son objectif face aux acteurs américains et britanniques notamment.

La montée en puissance rapide depuis 2 ans de l'architecture européenne avec la proposition de CSRD, la mise en place de la taxonomie européenne et les standards européens de durabilité annoncés pour 2022 vont avoir **un puissant effet normalisateur sur les expérimentations en cours en France**, avec une convergence des modèles vers les indicateurs à venir. Ce mouvement d'alignement sur les enjeux de la DPEF a été observé dans les différents modèles et il se poursuivra pour la plupart des modèles multicritères lors de la transposition de la version finalement votée de la CSRD en France.

Les effets des annonces sur la suite donnée à la NFRD et de la mise en place de la taxonomie se font déjà sentir sur les modalités de financement des acteurs les plus exposés (secteurs énergivores, énergies fossiles). Afin de satisfaire la demande d'acteurs de toutes tailles qui vont devoir justifier de contribution au développement durable pour accéder à des financements, les CEF vont devoir à leur tour s'aligner sur le socle commun des données considérées comme pertinentes par la réglementation et pouvant être demandées par les tiers acteurs (clients, fournisseurs, établissements financiers). Ces deux forces (normalisation réglementaire et évolution de la demande des clients) vont **agir de concert pour standardiser l'offre de CEF**.

Cette standardisation devrait cependant **surtout concerner les solutions à vocation commerciale**. Les approches plus expérimentales et les propositions de réforme de la comptabilité générale vont

<sup>55</sup> <https://www.impact.gouv.fr/>

continuer et serviront probablement de vivier à de futures réformes ponctuelles. Il apparaît néanmoins peu probable à ce stade qu'une forte évolution de la comptabilité financière ait lieu à moyen terme (dans un horizon de 5 ans) tant que les pleins effets de la CSRD n'auront pas été testés. **Elles risquent néanmoins d'être cantonnées à des contextes très particuliers ou à l'usage d'acteurs engagés** qui souhaitent avancer plus vite ou plus loin dans l'évolution de leurs modèles d'affaires.

L'évolution réglementaire va donc clairement pousser les modèles de CEF vers la production d'une information à destination des acteurs tiers. Même si la perspective de double-matérialité mise en avant par l'Europe promet un rapportage relativement ambitieux, l'usage interne des données de rapportage reste peu défini à ce jour. Il y a donc **un risque que la CEF soit orientée selon les besoins du REF et ignorent certains enjeux propres à l'entreprise** ou à un contexte territorial donné. Cette vision d'une CEF adaptée au « terrain » qui dicterait les thématiques du REF risque de s'effacer devant les enjeux du rapportage.

Il apparaît donc souhaitable que les expérimentations continuent et ce d'autant plus que les modèles de CEF **doivent encore démontrer leur valeur ajoutée opérationnelle** par rapport aux comptabilités d'empreinte normalisées. Les modèles de CEF visant aujourd'hui à **documenter l'insoutenable des modèles d'affaires**, leur apport par rapport à des comptabilités d'empreintes qui permettent déjà ce diagnostic peut paraître limité. Leur espace aujourd'hui est plus celui d'outils pédagogiques, peinant à trouver un espace entre outils de mesure opérationnels et logiques de rapportage. Elles doivent donc mieux démontrer leur valeur ajoutée pour permettre une appropriation pleine et entière par les acteurs économiques, notamment les PME.

Les CEF dépendent **d'une intégration scientifiquement rigoureuse des modélisations quantitatives des enjeux** et peinent donc à **proposer des indicateurs pertinents au-delà des thématiques climat, eau, énergie et déchets** qui sont aujourd'hui totalement ou partiellement couvertes par des mécanismes économiques et des outils quantitatifs robustes. Le cadre des limites planétaires doit lui aussi être précisé avant de pouvoir être pleinement utilisé par les CEF, avec notamment le **calcul de « budgets » globaux puis locaux pour les limites où ils manquent**. La massification des démarches de CEF apparaît donc aujourd'hui **largement conditionnée aux développements de la mesure des enjeux environnementaux et sociaux** du développement durable.

## IV. Conclusion

La Comptabilité Extra-Financière (CEF) représente aujourd'hui une importante diversité de pratiques allant d'outils de quantification d'impacts environnementaux jusqu'à des modèles de valorisation économiques en passant par des tableaux d'écritures comptables. Elle repose sur la mise en place de systèmes d'informations complémentaires au sein des entreprises portant sur les enjeux environnementaux et sociaux du développement durable. Elle est également dépendante d'éléments de théorie économique, de modèles écologiques et d'analyse des systèmes productifs, ce qui **en fait un objet pluridisciplinaire par excellence**. La position de la CEF comme synthèse, ensemble du positionnement RSE des entreprises lui a valu l'attention de nombreuses parties prenantes et de nombreuses critiques.

Il existe aujourd'hui de nombreux réseaux, notamment en Europe, qui œuvrent pour proposer des modèles de CEF à même d'accompagner les acteurs publics et privés. Certains font des propositions dans une optique d'anticipation réglementaire, d'autres pour proposer de nouveaux services dans le domaine du conseil et de l'audit, d'autres enfin sont dans une perspective de recherche et de contribution à l'intérêt général. La diversité des parties prenantes au sein d'un même réseau a parfois fait cohabiter ces finalités et nuit à la lisibilité des modèles proposés depuis l'extérieur. Ces réseaux très actifs ont dans tous les cas permis à de nombreuses méthodes d'émerger depuis une dizaine d'années, avec une hausse significative des propositions depuis 2015.

Derrière la diversité des modèles et des ambitions, de **nombreux points communs émergent**. L'ensemble des démarches repose sur des données d'estimation des impacts et dépendances issues

de méthodes communes et, quand elles proposent une valorisation monétaire, se basent sur les mêmes données d'étude et méthodes d'estimation. Les différences de résultats sont donc largement dues aux partis pris des méthodes, ce qui interroge à son tour sur les **raisons du choix d'un cadre ou d'un autre par les acteurs** qui l'appliquent.

Le choix d'une méthode représente encore aujourd'hui un fort enjeu normatif, qui n'est pas toujours pleinement appréhendé par les acteurs. Les hypothèses des méthodes, au-delà de leur caractère technique, traduisent une **vision des actions à mettre en œuvre pour un développement durable**, et donc **des orientations à prendre sur le modèle d'affaires**. Ce constat interroge sur la part de l'action de l'entreprise qui doit rester à la discrétion du management d'un côté, et doit être contraint par un enregistrement comptable de l'autre.

Peut-être plus encore que le REF, la CEF apparaît donc comme fortement dépendante du contexte institutionnel et des actions attendues pour faire sens. Les méthodes font alors face à un dilemme : trop standardisées, elles peinent à démontrer leur valeur ajoutée par rapport aux comptabilités d'empreinte et aux données physiques qu'elles mobilisent, trop engagées dans une trajectoire de durabilité donnée, elles prêtent à critique sur leurs hypothèses et peinent à susciter l'adhésion d'acteurs découragés par les contraintes.

Les exigences du REF offrent aujourd'hui aux CEF un **marché autour d'une voie médiane**. Les entreprises vont avoir besoin de **cadres pour produire et présenter les indicateurs demandés** dans le cadre du projet de CSRD, ce qui permettra au CEF de trouver une légitimité comme outil de conformité réglementaire et de dialogue au sein d'une chaîne de valeur. Ce rôle est cependant réduit par rapport à l'ambition de certains modèles et aux besoins d'évolution forte de certains acteurs.

Se profilent donc des trajectoires d'évolution différentes pour les modèles de CEF. Les comptabilités d'empreinte vont perdurer, comme **instruments de quantification des impacts sociaux et environnementaux**. Elles seront mobilisées par des CEF opérationnelles orientées vers la production d'indicateurs réglementaires, dont la valeur ajoutée et le facteur différenciant seront le type de plan d'action proposé et le lien avec l'organisation opérationnelle de l'entreprise. Ces CEF, par essence multicritères et potentiellement monétarisées, agiront comme **formalisation systématique d'une comptabilité analytique** et **ossature informationnelle d'un système de management** pour le pilotage de l'entreprise.

En parallèle de ces modèles opérationnels, des modèles théoriques, expérimentaux continueront d'exister pour permettre l'évolution de la comptabilité générale et des indicateurs de la CEF. Il apparaît cependant **peu probable aujourd'hui que l'un de ces modèles n'entraîne une évolution radicale de la comptabilité** à moyen terme. Ces travaux théoriques produiront plus sûrement **des formes opérationnelles nouvelles**, concurrentes des modèles existants, et **joueront un rôle d'aiguillon de la réglementation** en mettant l'accent sur une thématique ou un enjeu pour lequel une comptabilité plus systématique apparaît nécessaire.

## Annexes

Annexe 1 : Liste des personnes interviewées dans le cadre de cette étude

Entretiens réalisés	Prises de contact sans réponse
<ul style="list-style-type: none"><li>• Muttiah Yoganathan (Métamorphose)</li><li>• Marlène Cayeux (Orée)</li><li>• Mark Gough (The Capitals Coalition)</li><li>• Dorothée Browaeys (Tek4life)</li><li>• Delphine Gibassier (Audencia)</li><li>• Pauline de Saint Front (Cabinet de Saint Front)</li><li>• Michel Trommetter (INRAE)</li><li>• Béatrice Bellini et Marielle Mathieu (Méthode SeMA)</li><li>• Christine Chavigny (ADESS LOGIC)</li><li>• Alexandre Rambaud (CARE)</li><li>• Eric Dodemand &amp; Isabelle Richaud (CGDD)</li><li>• Pierre-Emmanuel Beluche (Direction du Trésor)</li><li>• Olivier Papin (NEPSEN)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kering</li><li>• Yorkshire Utilities</li><li>• Novartis</li><li>• Goodwill Management</li><li>• Total</li><li>• EDF</li></ul>

*Les personnes énumérées dans cette liste ont donné leur accord pour apparaître nominativement dans le présent rapport. Ces entretiens n'ont pas donné lieu à une retranscription.*

## Bibliographie

- Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishers.
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A Model of Growth Through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), 323–351. <http://www.jstor.org/stable/2951599>
- Albertini, E. (2018). La communication extra-financière : activités socialement responsables, capital immatériel et création de valeur des entreprises. *Gestion et Management. Université Paris 1 PanthéonLa Sorbonne; IAE Paris*.
- Allais, R. (2015). *Transition systémique pour un développement durable: entre conception et territoire*. 250. <http://www.theses.fr/2015TROY0024>
- Alliance for Corporate Transparency. (2020). *2019 Research Report: An analysis of the sustainability reports of 1000 companies pursuant to the EU Non-Financial Reporting Directive*. 1–108.
- AMF-France. (2019). *Rapport sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés cotées*.
- Arrow, Kenneth J, Dasgupta, P., & Maler, K. G. (2003). The genuine savings criterion and the value of population. *Economic Theory*, 21(2–3), 217–225. [file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Arrow, Dasgupta, Maler\\_2003\\_The genuine savings criterion and the value of population.pdf](file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Arrow, Dasgupta, Maler_2003_The genuine savings criterion and the value of population.pdf)
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*.
- BEIS. (2020). *Frameworks for standards for non-financial reporting. Final report*.
- Bliss, C., Cohen, A. J., & Harcourt, G. C. (2005). *Capital Theory Volume1* (Edward Elg).
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482–497. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Boncori, A.-L., & Cadet, I. (2013). Le comply or explain, un avatar de l'accountability. *Revue Française de Gestion*, 39(237), 35–55. <https://doi.org/10.3166/rfg.237.35-55>
- Boulding, K. E. (1966). *The Economics of the coming Spaceship Earth*. 1–16. [file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Boulding\\_1966\\_The Economics of the coming Spaceship Earth.pdf](file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Boulding_1966_The Economics of the coming Spaceship Earth.pdf)
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.
- Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence from Disaggregate Measures. *Financial Management*, 35(3), 97–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2006.tb00149.x>
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2014, June). Normative innovation for sustainable business models in value networks. In *The Proceedings of XXV ISPIM Conference-Innovation for Sustainable Economy and Society* (pp. 8-11).
- BROWAEYS, D., REBUFFAT, C., LUNEAU, G., PERRIER, J.J., FOROT, M., (2021). Cartographie des enjeux, des acteurs et des controverses d'une comptabilité multi-capitaux pour l'anthropocène. Tek4Life.
- Commissariat général au développement durable. (2014). *Comptabilité des flux de matières dans les régions et les départements*. 116. <http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/publications/p/2101/1161/comptabilite-flux-matieres-regions-departements-guide.html>
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future. In *Medicine and War* (Vol. 4, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Carroll, A. B. (2009). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, May, 1–20. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Carpon, M., & Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de La Régulation*. <https://doi.org/10.4000/regulation.9142>
- Carson, R. (1962). *Silent Spring* (Houghton M).
- CDSB, & CDP. (2020). *Falling short? Why environmental and climate-related disclosures under the EU Non-Financial Reporting Directive must improve*. 18. <https://www.cdsb.net/falling-short>
- Commission Européenne. (2014). *Recommandation de la Commission du 9 avril 2014 sur la qualité de l'information sur la gouvernance d'entreprise («appliquer ou expliquer»)*.
- Commission Européenne. (2017). *Lignes directrices sur l'information non financière (méthodologie pour la communication d'informations non-financières)*.
- Costanza, R., D'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R. V., Paruelo, J., Raskin, R. G., Sutton, P., & van den Belt, M. (1997a). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387(6630), 253–260.

Costanza, R., D'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R. V., Paruelo, J., Raskin, R. G., Sutton, P., & van den Belt, M. (1997b). The value of the world's ecosystem services and natural capital. *Nature*, 387(6630), 253–260. <http://dx.doi.org/10.1038/387253a0>

Costanza, R., de Groot, R., Sutton, P., van der Ploeg, S., Anderson, S. J., Kubiszewski, I., Farber, S., & Turner, R. K. (2014). Changes in the global value of ecosystem services. *Global Environmental Change*, 26(1), 152–158. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.002>

CSR Europe and GRI. (2017). Member State Implementation of Directive 2014/95/EU: A comprehensive overview of how Member States are implementing. *Global Reporting Initiative*, 36.

Cranston, G. (CISL), Steffen, W. (Australian N. U., Beutler, M. (Kering), & Crowley, H. (Kering). (2019). *Linking planetary boundaries to business: Part of Kering's series on Planetary Boundaries for Business*. 20. [www.kering.com/en/sustainability/%0Ahttps://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/linking-planetary-boundaries.pdf](http://www.kering.com/en/sustainability/%0Ahttps://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/linking-planetary-boundaries.pdf)

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr., D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 96, Issue 3, pp. 443–456). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0022147>

Daly, H. E. (1996). *Beyond Growth*. Beacon Press.

Daly, H. E., & Cobb, J. J. (1989). *For the common good*. Beacon Press.

Dasgupta, P. (2009). The Welfare Economic Theory of Green National Accounts. *Environmental & Resource Economics*, 42(1), 3–38. <https://doi.org/DOI.10.1007/s10640-008-9223-y>

Dasgupta, P., & Heal, G. (1974). The Optimal Depletion of Exhaustible Resources. *Review of Economic Studies*, 41(128), 3–28. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=4620386&site=ehost-live>

Datamaran. (2020). *The Non-Financial Reporting Directive: What You Need To Know*. <https://www.datamaran.com/non-financial-reporting-directive/>

De Cambourg, P. (2019). *Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe Durable*. file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/De Cambourg\_2019\_Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra-financière des entreprises une ambition et un atout pour.pdf

De Groot, R., Brander, L., van der Ploeg, S., Costanza, R., Bernard, F., Braat, L., Christie, M., Crossman, N., Ghermandi, A., Hein, L., Hussain, S., Kumar, P., McVittie, A., Portela, R., Rodriguez, L. C., ten Brink, P., & van Beukering, P. (2012). Global estimates of the value of ecosystems and their services in monetary units. *Ecosystem Services*, 1(1), 50–61. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2012.07.005>

De Saint-Front, J., De Saint-Front, P., Schoun, G., & Veillard, M. (2013). *Manifeste pour une Comptabilité Universelle*. L'Harmattan.

Deloitte. (2019). *Greenwashing or measurable results? Sustainability and integrated reporting – An analysis of the 50 largest companies in Norway. September*.

Dickie, Ian et al. 2020. *Improving Nature's Visibility in Financial accounting*. Capitals Coalition.

Direction générale du Trésor. (2019). *Les Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*.

Dumerger, P. (2019). *L'entreprise du XXIème Siècle sera politique ou ne sera plus* (L'Aube).

Edward Freeman, R., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337–359. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)

Dupuy, L. (2020). *Monétarisation des impacts : enjeux, méthodes, limites*. 10.

EFESE. (2016). *Rapport intermédiaire*. Collection Théma analyse.

EFRAG. (2021a). NON-FINANCIAL REPORTING STANDARDS. Disponible sur : <https://www.efrag.org/Activities/2010051123028442/Non-financial-reporting-standards?AspxAutoDetectCookieSupport=1#> (consulté le 21 juin 2021).

EFRAG. (2021b). *Proposals for a relevant and dynamic EU sustainability reporting standard-setting*.

Ellen Macarthur Foundation. (2010). *An Approach to Measuring Circularity*. *Environmental Profit & Loss (Ep & L)*. (2016). 8. [http://www.kering.com/sites/default/files/kering\\_group\\_2016\\_epl\\_results.pdf](http://www.kering.com/sites/default/files/kering_group_2016_epl_results.pdf)

Ensor, J., & Hoddy, E. (2021). Securing the social foundation: A rights-based approach to planetary boundaries. *Earth System Governance*, 7, 100086.

*Environmental Profit & Loss (Ep & L)*. (2016). 8. [http://www.kering.com/sites/default/files/kering\\_group\\_2016\\_epl\\_results.pdf](http://www.kering.com/sites/default/files/kering_group_2016_epl_results.pdf)

- European Commission. (2010). General Guide for Life Cycle Assessment - Detailed Guidance. In *Constraints*. <https://doi.org/10.2788/38479>
- European Commission. (2021). Corporate sustainability reporting. [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)
- European Commission. (2020a). *Consultation Document - Public consultation on the review of the non-financial reporting directive*. June, 1–66. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business\\_economy\\_euro/company\\_reporting\\_and\\_auditing/documents/2020-non-financial-reporting-directive-consultation-document\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro/company_reporting_and_auditing/documents/2020-non-financial-reporting-directive-consultation-document_en.pdf)
- European Commission. (2020b). *Non-financial reporting by large companies (updated rules)*.
- European Commission. (2020c). *Summary Report of the Public Consultation on the Review of the Non-Financial Reporting Directive*. February, 1–66.
- Faure, E., Cordano, E., TAÏBI, S. (2020). Quelles connexions entre la comptabilité financière et le non-financier ? Chaire « Performance Globale Multi-Capitaux » Audencia.
- Federation of European Accountants. (2016). *EU Directive on disclosure of non-financial and diversity information*. March, 22.
- FinReg360. (2019). *Public consultation on the revision of the non-financial reporting directive*. [http://www.oecd.org/daf/ca/Public\\_comments\\_SOE\\_Guidelines\\_2014.pdf](http://www.oecd.org/daf/ca/Public_comments_SOE_Guidelines_2014.pdf)
- Fisher, I. (1906). *The Nature of Capital and Income* (Macmillan).
- Fournier, C. (2020). *DPEF et raison d'être : où en sont les grandes entreprises françaises ?* Youmatter.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Fustec, A., Bejar, Y., Gounel, T., Zambon, S., & Thevoux, S. (2011). *Référentiel français de mesure de la valeur extra-financière et financière du capital immatériel des entreprises*. <http://observatoire-immateriel.com/wp-content/uploads/2015/11/Thesaurus-Volet-1.pdf>
- GSSB. (2016). *Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards 2016*. 1–24.
- Giordano-spring, S., Martinez, I., & Vidal, O. (2015). *Historical Cost vs. Fair Value to Measure INCOME in Accounting*. 21(3), 119–148.
- Graedel, T. E. (2019). Material flow analysis from origin to evolution. *Environmental science & technology*, 53(21), 12188–12196. <https://doi.org/10.1021/acs.est.9b03413>
- Gray, R., & Bebbington, J. (2001). *Accounting for the Environment*.
- Häyhä, T., Lucas, P. L., van Vuuren, D. P., Cornell, S. E., & Hoff, H. (2016). From Planetary Boundaries to national fair shares of the global safe operating space—How can the scales be bridged?. *Global Environmental Change*, 40, 60–72. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2016.06.008>
- Gygès, T. (2021, janvier 26). Reporting extrafinancier : une Déclaration de Performance Intégrée pour réformer l'Art. 225 ? *RSEdatanews*. Disponible sur : [https://www.rsedatanews.net/article/article-gouvernance-reglementation-dpi-oree-20210123-4216?utm\\_source=mtc&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20210127+enquete&utm\\_content=DPI+et+Reporting+RSE%2C+Normalisation+Neutralit%C3%A9+Carbone%2C+Bilan+Soci%C3%A9t%C3%A9s+%C3%A0+Mission%2C+BCE+et+Climat%2C+Fili%C3%A8res+recyclage+et+Entreprises%2C+Nominations%2C+Agenda%2C+Veilles+RSE-DD](https://www.rsedatanews.net/article/article-gouvernance-reglementation-dpi-oree-20210123-4216?utm_source=mtc&utm_medium=email&utm_campaign=20210127+enquete&utm_content=DPI+et+Reporting+RSE%2C+Normalisation+Neutralit%C3%A9+Carbone%2C+Bilan+Soci%C3%A9t%C3%A9s+%C3%A0+Mission%2C+BCE+et+Climat%2C+Fili%C3%A8res+recyclage+et+Entreprises%2C+Nominations%2C+Agenda%2C+Veilles+RSE-DD) (consulté le 21 juin 2021).
- Hamilton, K. (1994). Green adjustments to GDP. *Resources Policy*, 20(3), 155–168. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VBM-45JK4CM-8/2/2c886a46695eedaa15bd2c55c96292ac>
- Hanley, N., Dupuy, L., & Mclaughlin, E. (2015). Genuine Savings and Sustainability. *Journal of Economic Surveys*, 29(4), 779–806.
- Hartwick, J. M. (1977). Intergenerational Equity and the Investing of Rents from Exhaustible Resources. *The American Economic Review*, 67(5), 972–974. <http://www.jstor.org/stable/1828079>
- Hicks, J. (1946). *Value and Capital: An inquiry into Some Fundamental Principles of Economic Theory* (Clarendon).
- Huetting, R. (1989). Correcting national income for environmental losses: Toward a practical solution. In Y. J. Ahmad, S. E. Serafy, E. Lutz, & UNEP (Eds.), *Environmental accounting for sustainable development* (pp. 32–39). World Bank.
- IIRC. (2013). *Cadre de référence internationale portant sur le reporting intégré*. 41. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORKFrench.pdf>
- Jackson, M. O. (2008). *Social and Economic Networks*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvc4m4gh1>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs



and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Johnston, R. J., Rolfe, J., Rosenberger, R. S., & Brouwer, R. (2015). *Benefit Transfer of Environmental and Resource Values* (R. Bouwer (Ed.); Vol. 14). <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9930-0>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

KPMG. (2015). *Introducing KPMG True Value - a tool to connect corporate and societal value creation*.

KPMG. (2017). *The road ahead - The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*.

KPMG. (2020a). *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*.

KPMG. (2020b). *Vers plus de connectivité des informations financières et extra-financières. Document d'enregistrement universel & Déclaration de performance extra-financière*.

Kubiszewski, I., Costanza, R., Anderson, S., & Sutton, P. (2020). The future value of ecosystem services: Global scenarios and national implications. In *Environmental Assessments*. Edward Elgar Publishing.

Lele, S., Springate-Baginski, O., Lakerveld, R., Deb, D., & Dash, P. (2013). Ecosystem Services: Origins, Contributions, Pitfalls, and Alternatives. *Conservation & Society*, 11(4), 343–358.

Majeau-Bettez, G., & Maxime, D. (2015). La méthode input-output et son utilisation en ACV. *Score LCA*, 33(2014–04), 1–76.

Marimon, F., Alonso-Almeida, M. D. M., Rodríguez, M. D. P., & Cortez Alejandro, K. A. (2012). The worldwide diffusion of the global reporting initiative: What is the point? *Journal of Cleaner Production*, 33, 132–144. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.017>

Martinet, Vincent, and Luc Doyen. (2007). "Sustainability of an Economy with an Exhaustible Resource: A Viable Control Approach." *Resource and Energy Economics* 29(1): 17–39.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-63768-0.00630-2>

Merciai, S., & Schmidt, J. (2017). Methodology for the Construction of Global Multi-Regional Hybrid Supply and Use Tables for the EXIOBASE v3 Database. *Journal of Industrial Ecology*, 22(3), 516–531. <https://doi.org/10.1111/jiec.12713>

Miller, R. E., & Blair, P. D. (2009). Foundations of Input-Output Analysis. In *Input-Output Analysis: Foundations and Extensions* (pp. 10–68). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Morin-Esteves, C., Gendron, C., & Ceccarelli, A. (2016). *Les rapports de développement durable : dialogues autour de la définition et de la mesure de la performance extrafinancière des entreprises*.

MTES. (2021). Le rapportage extra-financier des entreprises. *Site du Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire*. Disponible sur :

<https://www.ecologie.gouv.fr/rapportage-extra-financier-des-entreprises> (consulté le 21 juin 2021).

Natural Capital Coalition. (2016). *Natural Capital Protocol*.

Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*.

Nuss, P., Blengini, G. A., Haas, W., Mayer, A., Nita, V., & Pennington, D. (2017). Development of a sankey diagram of material flows in the eu economy based on eurostat data. Publications Office of the European Union, 50.

Observatoire de l'Immatériel. (2015). *Thésaurus Volet 2*. 1–71.

Obst, C., Hein, L., & Edens, B. (2016). National Accounting and the Valuation of Ecosystem Assets and Their Services. *Environmental and Resource Economics*, 64(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10640-015-9921-1>

Orée. (2017). *S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance*. file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Orée\_2017\_S'ancrer dans les territoires pour gagner en performance.pdf

Orée. (2020). *Initiatives de prise en compte de la biodiversité aux niveaux mondial, européen et national*. <https://entreprises-biodiversite.fr/initiatives-de-prise-en-compte-de-la-biodiversite-au-niveaux-mondial-europeens-et-national/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

Parlement et Conseil européens. (2014). *DIRECTIVE 2014/95/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL sur la publication d'informations non financières*. 2014(2), 1–9. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>

Parlement européen. (2021). *Communiqué du 10 mars 2021 : Les entreprises ne pourront plus causer de préjudice aux citoyens et à la planète en toute impunité*. Disponible sur :

<https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20210304IPR99216/les-entreprises-ne-pourront->

plus-causer-de-tort-aux-citoyens-et-a-la-planete

Pearce, D. (2002). An intellectual history of environmental economics. *Annual Review of Energy and the Environment*, 27, 57–81.

Pearce, D. W., & Atkinson, G. D. (1993). Capital theory and the measurement of sustainable development: an indicator of “weak” sustainability. *Ecological Economics*, 8(2), 103–108. [https://doi.org/10.1016/0921-8009\(93\)90039-9](https://doi.org/10.1016/0921-8009(93)90039-9)

Pearce, David, Atkinson, G. D., & Mourato, S. (2006). *Analyse cout-bénéfices et environnement: Développement récents* (L. éditions de L'OCDE (Ed.)). file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Pearce, Atkinson, Mourato\_2006\_analyse cout-bénéfices et environnement Développement récents.pdf

Pezzey, John C.V. (2004). “One-Sided Sustainability Tests with Amenities, and Changes in Technology, Trade and Population.” *Journal of Environmental Economics and Management* 48(1): 613–31.

Pizzol, M., Weidema, B., Brandão, M., & Osset, P. (2015). Monetary valuation in Life Cycle Assessment: a review. *Journal of Cleaner Production*, 86, 170–179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.007>

Pons, J.-F., & Le Ho, C. (2020). *Transparence verte européenne : Leçons françaises et marges de progrès*.

Pucker, K. P. (2021). Overselling sustainability reporting. *Harvard Business Review*, 99(3), 134–143.

PwC Focus. (2021, juin 16). *Révision de la Directive européenne NFRD - Projet CSRD* [webinaire]. <https://podcast.ausha.co/pwc-focus/pwc-focus-les-rendez-vous-du-reporting-de-durabilite-episode-4-revision-de-la-directive-europeenne-nfrd-projet-csrd>

Quinet, A., Bueb, J., Le Hir, B., Mesqui, B., Pommeret, A., & Combaud, M. (2019). La valeur de l'action pour le climat. Une valeur tutélaire du carbone pour évaluer les investissements et les politiques publiques. *France Stratégie*, 190.

Rambaud, A. (2020). *Propositions pour une « Déclaration de Performance Intégrée » (DPI)*.

Rambaud, A., & Richard, J. (2015). The “Triple Depreciation Line” instead of the “Triple Bottom Line”: Towards a genuine integrated reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 92–116. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.01.012>

Rambaud, A., & Chenet, H. (2020). How to Re-Conceptualize and Re-Integrate Climate Finance Into Society Through Ecological Accounting?. Available at SSRN 3725538.

Raworth, Kate. (2012). Oxfam Discussion Paper *A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut?*

Richard, J. (2012). *Comptabilité et Développement Durable*.

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., De Wit, C. A., Hughes, T., Van Der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., ... Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>

Sandberg, J. (2008). Understanding the Separation Thesis. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 213–232. <https://doi.org/DOI: 10.5840/beq200818216>

Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. <https://doi.org/10.1177/1086026615599806>

Schröter, M., van der Zanden, E. H., van Oudenhoven, A. P. E., Remme, R. P., Serna-Chavez, H. M., de Groot, R. S., & Opdam, P. (2014). Ecosystem Services as a Contested Concept: A Synthesis of Critique and Counter-Arguments. *Conservation Letters*, 7(6), 514–523. <https://doi.org/10.1111/conl.12091>

Serafeim, G., Zochowski, R. & Downing, J. (2019). Impact Weighted Financial Accounts: The Missing Piece for an Impact Economy. Harvard Business School.

Solow, R. M. (1974). Intergenerational Equity and Exhaustible Resources. *The Review of Economic Studies*, 41, 29–45. <http://www.jstor.org/stable/2296370>

Solow, R. M. (1986). On the Intergenerational Allocation of Natural Resources. *The Scandinavian Journal of Economics*, 88(1), 141–149. <http://www.jstor.org/stable/3440280>

Stiglitz, J. E. (1974). Growth with Exhaustible Natural Resources: The Competitive Economy. *The Review of Economic Studies*, 41, 139–152. file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Stiglitz\_1974\_Growth with Exhaustible Natural Resources The Competitive Economy.pdf

Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Rapport de la Commission sur la mesure des performances et du progrès social* (p. 324). file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/Stiglitz, Sen, Fitoussi\_2009\_Rapport de la Commission sur la mesure des performances et du progrès social.pdf

Sun, X., Li, H., & Ghosal, V. (2020). Firm-level human capital and innovation: Evidence from China. *China Economic Review*, 59, 101388.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.101388>

UNEP. (2005). *Millenium Ecosystem Assessment*. file:///Users/kovarn2/Documents/Mendeley Desktop/UNEP\_2005\_Millenium Ecosystem Assessment.zip

UNEP. (2018). *Inclusive Wealth Report 2018: Measuring Progress towards sustainability* (Routledge).

UNU-IHDP, & UNEP. (2012). *Inclusive Wealth Report 2012: Measuring Progress toward sustainability* (Cambridge).

UNU-IHDP, & UNEP. (2014). *Inclusive Wealth Report 2014: Measuring Progress toward Sustainability* (Cambridge).

Wackernagel, M., & Rees, W. E. (1996). Our ecological footprint: reducing the human impact on the earth. In *bioregional series*. New Society Publishers.

Weidema, Bo P. (2006). The integration of economic and social aspects in life cycle impact assessment. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 11(S1), 89–96. <https://doi.org/10.1065/lca2006.04.016>

Weidema, Bo Pedersen. (2009). Using the budget constraint to monetarise impact assessment results. *Ecological Economics*, 68(6), 1591–1598. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2008.01.019>

Williamson, O. (1984). Corporate Governance. *The Yale Law Journal*, 93(7), 1197–1230.

Wood, R., Stadler, K., Bulavskaya, T., Lutter, S., Giljum, S., de Koning, A., Kuenen, J., Schütz, H., Acosta-Fernández, J., Usubiaga, A., Simas, M., Ivanova, O., Weinzettel, J., Schmidt, J. H., Merciai, S., & Tukker, A. (2015). Global sustainability accounting-developing EXIOBASE for multi-regional footprint analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 7(1), 138–163. <https://doi.org/10.3390/su7010138>

World Bank. (1997). *Expanding the Measure of Wealth: Indicators of Environmentally Sustainable Development*.

World Bank. (2006). *Where is the wealth of nations? Measuring Capital for the 21st century*. <http://publications.worldbank.org/e-commerce/catalog/product?item id=4980649>

World Bank. (2011). *The Changing Wealth of Nations: Measuring Sustainable Development in the New Millennium*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8488-6>

World Bank. (2018). *The Changing Wealth of Nations 2018: Building a sustainable future*.

Zhang, F., Rio, M., Allais, R., Zwolinski, P., Carrillo, T. R., Roucoules, L., Mercier-Laurent, E., & Buclet, N. (2013). Toward a systemic navigation framework to integrate sustainable development into the company. *Journal of Cleaner Production*, 54, 199–214. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.054>