

# A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

## La prise en compte de l'environnementale et du sociale a t-il encore du sens dans l'entreprise? ... p2

La crise du Covid-19 n'a t-elle pas arrêté la prise en compte des données non financières et incité un retour vers une recherche du profit « quoiqu'il en coûte » ?

## Comment rassurer les parties prenantes sur la bonne gestion des éléments extra financiers ?...p3

Pour accroître la confiance, Jean Marie propose plusieurs pistes complémentaires destinées à renforcer l'harmonisation, la qualité et le contrôle des informations produites.

## Et la gouvernance dans tout cela ? ...p4

La mesure de la performance doit intégrer des éléments très hétérogènes. Les administrateurs doivent ils apporter la même importance à l'extra financier qu'au financier ?



Jean Marie Pivard - V.P. Internal Audit & Risk Management du groupe Public et Président de l'FACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)

## Faut il encore se préoccuper de la valeur sociale et environnementale des entreprises ?

Jusqu'au confinement, la prise en compte des informations sociales et environnementales des entreprises paraissait une évidence et nécessitait une réflexion profonde sur le reporting à mettre en oeuvre





## L'Empire du sens - Mickael Mangot(1).

**3**0% des Français ne trouveraient pas de sens dans leur vie, soit le niveau le plus élevé dans le monde. Ce sentiment quasi inexistant dans les pays émergents est devenu un problème commun au sein des pays riches. Malgré l'abondance, la liberté, la démocratie, la paix, de plus en plus de personnes sont en crise de sens ou naviguant dans la vie comme des fantômes, résignées à vivre une existence qui n'a pas vraiment de sens. Comment en est-on arrivé là ?

Sur la base de recherches en psychologie, l'auteur nous peint la métamorphose de nos comportements puis évalue les conséquences pratiques de la crise de sens sur le travail, les loisirs et la consommation. Enfin il nous offre un panorama de 10 portraits « types de sens » que l'on peut observer. Dans lequel êtes vous ?

(1) L'Empire du sens : comment la quête de sens transforme le travail, la consommation et tout le reste - Mickaël Mangot, Editions Eyrolles.

et l'intervention des experts. Quelques mois après l'épidémie de Covid-19, qu'en est-il ? Pour répondre à ces questions et alimenter notre réflexion, Jean Marie Pivard - V.P. Internal Audit & Risk Management de Publicis et Président de l'AFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), a accepté de revenir avec nous sur ce sujet qu'il connaît bien.

*Dans une tribune du 27 janvier 2020, pour les Echos, vous déclariez que « l'entreprise a un rôle à jouer au-delà de sa stricte activité financière. Aux côtés du profit, il y a l'utilité sociale, l'environnement et des valeurs qui dépassent la seule logique monétaire ». Pensez-vous que cela est toujours d'actualité dans le contexte actuel ?*

Oui, j'en suis persuadé. Il est certain que la crise du COVID a profondément bouleversé l'économie et que les enjeux sanitaires et de survie financière sont devenus pour un temps prioritaires pour beaucoup d'entreprises. Mais, dans le même temps, cette crise a révélé l'interdépendance des risques, comme celle des acteurs. De ce fait, ressort la nécessité d'avoir une approche globale et cohérente, qui dépasse la seule logique financière.

D'ailleurs, on note aussi que la crise a poussé certains acteurs économiques à réorganiser leurs appareils de production, afin de contribuer à la gestion de la crise sanitaire... et remplissant ainsi des missions qui vont bien au-delà de la simple logique financière. Ce faisant, ils ont d'ailleurs bénéficié d'une amélioration conséquente de leur image et de leur réputation !



Source : Pixabay

Il y a un changement profond dans les attentes des parties prenantes des entreprises. Clients, salariés, régulateurs, société civile, ... tous attendent une contribution plus évidente des acteurs économiques dans les défis environnementaux (prenez le Green Deal européen par exemple) ou sociétaux. En France, le développement de la raison d'être et l'émergence des entreprises à mission, attestent du changement de paradigme.

*Nous comprenons que beaucoup de parties prenantes sont sensibles à la bonne gestion des enjeux environnement et sociétaux par les entreprises. Comment, selon-vous, assurer la confiance sur les informations publiées ? Comment rassembler autour de ces questions ?*



C'est un réel défi. Aujourd'hui coexistent divers cadres de reporting extra-financier, et nous manquons de standards qui soient clairs, simples et surtout harmonisés (y compris à l'international). Cette situation entraîne un déficit de crédibilité de l'information produite par les entreprises.

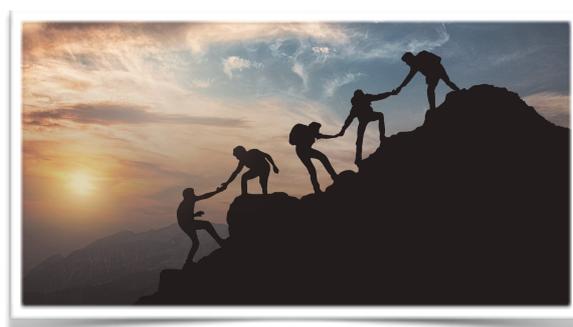
Notre enjeu est de créer la confiance entre parties prenantes, et notamment de celles qui utilisent ces informations (financières et extra-financières), pour prendre des décisions : financeurs, clients, etc.

A l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne), nous sommes convaincus que les métiers qui contrôlent, vérifient et certifient ces informations et les processus qui les organisent, ont un rôle clé à jouer dans cette chaîne de confiance.

Nous nous sommes d'ailleurs rapprochés de la CNCC (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes), parce qu'il est impératif que la rigueur qui existe aujourd'hui pour la production et la vérification des données financières soit étendue à l'extra-financier, et que l'on puisse attester de la cohérence de l'ensemble. Aujourd'hui, si nous voulons rassembler tous les intéressés, il faut être crédible et cohérent. C'est ainsi qu'une entreprise pourra valoriser sa performance globale auprès de ses parties prenantes, notamment internes, comme ses salariés mais aussi externes.

*Si l'ambition est noble, la tâche ne reste pas si aisée. Que peuvent faire les entreprises qui veulent avancer sur ces questions ? Comment les métiers de la gestion du risque et de l'audit peuvent-ils contribuer concrètement ?*

Les entreprises, petites et grandes, ont une forte conscience de leur écosystème, c'est une question de survie. Elles connaissent leurs parties prenantes et réalisent bien l'importance de leur responsabilité sociale. Elles disposent d'un socle solide pour intégrer ces attentes dans leur stratégie.



Ensuite, de multiples initiatives telles que celle que l'IFACI, de la CNCC et d'AUDENCIA ont pour objectif d'apporter des réponses pratiques aux différents métiers concernés. Ces initiatives rapprochent les mondes académiques du terrain à un moment il faut avancer rapidement. Nous souhaitons accompagner nos adhérents dans la découverte, puis dans la meilleure maîtrise de ces enjeux. Parce que le rôle de la gestion du risque, de l'audit et du contrôle de façon générale consiste à assurer la fiabilité de l'information produite.



Les nouvelles dimensions de la matérialité des risques doivent être intégrées dans les pratiques de risk management et de contrôle interne. Quant aux auditeurs internes, il leur revient de challenger la performance multi-capitaux de l'organisation et donner de l'assurance à la Gouvernance quant à l'atteinte de ses objectifs financiers et non financiers.

*Le processus de création de valeur globale est donc éminemment complexe. La mesure de la performance doit intégrer, selon vous, des éléments très hétérogènes. Quel est le rôle de la Gouvernance d'une entreprise sur ces questions ? Les administrateurs doivent-ils apporter la même importance à l'extra-financier qu'au financier ?*

C'est une évidence. D'une part, la Gouvernance fixe un cap, définit la mission d'une entreprise, ses ambitions... Elle est donc à l'origine même de la création de valeur globale. D'autre part, elle constitue le maillon interne ultime de la chaîne de confiance.



**C**e sont les dirigeants, les administrateurs qui sont responsables et redevables de la performance de leur entreprise envers les parties prenantes. Ils doivent donc s'assurer qu'ils supervisent correctement l'ensemble, ainsi que de la pertinence de l'organisation et des processus internes mis en place pour produire une information financière ainsi qu'extra financière de qualité.

**Jean Marie Pivard** - V.P. Internal Audit & Risk Management du groupe Public et Président de l'FACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne)

Entretien mené en Septembre 2020

Des équipes de Cavokay dédiées peuvent être temporairement détachées pour initier cette réflexion et assister l'entreprise dans la détermination de nouvelles pistes d'amélioration et mettre en oeuvre rapidement l'organisation et les actions adaptées.

Christophe Atrive  
christophe.aatrive@cavokay-group.com  
+33 6 89 26 07 27

**Cavokay**

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.

