



# LA LETTRE

---

## DES DÉCIDEURS



JUILLET 2023

# OBJECTIF CROISSANCE

Renaissance, Croissance et Performance

## Edito

- 4 Renaissance, Croissance, Performance  
**Agnès de RIBET**

## Mot du Président

- 8 Demain entre nos mains  
**Robert DAMBO**

## Regards Croisés

- 12 Grant Thornton et l'ARE  
Le prix Ulysse, symbole d'une renaissance  
**Clotilde DELEMAZURE**

## Invités

- 16 SOCOTEC :  
l'instinct de la Croissance  
**Hervé MONTJOTIN**  
CEO Président Exécutif  
Groupe SOCOTEC

- 18 Bibliothèque nationale de France  
**Kara LENNON CASANOVA**  
Directrice du mécénat  
et du fonds de dotation de la Bibliothèque nationale de France

- 20 La rénovation du musée Carnavalet  
Histoire de Paris  
**Jérôme TRECA**  
Responsable du mécénat et des ressources propres  
du musée Carnavalet-Histoire de Paris

## Actualités

- 24 Entretien  
**Pierre-Henri de MENTHON**  
Directeur de la rédaction  
du magazine Challenges

- 26 **Etude Grant Thornton et Gazette des communes**  
Les budgets verts des collectivités : des outils jugés efficaces  
mais encore trop complexes à utiliser !

## Points de vue

- 30 Quelles évolutions pour les cabinets d'avocats de demain ?  
**Anne FREDE**

- 32 Directions RH et RSE : je t'aime moi non plus  
**Christelle BOILEUX**  
**Eric ALONSO**

- 36 Economie de guerre et financement de la BITD ?  
**Nicolas TIXIER**

- 38 Entreprendre : quand le talent ne suffit plus  
**Nicolas GUILLAUME**

- 40 Les Achats, un acteur clé pour réussir le déploiement de  
sa stratégie RSE et contribuer à la performance durable de  
l'entreprise  
**Christine LARSEN**

- 42 Faire que le *Green Deal* soit notre *New deal* !  
**Adam NICOL**  
**Olivier TOMA**

# Sommaire



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE







## Agnès de RIBET

Associée  
en charge du *Business Development*,  
du *Marketing* et de la *Communication*  
Grant Thornton



**Q**ue d'années et d'efforts pour construire une marque. Que d'investissement(s). D'imagination. D'intelligence collective.

Une stratégie, un « *purpose* », des produits, une histoire, une identité visuelle, une empreinte sonore, parfois olfactive, une réputation, une incarnation... Et un travail quotidien et acharné pour l'installer. Tout autant pour la préserver. Parfois un miracle afin de la faire renaître.

Le 22 juin dernier Grant Thornton recevait sur ce thème, entre autres, la rédaction de Challenges et trois invités assez extraordinaires.

**NATHALIE CACHET**, Présidente de Score DDB, une si ce n'est LA magicienne des marques (Picard, Boulanger, Yves Rocher, McDonald's, Intersport, Damart, Norauto, Kiloutou...), qui a su enchanter de sublime manière pépites à venir, « majeures » du marché ou belles endormies méritant une **Renaissance**. Son credo « *We love retail* » est une signature en soi et l'augure d'une publicité innovante et innovée. Mais c'est le défi qui l'anime. Celui de faire ce qui n'a jamais été conçu.

# Renaissance, Croissance, Performance

**ERIC BISMUTH**, Président de Montefiore Investment, qui lui a su investir dans des projets dont la marque était porteuse de promesses et le *business plan* porteur de **Croissance** : il dirige l'une des sociétés de capital investissement française les plus performantes sur le long terme avec plus de 20 % de rendement par an. A son portefeuille se mêlent des participations aussi variées que le voyageur Voyageurs du Monde, Pierre & Vacances Center Parcs, la styliste Isabel Marant ou le réseau d'agences de recrutement MisterTemp (ex Alphy). Il transforme des PME en ETI, n'est-ce pas là l'œuvre d'un alchimiste ?

**LAURENT TAÏEB** enfin, Président du groupe éponyme, homme d'affaires et hôtelier français reconnu pour son savoir-faire pionnier dans la création de lieux de vie d'exception et créateur de l'emblématique hôtel « Madame rêve ». Une **Performance** : il a su rendre réelle et vivante sa vision de « l'invitation au voyage »... Si c'est à la chanson d'Alain Bashung que l'on pense en pénétrant dans les lieux, c'est pourtant Baudelaire que l'on a au bout des lèvres car « *là, tout n'est qu'ordre et beauté, luxe calme et volupté* ».

Alors, à quelques jours d'une pause estivale attendue de tous, c'est bien cette douceur apaisante que je souhaite à chaque lecteur du Magazine de Grant Thornton.



# Mot du Président





# Demain entre nos mains

Le réveil a été brutal. En pleine pandémie de Covid, la France se découvrait de nouvelles dépendances. Les fournitures médicales spécifiques manquaient à l'appel et les livraisons tardives de composants électroniques ou de bois, par exemple, obligeaient des entreprises à freiner leur activité. Une catastrophe sanitaire globale que personne n'avait anticipée mettait en évidence les dommages collatéraux de la globalisation. Le réveil fut brutal, mais il fut salutaire. Et avec lui, la question de la géolocalisation de nos industries sous le prisme de la transformation durable est devenue prégnante, tout comme celle de notre souveraineté.

Au fil du temps, les révolutions industrielles et la structuration sociale de nos sociétés par l'économie ont conduit à la constitution de grandes mégapoles au détriment d'une occupation harmonieuse des territoires. Dans le sillage de la globalisation triomphante, la délocalisation, vectrice des concentrations et disparités géographiques que nous observons aujourd'hui, s'est amplifiée. Dans nos régions, où les usines ont fermé, chômage et dépeuplement ont accéléré la désertification des territoires.

## REPENSER LA MONDIALISATION

Initialement, la dynamique de globalisation, portée par des attentions louables, partait d'un bon calcul : améliorer la performance des économies occidentales tout en contribuant au développement économique et social d'autres parties du monde pour résorber, à terme, les déséquilibres. La pandémie, la guerre aux portes de l'Europe et les préoccupations environnementales ont rebattu les cartes en mettant en évidence la face sombre de la délocalisation.

Un processus de réindustrialisation s'est donc enclenché pour retrouver l'autonomie perdue. Il s'appuie sur un cercle vertueux : réinstaller des usines sur les territoires et attirer ainsi de nouvelles populations, réanimer les marchés domestiques, participer à un développement plus respectueux des priorités de la planète (limiter le bilan carbone

en localisant) et des citoyens (une meilleure qualité de vie) qui ont tiré les leçons du confinement et du télétravail.

## AGIR COLLECTIVEMENT

La réindustrialisation véhicule de gros enjeux : accentuer la souveraineté nationale (industrielle, énergétique, sanitaire et militaire notamment), poursuivre la politique du retour au plein emploi, développer de nouveaux modèles de croissance responsable. Dans cette perspective, la France ne manque pas d'atouts, que l'on parle de talents, d'innovation, d'infrastructures de transports et de télécommunications.

Les études démontrent que cette réindustrialisation des territoires nécessite l'action collective de ses parties prenantes : l'État, les collectivités locales, les entreprises et les citoyens. C'est ainsi une formidable opportunité d'intégrer les critères d'une économie verte (décarbonation, GES, etc.) et les nouvelles organisations économiques et sociales.

## DES RAISONS D'ÊTRE OPTIMISTES

Les défis sont nombreux mais deux éléments nous invitent à l'optimisme : la prise de conscience collective, et l'engagement sans concession des jeunes générations qui jouent un rôle central dans l'accélération des changements indispensables.

À notre échelle, en tant que cabinet de conseil, nous avons la mission d'accompagner la transition qui s'opère dans les entreprises. Le maillage géographique de notre cabinet est au service des besoins stratégiques des acteurs des territoires, condition *sine qua non* d'une relocalisation vertueuse. La réindustrialisation raisonnée de notre pays est une véritable opportunité. État, collectivités locales, entreprises et citoyens doivent agir ensemble : l'avenir est entre nos mains. A l'heure où la fragmentation du monde fragilise nos sociétés humaines, sachons recréer ainsi des liens d'une nouvelle cohésion et de solidarité.



Robert **DAMBO**

Président  
Grant Thornton



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE



# Regards croisés



# Grant Thornton et l'ARE

## Le prix Ulysse, symbole d'une renaissance



Grant Thornton est très fier de sponsoriser le prix Ulysse, chaque année depuis sa création, organisé depuis 2011 par l'ARE (Association pour le Retournement des Entreprises).

Forte de 230 membres, l'ARE rassemble tous les experts mobilisés pour accompagner les entreprises dans leurs opérations de retournement, de refinancement ou de restructuration, et promouvoir la prévention des difficultés des entreprises.

Clotilde Delemazure, Associée et Directrice Nationale de l'offre Prévention et Restructuration de Grant Thornton, et Gaétan Piens, Associé, sont membres actifs de l'ARE et dédiés, avec leur équipe, au traitement des situations complexes ou de crise de tous types d'entreprises.

Chaque année, la cérémonie du prix Ulysse célèbre le succès et la résilience d'entreprises passées par la crise, et porte un message d'espoir dans le contexte chaotique de ces dernières années. L'évènement, qui se tient à l'Automobile Club de France, est un succès qui réunit plus de 350 personnes. Cette année n'a pas dérogré à



Clotilde  
**DELEMAZURE**

Associée  
Directrice Nationale  
Prévention et Restructuration  
Membre de l'ARE et de la WIR  
Grant Thornton



la règle, la conférence étant notamment portée par le haut patronage de Roland Lescure, Ministre en charge de l'Industrie.

Animé par Clotilde Delemazure, le Comité Ulysse avait sélectionné pour cette 12<sup>ème</sup> édition trois entreprises, sorties « victorieuses » de leur retournement et d'années éprouvantes.

**LA FERMIERE**, passée par un accident industriel qui aurait pu lui être fatal : un retournement en plan de sauvegarde lui a permis de poursuivre le développement de cette marque de desserts connue en Europe et aux Etats-Unis,

**LES PAPETERIES DU LEMAN**, que les tempêtes de la révolution du papier depuis un siècle n'ont cessé de perturber, et qui, grâce à un changement de cap opérationnel, sont devenues un fleuron industriel en diversifiant ses produits,

**LES TRANSPORTS GUYAMIER**, dont la saga familiale sur 3 générations a dû bousculer et transformer son modèle pour le rendre profitable et s'est vu décerner le prix Ulysse 2023 par un Grand Jury composé de spécialistes de situations de crise, suite à un redressement judiciaire et un plan totalement honoré.

Trois histoires fortes, portées par des hommes d'exception, et dont les points communs sont le courage, la force d'une équipe engagée, la lucidité, l'humilité, la confiance, et l'action. Autant de qualités et de valeurs partagées par l'ARE et Grant Thornton.

Pour les professionnels du *restructuring* de Grant Thornton, le témoignage de ces dirigeants quant au succès de leur retournement et leur transformation, contribue à lever les tabous autour de l'entreprise en crise. Preuve s'il en est que les difficultés ne sont pas une fatalité, il démontre qu'anticiper les difficultés, sortir du déni et constituer une équipe de crise, sont les éléments essentiels permettant au dirigeant d'activer les leviers pour redresser et pérenniser ses activités, sauvegarder les emplois, et rebondir pour un avenir meilleur.

Les experts de Grant Thornton interviennent auprès des entreprises qui traversent ces situations complexes : diagnostic financier et opérationnel, *Business Plan*, prévisions de trésorerie, outils de pilotage, plan de retournement, accompagnement pour une cession ou une acquisition *distressed*, un métier « d'urgentistes » dont nous sommes fiers.



# Invités







Hervé  
**MONTJOTIN**

CEO Président Exécutif  
Groupe SOCOTEC



Le groupe SOCOTEC est né en 1953 d'un besoin de conformité essentiel : la durabilité des bâtiments dans le contexte de la reconstruction de l'après-guerre. Le groupe, qui pèse aujourd'hui 1,2 Md€ de chiffre d'affaires dont 53 % à l'international dans 26 pays, a ainsi créé l'activité de bureau de contrôle en France. En plus de la conformité réglementaire du bâtiment, logements, bureaux, tertiaire, industriel, SOCOTEC s'est enrichi d'expertises axées sur les besoins de transformation de la ville, bâtiments et infrastructures.

Avec au plan mondial, 11 300 ingénieurs et techniciens du bâtiment, des infrastructures et de l'industrie et près de 5 500 experts en France, le groupe est le leader international dans ses segments de marché. Devenu incontournable, il a été pionnier du BIM, de la data et des jumeaux numériques des bâtiments, et continue d'innover en lançant le premier CFA (Centre de Formation des Apprentis) de la profession du *Testing Inspection et Certification (TIC)*, reconnu par

# SOCOTEC : l'instinct de la Croissance

France Compétence et Qualiopi, afin de contribuer à renforcer les compétences liées au bâtiment en formant des apprentis sur un marché pénurique. Il développe aussi un catalogue de formations techniques en lien avec l'ESTP (Ecole Supérieure des Travaux Publics).

Hervé Montjotin, CEO du Groupe SOCOTEC depuis 2016, a transformé et accéléré le développement de l'entreprise en accompagnant son doublement de taille en 5 ans, de 2017 à 2022 : de 500 M€ à 1,2 Md€ réalisés, tant par croissance organique que par les 48 acquisitions du groupe sur la période, dans ses plateformes stratégiques : France, Royaume-Uni, USA, Allemagne, Italie, Pays-Bas et Espagne. Le chiffre d'affaires du groupe est aujourd'hui exposé à 30 % au monde des infrastructures, 38 % à celui de la construction et de l'immobilier, 15 % à celui des équipements industriels et électriques, et 11 % aux services à l'Environnement.

SOCOTEC s'est doté d'une raison d'être qui est au cœur de ses activités : « *Building trust for a safer and sustainable world* ». En tant que tierce partie de confiance indépendante, SOCOTEC accompagne la durabilité du bâtiment, tout au long du cycle de vie des actifs, et tout particulièrement en proposant des prestations permettant à ses clients de la construction, de l'immobilier, des infrastructures et de l'industrie de maîtriser leur transition énergétique, environnementale, réglementaire et digitale.

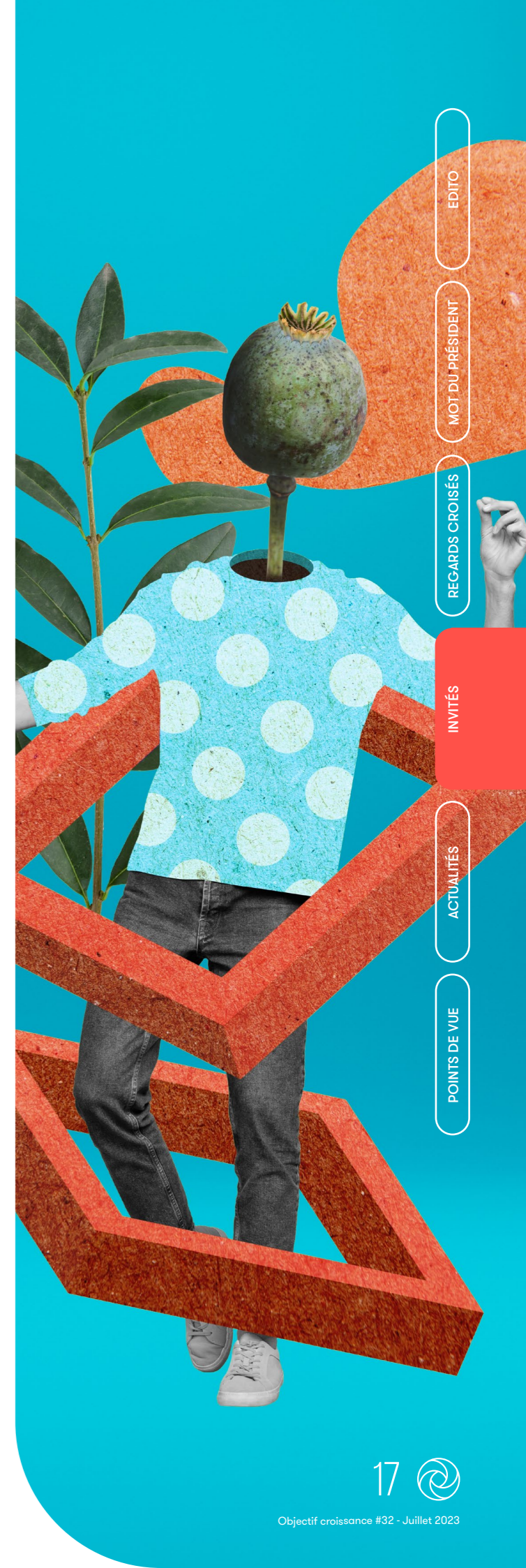
Du Grand Paris Express aux sites nucléaires d'EDF, en passant par les gratte-ciels de New York, le métro de Barcelone, le *High Speed2 railway* au UK, la reconstruction du pont Morandi à Gènes ou encore l'accompagnement de la plus grande ferme photovoltaïque d'Europe (à Labarde en pays girondin), ou de la plus grosse usine d'éoliennes au monde basée au Havre, la dimension sociétale des missions stratégiques

## "La stratégie RSE de SOCOTEC est basée sur l'aide aux clients sur la réduction de leur empreinte carbone et le verdissement de leurs actifs."

de SOCOTEC vise à accompagner la transition vers la sobriété et la performance énergétique, la durabilité et la décarbonation du bâtiment, la modernisation des infrastructures, les enjeux environnementaux et notamment l'économie circulaire du secteur.

La stratégie RSE de SOCOTEC est d'ailleurs basée sur le développement des missions « *Green Trust* » visant à aider les clients sur la réduction de leur empreinte carbone et le verdissement de leurs actifs. Le volet social est aussi un enjeu clé pour aider les jeunes éloignés de l'emploi à trouver un travail grâce au programme de formation à ses métiers, « *Rebond Favorable* », lui aussi pionnier au sein du *TIC (Testing Inspection et Certification)*.

Hervé Montjotin précise : « *Dans un monde incertain, souvent empreint de défiance et qui connaît des évolutions rapides majeures, le rôle de la tierce partie de confiance indépendante est essentiel pour bâtir la confiance qui permet l'échange économique équilibré et contribuer à réaliser les transitions du bâtiment indispensables à l'équilibre économique et à la réputation de nos clients* ».



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





L'histoire de la Bibliothèque nationale de France s'inscrit à travers deux grandes figures historiques : Charles V et François I<sup>er</sup>. La collection de Charles V, qui comptait près de 1 000 manuscrits, peut s'apparenter à la première bibliothèque d'Etat et acte la naissance de la Bibliothèque en 1367. C'est ensuite grâce à la mise en place du dépôt légal par François I<sup>er</sup>, en 1537, que la Bibliothèque va consolider sa collection de référence, élément essentiel de la mémoire collective du pays.

En 1721, la bibliothèque du Roi s'installe dans le palais du cardinal Mazarin, construit au XVII<sup>ème</sup> siècle. Alors bibliothèque royale, elle n'a cessé depuis de s'agrandir pour devenir le site que tous connaissent aujourd'hui sous le nom de « Richelieu ». Après douze ans de travaux, ce site historique a rouvert ses portes en septembre 2022. C'est un succès considérable avec plus de 500 000 visiteurs depuis la réouverture.

Les visiteurs viennent y découvrir la salle Ovale et le musée qui exposent les grands trésors des collections. Aujourd'hui, la BnF a l'opportunité d'acquérir un manuscrit exceptionnel provenant de la bibliothèque de Charles V : le Bréviaire à l'usage de la Sainte-Chapelle, classé Trésor national. Le retour de ce manuscrit au sein des collections nationales serait un symbole extrêmement fort, après plus de 300 ans passé au Royaume-Uni.

Pour aider la Bibliothèque à faire entrer ce chef-d'œuvre dans les collections, un dispositif fiscal exceptionnel est mis en place pour les entreprises aidant à l'acquisition d'un Trésor national avec une réduction d'impôt égale à 90 % du montant du versement effectué.

Un appel à la souscription publique a été lancé en mars

Participez à l'acquisition  
du bréviaire de Charles V

Pour obtenir des informations complémentaires :

Kara LENNON CASANOVA

Directrice du mécénat

et du Fonds de dotation de la BnF

E kara.lennon-casanova@bnf.fr

T + 33 (0)6 26 33 30 60

# Bibliothèque Nationale de France



Kara  
**LENNON  
CASANOVA**

Directrice du mécénat  
et du fonds de dotation de la BnF



"J'ai eu beaucoup de chance d'avoir pu œuvrer à la renaissance de Richelieu, et de pouvoir aujourd'hui travailler au retour de ce manuscrit exceptionnel dans les collections nationales."

EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





Installé dans les hôtels Carnavalet et Le Peletier de Saint-Fargeau, au cœur du Marais, l'un des quartiers où le patrimoine architectural avant Haussmann a été le mieux préservé, le musée de l'histoire de Paris est situé dans l'une des zones touristiques les plus fréquentées de la capitale. Sur le plan patrimonial, le site présente un intérêt majeur qui a justifié sa protection au titre des Monuments Historiques (depuis 1846) et du Plan de Sauvegarde et de Mise en Valeur du Marais (depuis 1965).

Après quatre années de travaux de restauration destinés à proposer au public un parcours des collections et un confort de visite repensés, le plus ancien musée de la Ville de Paris et l'un des plus importants musées français avec une collection de près de 640 000 œuvres a rouvert ses portes en mai 2021.

Pensé comme un voyage authentique dans le passé et le présent de Paris, le nouveau parcours dévoile sur 3 900 m<sup>2</sup> ses plus grands trésors historiques de la Préhistoire jusqu'à nos jours.

Peintures, sculptures, pièces de mobilier, boiseries, objets d'art, objets d'histoire et de mémoire, enseignes, photographies, dessins, estampes, affiches, maquettes, médailles, monnaies, collections d'archéologie... retracent l'histoire de Paris de manière unique : à la fois historique, documentaire, sentimentale et proche des Parisiennes et des Parisiens.

Le public trouve ainsi plus de 3 800 œuvres exposées dont 10% des œuvres à hauteur d'enfant, et les incontournables du musée comme la chambre de Marcel Proust, le portrait de Madame de Sévigné par Claude Lefebvre, le tableau de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de Jean-Jacques-François Le Barbier donné au musée par Georges Clémenceau, la bijouterie Fouquet réalisée en 1901 par Alfonse Mucha ou la fameuse enseigne du cabaret Le Chat Noir créée par le peintre Adolphe-Léon Willette.

Associée à Snøhetta et à l'Agence NC (Nathalie Crinière), l'agence Chatillon Architectes a mené ces travaux de rénovation et de restauration en renouvelant l'expérience de visite, afin d'offrir un récit de l'histoire de la Ville de Paris faisant du musée une étape incontournable pour tous les amoureux de Paris et les visiteurs français et étrangers.

« Arrivé au musée pendant sa fermeture, j'ai eu l'honneur, la chance et le plaisir d'intégrer une équipe fédérée par un magnifique et ambitieux projet. La passion, le professionnalisme et l'esprit d'équipe de tous ont permis de mener à bien une rénovation ambitieuse. Le retour des visiteurs et leur satisfaction ont été pour nous tous l'objet d'une grande fierté. »

Jérôme Tréca, responsable du mécénat et des ressources propres du musée Carnavalet-Histoire de Paris.

Jérôme **TRECA**

Responsable du mécénat  
et des ressources propres du musée  
Carnavalet-Histoire de Paris



# La rénovation du musée Carnavalet-Histoire de Paris



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE



# Actualités





Pierre-Henri  
de MENTHON

Directeur de la rédaction  
du magazine Challenges



# Challenge<sup>s</sup>

## POUVEZ-VOUS NOUS PRÉSENTER LE BAROMÈTRE GRANT THORNTON DE LA CONFIANCE DES ETI DONT CHALLENGES EST LE PARTENAIRE ?

Depuis plus d'une dizaine d'années, nous suivons avec l'institut OpinionWay le degré de confiance des dirigeants d'entreprises concernant l'économie, mais aussi la santé de leur propre entreprise. Bien souvent, ce dernier indicateur est le plus élevé. Les entrepreneurs ont plus foi en leur société qu'en l'économie, c'est aussi cela le paradoxe français. Les données concernant les intentions d'embauches sont aussi très précieuses, et le Baromètre Grant Thornton-Challenges est suivi par nombre d'experts.

## QUEL EST L'ÉTAT D'ESPRIT DES DIRIGEANTS D'ETI, LEURS SUJETS DE PRÉOCCUPATIONS ?

Depuis l'invasion de l'Ukraine, le principal sujet de préoccupation est bien sûr l'inflation, même si pour l'instant les marges ont été préservées. Une situation qui pourrait ne pas durer en raison de la hausse des coûts salariaux.

## IL EST SOUVENT ÉVOQUÉ QUE LA FRANCE N'A PAS ASSEZ D'ETI : QUELLE EST L'IMPORTANCE DE LEUR CONTRIBUTION DANS L'ÉCONOMIE ?

La France est la championne des *start-ups* et compte de belles multinationales. Le tissu des TPE-PME est également dense sur les territoires. Le chaînon manquant est bien sûr celui des entreprises de taille intermédiaire (ETI). Des sociétés dont la contribution à notre industrie et notre économie n'est pas suffisamment mise en valeur et reconnue par les pouvoirs publics, même si cela a évolué, et les médias, à l'exception notable de Challenges. L'équivalent du *Mittelstand* allemand est ce qui manque à notre économie. En France, les patrons de PME hésitent parfois à se lancer pour de bon à l'international ou dans de nouveaux métiers. Il faut célébrer l'ambition de ceux qui le font.

## LA RÉINDUSTRIALISATION DE LA FRANCE EST DEVENUE UNE PRIORITÉ, QUEL SERA LE RÔLE DES ETI ?

Nous le savons désormais, l'industrie crée plus de richesses pour un pays que les services, notamment en termes d'emploi et d'avancées technologiques. La donne est en train de changer, et notre pays est même devenu le plus attractif d'Europe en termes d'investissements directs étrangers. L'on voit par ailleurs émerger de plus en plus de projets industriels dans le monde des *start-ups*, notamment des *deeptech*. Ce seront les ETI de demain.

# Questions à Pierre-Henri de Menthon

Directeur de la rédaction  
du magazine Challenges



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE

# Les budgets verts des collectivités :

## des outils jugés efficaces mais encore trop complexes à utiliser !

Les enjeux environnementaux sont une priorité au sein des collectivités. Elles y consacrent des moyens importants et la part des investissements dédiés va continuer de croître. Mais si l'efficacité des financements et de budgétisation pour favoriser la transformation durable des collectivités locales verte n'est plus à démontrer, ces dernières soulignent avec force leur besoin d'accompagnement dans la mise en place et la gestion de ces outils.

Focus sur la première étude sur les enjeux de la budgétisation verte dans les collectivités locales menée par Grant Thornton en partenariat avec La Gazette des Communes, et réalisée du 27 mars au 21 avril 2023 auprès de 409 personnes (élus, directeurs et agents de collectivités territoriales).

### DES COLLECTIVITÉS LOCALES ENGAGÉES DANS UNE POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS ET D'ACHATS RESPONSABLES

61 % des personnes interrogées (élus, directeurs et agents) affirment que leur collectivité a déjà mis en place une politique formalisée d'investissements / achats responsables, 23 % déclarent que cette démarche est relativement ancienne (remontant à plus de cinq ans). Enfin, 21 % prévoient de le faire prochainement. Les actions mises en place par les collectivités concernent principalement la rénovation énergétique

des bâtiments (82 %), la mobilité (73 %), suivie par l'alimentation (70 %) et les fournitures courantes de services (69 %).

Pour 39 % des répondants, la part des achats responsables est comprise entre 5 et 25 % de l'ensemble de leurs dépenses. Pour 15 % d'entre eux, elle se situe entre 25 et moins de 50 %. Plus de 7 collectivités sur 10 (72 %) ont l'intention d'augmenter cette part dans les prochaines années.

La majorité des collectivités locales a instauré différentes démarches pour accélérer la transition écologique. Celles-ci comprennent notamment la surveillance de la consommation énergétique de leur patrimoine bâti (67 %), une politique d'achats responsables auprès de leurs fournisseurs (65 %) et une stratégie du numérique responsable (48 %).

Cependant, seules 35 % des collectivités déclarent avoir mis en place une politique d'écoconditionnalité des aides et subventions basée sur des critères environnementaux, principalement en raison des difficultés que cela implique. Les répondants évaluent la complexité de ce type d'action avec une note de 5,8/10.

Parmi les principales difficultés rencontrées dans la mise en place de ces initiatives, les délais considérés comme très longs arrivent en tête (64 %), suivis par les coûts élevés (46 %).

Parmi ceux ayant déployé une ou plusieurs démarches environnementales, les responsables et élus se disent majoritairement convaincus de l'efficacité, du *monitoring* de la consommation énergétique de son

patrimoine bâti (74 %) ou l'adoption d'une politique d'achats responsables auprès de ses fournisseurs (66 %), une stratégie numérique responsable (61 %).

La mise en place d'une politique d'éco conditionnalité des aides/subventions versées sur la base de critères environnementaux est distancée (57 %).

### DES FINANCEMENTS VERTS UTILISÉS PAR LA MAJORITÉ DES COLLECTIVITÉS...

61 % des répondants ont indiqué que leur collectivité utilise des moyens de financement verts tels que les subventions environnementales de l'État (ce niveau atteint 75 % dans les communes de moins de 10 000 habitants), viennent ensuite les certificats d'énergie (42 %) ou encore les subventions européennes spécifiques à la transition écologique (30 %). En moyenne, le nombre de sources de financement citées est supérieur à 2 (2,3).

Si les collectivités sont globalement satisfaites de ces moyens de financement, en particulier des opérations de tiers financement (82 %), des certificats d'énergie (70 %) et des subventions européennes (68 %), elles doivent cependant faire face à des difficultés pour gérer ces sujets.

### ... qui manquent de ressources internes pour les mobiliser de façon optimale

La mobilisation de ces moyens de financements verts dans les collectivités est principalement freinée par le manque d'expertise en interne et par la difficulté des conditions d'obtention/d'éligibilité.

Elles citent notamment le manque d'expertise technique en interne (44 %), la difficulté des conditions d'obtention (40 %) et les contraintes de fléchage (34 %). 30 % font part de difficultés liées à l'incertitude sur les réglementations relatives aux moyens de financement vert (le chiffre atteint 42 % chez les élus).

### LA BUDGÉTISATION VERTE : UN OUTIL PERÇU COMME EFFICACE MAIS COMPLEXE À DÉPLOYER

La budgétisation verte semble avoir convaincu les dirigeants et élus de collectivités locales de son efficacité, notamment pour ceux ayant déjà mis en place des outils : 72% pensent que la budgétisation verte favorise la transition écologique dans leur collectivité.

Cependant, la grande majorité des collectivités locales estiment rencontrer encore des difficultés à adopter une approche de budgétisation verte. 41 % des collectivités ont déjà mis en place des outils ou prévoient de le faire, mais seulement 13 % d'entre elles ont déjà procédé à leur mise en place.

37 % des collectivités déclarent qu'elles n'ont rien mis en place et que cela n'est pas prévu.

Parmi les moyens principalement utilisés par cette minorité de collectivités, l'utilisation de la méthode des Objectifs de Développement Durable (ODD) (35 %) ou la méthode I4CE (31 %) occupent les premières places.

Les outils budgétaires sont jugés complexes à mettre en œuvre par les collectivités, notamment la mise en place d'une budgétisation du carbone, qui a reçu une note moyenne de 6/10 pour évaluer son niveau de difficulté. La mise en place de la méthode I4CE (note moyenne : 5,6/10) et d'un budget pondéré (note : 4,9/10) sont également considérés comme assez complexes à mettre en place par les collectivités.

A *contrario*, parmi les méthodes jugées les plus faciles à mettre en place, la taxonomie (verte, de transition ou « brune ») est considérée comme la plus facile à déployer (4,4/10) par les collectivités. Elle est suivie par celle basée sur les Objectifs de Développement Durable (la plus courante dans les collectivités), avec une moyenne de 4,8/10. Comme pour les financements, le déploiement d'une stratégie de budgétisation verte est freiné par un manque de compétences et de ressources internes (59 %), la méconnaissance des méthodes disponibles (50 %) et le manque de formation (47 %).

61 % des répondants estiment qu'il est judicieux que leur collectivité obtienne une certification d'un tiers indépendant en matière de budgétisation verte.

45 % affirment également que leur collectivité ne fait pas appel à des experts externes pour les aider à mettre en place une budgétisation verte.

#### CHIFFRES CLES Etude Grant Thornton - Gazette des communes

- 61 % des collectivités ont déjà déployé une politique d'investissements et d'achats responsables,
- 72 % prévoient d'augmenter la part des achats responsables en matière environnementale,
- 61 % font appel à des financements/subventions environnementales de l'Etat ou de l'Union européenne mais manquent de ressources et d'expertises internes,
- 41 % seulement ont mis en place, ou prévoient de le faire, des outils de budgétisation verte, qui sont encore jugés complexes à mettre en application.

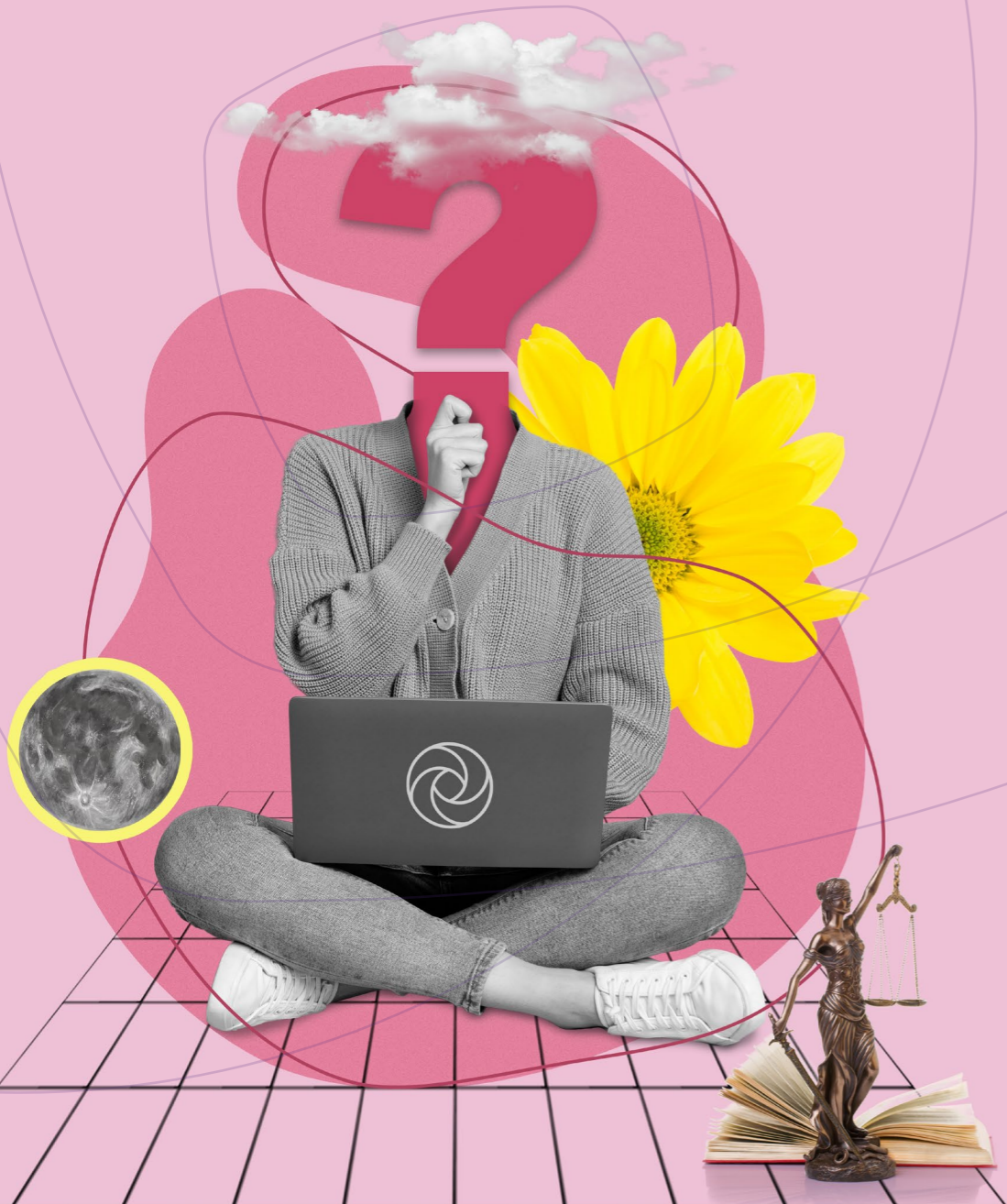


# Points de vue





# Quelles évolutions pour les cabinets d'avocats de demain ?



La création du métier d'avocat se dessine depuis l'antiquité, en Grèce où les accusés devant se défendre seuls utilisaient les services de rédacteurs pour préparer leur défense. La profession d'avocat, dans sa forme actuelle, remonte au XIII<sup>ème</sup> siècle et s'est organisée au fil des siècles au cours desquels l'avocat a glissé d'un rôle de pur défenseur à celui de défenseur et de conseiller, dans des activités judiciaires comme juridiques.

D'environ 200 avocats au XIV<sup>ème</sup> siècle, nous étions 70 073 avocats inscrits au 1<sup>er</sup> janvier 2021, sans compter tous les salariés des cabinets. Ceci requiert une structure financière solide, une bonne organisation administrative, comme dans les entreprises.

Entreprise, le mot est lâché, car les cabinets d'avocats sont des entreprises comme les autres, certes avec leurs règles de secret professionnel, d'indépendance, de probité mais entreprises tout de même.

Il faut attendre 1900 pour que les femmes puissent accéder au barreau (57% de femmes avocates au 1<sup>er</sup> janvier 2021 (source CNB). Les avocates, qu'elles soient



## Anne FREDE

Associée, Avocate  
Managing Partner  
Grant Thornton Sociétés d'Avocats



collaboratrices ou associées, doivent pouvoir organiser en toute quiétude leur vie personnelle sans renoncer à leur profession, et à leur progression professionnelle. Il est possible de bien servir son client, avec des prestations de très grande qualité sans pour autant tout sacrifier : *exit* l'ancien concept du présentiel à tout prix et le mythe des nuits au bureau. Nos clients ont tous des programmes de télétravail, de plans de carrière spécifiques pour les femmes en entreprise : nous aussi !

Tous les talents du cabinet sont mis en avant. Un bon *management* des équipes n'est pas un concept importé, il s'agit d'une pratique normale relevant d'une bonne gestion d'entreprise.

Une véritable stratégie d'entreprise s'est faite adopter. Se faire connaître et reconnaître sur les réseaux sociaux, montrer son expertise, avoir une stratégie de communication et de *marketing*... Sans compter la prise en compte de la satisfaction client et la recherche d'une réponse adaptée aux nouveaux besoins de ces derniers.

La prise de conscience du changement climatique et des enjeux sociétaux va forcément refondre certaines règles juridiques et fiscales, créer de nouvelles obligations pour nombre d'acteurs économiques, quel que soit le secteur d'activité.

Pour l'intelligence artificielle, les questions de responsabilité, de créations, d'utilisation, vont faire émerger un arsenal législatif national et international adapté.

L'espace lui-même est en train de devenir un enjeu, pas seulement des Etats, mais également des entreprises (voyages touristiques, satellites divers et variés, recyclage). Pour le moment aucune règle n'a été écrite sur le sujet. Quel terrain de jeu passionnant pour la prochaine génération d'avocats !

Pour comprendre et envisager la prospective de ces nouveaux domaines, l'avocat ne doit plus travailler seul dans son coin. Il va devoir s'appuyer sur des experts techniques de la RSE (en santé et en environnement notamment), des experts financiers, des ingénieurs, des experts informatiques et de la cybersécurité pour comprendre les systèmes de l'intérieur et mieux conseiller et défendre ses clients. Le monde d'aujourd'hui est déjà un monde où il faut savoir travailler ensemble. Additionner ses expertises pour multiplier les solutions à apporter, cela nécessite une ouverture d'esprit réelle, à supposer d'accepter de remettre en cause ses certitudes, car l'inconnu du monde de demain rend la perspective incroyablement fascinante pour une profession qui n'a pas fini d'évoluer.



# Directions RH et RSE : je t'aime moi non plus



Christelle  
**BOILEUX**

Associée  
En charge de l'offre Conseil RH,  
Talents et organisation,  
Conseil Opérationnel et *Outsourcing*  
Grant Thornton



**A**u sein d'une même entreprise, fonctions RH et développement durable ne dialoguent forcément pas spontanément.

Le volet social de la RSE est l'apanage de la DRH, et l'environnemental est la chasse gardée de la direction du développement durable. Parmi les conséquences négatives de cette séparation, un désalignement des actions et la non-implication des salariés.

Au sortir de la plupart des comités exécutifs d'entreprises du CAC 40 de ces six derniers mois, le constat est le même : la direction du développement durable, sous les feux de l'actualité a fait de nombreuses propositions pour travailler l'image « *green* » de



Eric  
**ALONSO**

Directeur Talents et organisation,  
Conseil Opérationnel et *Outsourcing*  
Grant Thornton



la compagnie, soutenue par le *Marketing* et le Commercial, la Direction Financière se demandant toutefois comment financer ces actions, tandis que la DRH pointe la nécessité de s'occuper également du côté social, des salaires et du recrutement devenu complexe.

Quant à la direction générale, elle hésite, de crainte d'être visée par des accusations de *greenwashing* par les influenceurs du climat, très réactifs depuis quelques mois.

Cette vision, certes un peu réductrice, témoigne pourtant du fonctionnement de deux directions qui n'ont jamais considéré faire le même métier, avec une



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

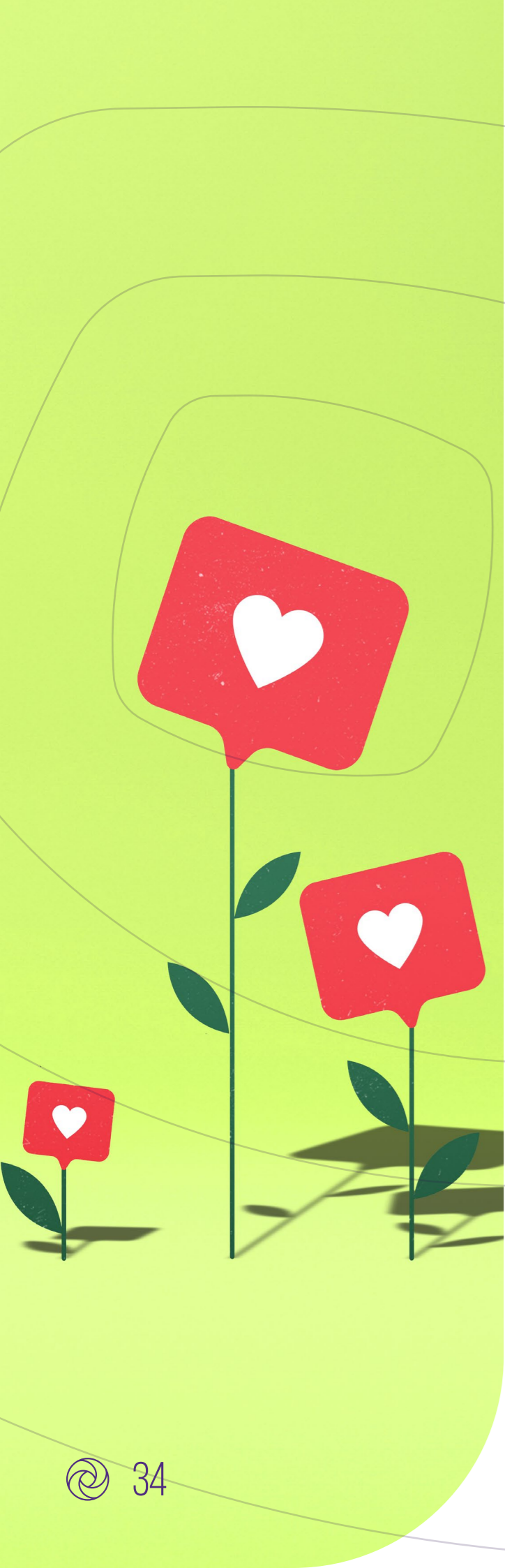
REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





fonction RSE / développement durable / *sustainability* centrée sur l'environnement, et une fonction RH s'attribuant le social et l'humain (davantage que le sociétal), en le limitant souvent à l'interne.

### DES ACTIONS NON INTÉGRÉES

**Pourtant les politiques RH et RSE gagneraient largement en efficacité si elles étaient menées de concert.**

Voici une série d'exemples possibles de coopération :

- Valoriser les actions RSE lors des évaluations annuelles des collaborateurs, et inclure les compétences RSE dans la sélection des hauts potentiels,
- Intégrer dans les plans de formation, managériale notamment, des parcours liés à l'environnement, en les liant aux pratiques quotidiennes et de pilotage,
- Ajouter dans les applications de suivi des frais professionnels des éléments liés à la production carbone,
- Choisir (RH et RSE ensemble), des actions environnementales compréhensibles et engageantes pour les collaborateurs, et rendre crédible le discours RSE auprès de ces derniers : les derniers baromètres internes incluant une question sur la politique environnementale de l'entreprise montrent pour la majorité une perception négative des actions menées, considérées comme un argument *Marketing* plus que comme un positionnement renouvelé de la direction, un comble en interne !
- Développer l'exemplarité des dirigeants en matière sociale et environnementale et développer une véritable culture autour du rôle de l'entreprise dans la construction d'un futur positif,

## "Une alliance est nécessaire autour de la transformation de l'entreprise."

- Permettre à chaque salarié d'agir à son niveau au cœur de la société, par des dispositifs de mécénat, de contribution au projet d'associations, par des actions annuelles... sans en faire uniquement une occasion de communiquer,
- Coconstruire une Marque Employeur montrant l'intégration, et non la juxtaposition, des dimensions sociales et environnementales, misant sur l'authenticité des discours,
- Sensibiliser les représentants du personnel à la dimension sociétale, à la solidarité entre l'entreprise et son environnement direct...

### DES POSTURES ET DES PARTENAIRES DIFFÉRENTS

Au-delà de leurs périmètres différents, comment expliquer ce fonctionnement en silos ? Avant tout, les partenaires directs de ces deux directions ne sont pas les mêmes.

Pour la RSE, les directions *Marketing*, *Communication* et *Commerciale* sont les interacteurs privilégiés. Il s'agit là d'entités peu tournées vers les ressources humaines de l'entreprise, et qui, parfois, travaillent davantage le discours que les actes.

Pour la fonction RH, les partenaires sont avant tout la direction générale et les *managers*, sur les thématiques de paix sociale et de positionnement des bonnes personnes, aux bons endroits et aux bons moments, et d'autre part les salariés, pour des accompagnements sur mesure dans leur développement.

Les compétences ne sont pas les mêmes : analyse et *design* pour la RSE, écoute et réglementation pour

les RH, de façon synthétique. Leur orientation varie également : la RSE est tournée vers la tête de l'entreprise, sa gouvernance, tandis que les RH davantage vers la base, les salariés.

Les deux directions ont donc historiquement construit des périmètres distincts, et notamment pour la RSE, issue des anciennes directions du développement durable, qui n'ont jamais inclus le volet humain.

### LA SOLUTION : UNE DIRECTION COMMUNE, A MINIMA UN PROGRAMME INTÉGRÉ

Une alliance est avant tout nécessaire autour de la transformation de l'entreprise. Celle-ci est en train de basculer d'une transformation à dominante digitale à une transformation sociétale.

Cette évolution crée un territoire commun, ouvre des chantiers à partager comme ceux de la raison d'être de l'entreprise, de l'impact sociétal, de nouvelle culture, de formation à la RSE des collaborateurs ou encore des actions à mener ensemble avec les fonctions de production de l'entreprise, pour y intégrer des façons d'exercer plus durables, en mobilisant et accompagnant les personnes qui les réalisent.

Un tableau de bord et des indicateurs communs RH/RSE aideront aussi à travailler dans l'optique d'objectifs partagés. Enfin, identifier au sein de l'entreprise les nouveaux métiers (et les compétences futures) liés au développement durable est aussi une action RH contributive au renforcement de la RSE.

L'étape ultime serait la fusion des deux entités, vers une DRHSE, valorisant les richesses humaines et environnementales et développant avec davantage de force les impacts de l'entreprise.



## Nicolas TIXIER

Associé  
Directeur Transaction Advisory Services,  
Responsable de la verticale Aéronautique Défense  
Grant Thornton



Fin 2021, alors que le CEMA venait de livrer sa vision stratégique, qui impliquait notamment la nécessité de préparation à un affrontement de haute intensité, j'avais commis une tribune sur la difficulté d'accès au financement pour la BITD. Fin février 2022, la Russie envahissait l'Ukraine consacrant le retour d'un conflit de haute intensité en Europe...

Cette actualité a mis en exergue la criticité de nombreux paramètres : niveau de préparation des forces, solidité de la chaîne logistique, importance des blindés et de l'artillerie, emploi massif de drones, sécurité des transmissions et cyberdéfense...

Dans son aide à l'Ukraine, l'Europe a constaté très vite la limite de sa capacité de production munitionnaire. Que dire de la France qui ne produit plus de blindés lourds et voit l'Allemagne prendre le *leadership* sur le sujet des chars de bataille en Europe... Au-delà de l'émoi médiatique et de la tendance très française à envisager l'effondrement de son *aura* et de sa puissance, soyons réalistes nous maîtrisons techniquement et industriellement tous ces sujets, fruits d'une politique d'autonomie depuis les années soixante.

Le ministre des Armées, dans le prolongement des propos du Président de la République dans son échange avec les industriels de la défense, s'est alors employé à définir les termes du passage à une économie de guerre. Elle suppose une capacité de l'outil industriel à produire rapidement et en masse les équipements et matériels nécessaires.

Dans une optique de réponse à un conflit, il ne s'agit pas uniquement de produire mais également d'être capable d'assurer la maintenance des matériels et la reconstitution des stocks consommés par un emploi intensif.

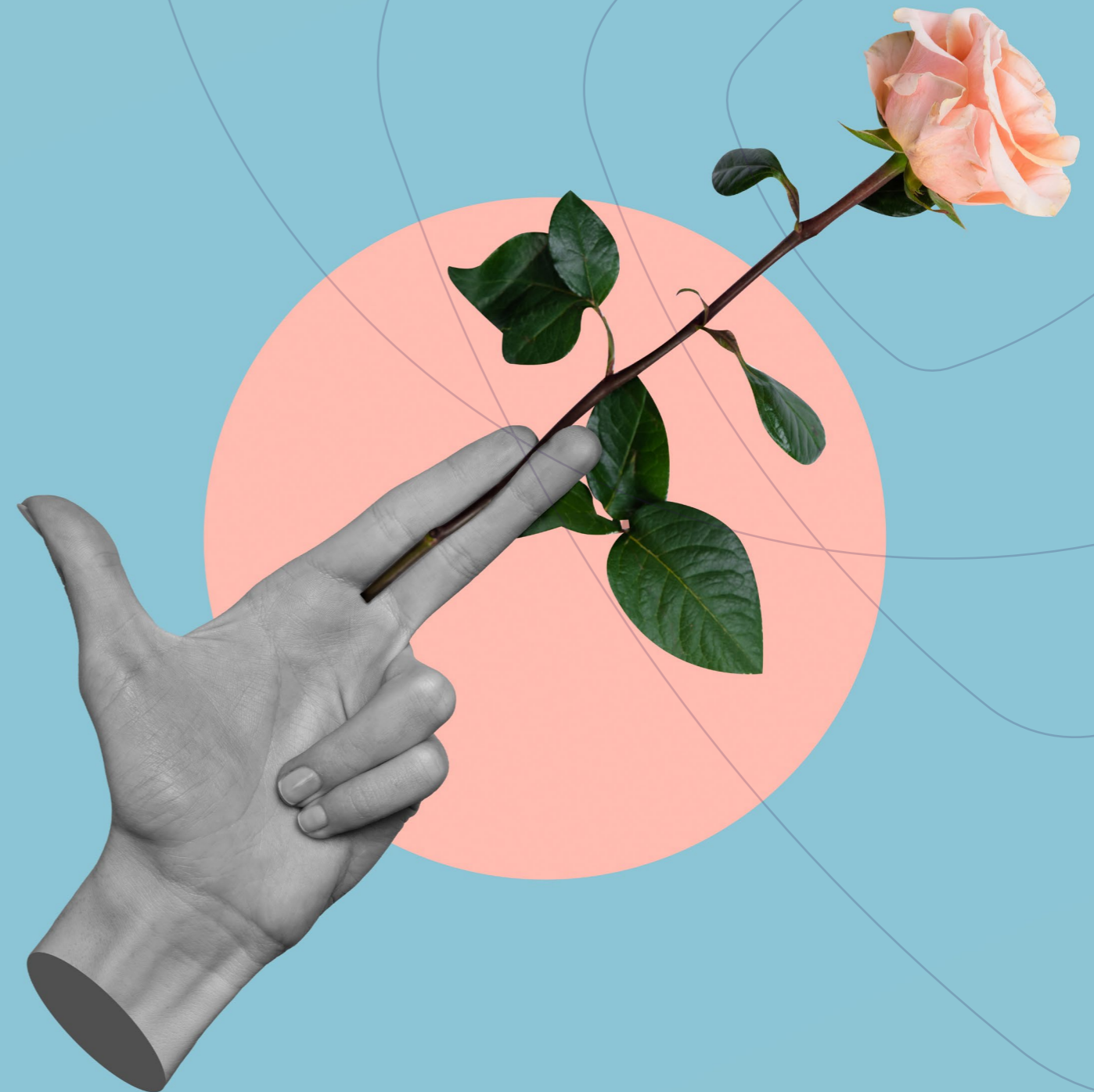
En substance cela suppose d'augmenter la productivité des chaînes existantes, d'en construire de nouvelles et de trouver la ressource qualifiée pour les opérer. Cela pour les équipements et programmes existants mais il convient aussi de supporter l'innovation (missiles hypersoniques, munitions rodeuses, SCAF, drones sous-marin...). Le besoin est à la fois financier (investir et rémunérer) et humain (identifier, former et retenir).

Dès lors qui va financer de tels investissements ? La commande publique est historiquement le moteur du développement de ces savoir-faire. Si la LPM (Loi de Programmation Militaire) se veut une loi de « réparation » la réalité est qu'au-delà de la compensation de l'inflation, l'investissement n'est pas aussi massif que le voudrait cette notion d'économie de guerre. Le financement initial s'il doit être privé doit pouvoir s'appuyer sur un horizon clair de l'investissement de l'État. La réalité du conflit a conduit des états très sensibles au sujet ESG à revoir leur approche avec par exemple la décision allemande de consacrer 100 Md€ à la défense. On lira avec intérêt la note de l'AF2i de mars 2023 ESG et financement de l'industrie de défense qui redéfinit les concepts clés sans opposer défense et ESG.

La création du fonds Eiréné par Weinberg Capital Partner est l'illustration de la capacité à soutenir l'effort industriel dans le secteur pour garantir une souveraineté française et européenne qui est le préalable à la mise en œuvre d'une politique plus large soutenant notamment la résolution des grands enjeux climatiques.

Cette initiative n'est sans doute que les prémices d'un mouvement plus large à l'échelle européenne des fonds et banques de financement sur le sujet.

# Economie de guerre et financement de la BITD ?



EDITO

MOT DU PRÉSIDENT

REGARDS CROISÉS

INVITÉS

ACTUALITÉS

POINTS DE VUE





# Entreprendre : quand le talent ne suffit plus

INTELLIGENCE STRATÉGIQUE : PRENDRE DES RISQUES EN TOUTE CONNAISSANCE DE CAUSE

informations pertinentes. Selon les cas, il sera possible de se contenter d'avoir une approche en *Open Source Intelligence (OSINT)*, sur la base de données publiques, que ce soit en ligne ou au travers de bases de données spécifiques mais il pourra également s'avérer nécessaire de mobiliser des techniques d'*Human Intelligence (HUMINT)* en s'appuyant sur des enquêtes de terrain, en allant interroger des sachants, qu'ils soient des experts sectoriels, des anciens collaborateurs, des journalistes ou encore des concurrents !

Ce type de *due diligence* très approfondie permet d'obtenir des informations précieuses, non pas pour éliminer totalement les risques, mais *a minima* pour être conscient de ceux qui sont sur le point d'être pris !

Au cours des deux dernières années, nos interventions ont souvent conduit à confirmer l'intérêt des opérations envisagées mais ont aussi permis à nos clients de ne pas s'engager avec des acteurs ayant également des activités illicites (trafics, blanchiment), des intérêts répréhensibles (sanctions internationales) ou des implications criminelles.

Entreprendre consiste à prendre des risques, mais certainement pas n'importe lesquels et en connaissance de cause !



Nicolas  
**GUILLAUME**

Associé  
Responsable *Business Risk Services & Forensic*  
Grant Thornton



Chez Grant Thornton, nous sommes particulièrement attachés à la notion d'entrepreneuriat.

Nous sommes conscients que les entrepreneurs sont le véritable moteur de l'économie et que leurs décisions peuvent être le point de déclenchement de phases de croissance substantielles mais également de conséquences plus difficiles.

Dans la vie d'une entreprise, son ou ses dirigeants doivent régulièrement prendre des décisions que l'on peut qualifier de stratégiques : lancer un nouveau produit, conquérir de nouvelles géographies, s'allier à un nouveau partenaire, réaliser une opération de croissance externe...

Impossible bien sûr de prendre ce type de décisions « au talent » ou « à l'instinct » ! Dans la plupart des cas, l'entreprise développe un processus décisionnel structuré qui intègre notamment une vision prospective en termes de *business*, qui s'appuie sur une analyse juridique de la situation, voire une analyse des risques...

Mais ce que nous constatons, c'est que ce processus est encore trop souvent dominé par les informations financières et se limite au point de vue des acteurs internes de l'entreprise et prend insuffisamment en compte le point de vue des parties prenantes externes.

Face à des enjeux et des risques multiples, la prise de décision stratégique doit selon nous également reposer sur la collecte et l'analyse d'un nombre important d'informations et peut être optimisée par des pratiques spécifiques liées à l'intelligence stratégique.

Également appelée intelligence économique ou encore *corporate intelligence*, l'intelligence stratégique contribue très efficacement à répondre à un ensemble de questions concrètes à la lumière desquelles les dirigeants orientent leur prise de décision :

- Quelle est la réputation, et les réseaux d'affaires du partenaire envisagé ?
- Dans le cadre d'un recrutement stratégique, les informations communiquées sont-elles véridiques ? Comment se structure son empreinte médiatique ?
- Comment est structuré le marché sur lequel je souhaite m'implanter ? Quels sont les principaux acteurs ?
- Quel est le panorama politique, sécuritaire, économique du pays ciblé ?
- Quel est le ressenti des acteurs locaux sur une société comparable à la mienne ?
- Quels sont les acteurs qui peuvent m'accompagner localement ?

Répondre à ces questions nécessite de mobiliser les bonnes expertises pour obtenir et analyser les



Christine  
**LARSEN**

Associée  
Sourcing et Supply Chain optimization  
Grant Thornton



# Les Achats, un acteur clé pour réussir le déploiement de sa stratégie RSE et contribuer à la performance durable de l'entreprise



## LES ACHATS, UNE FONCTION AU CŒUR DU DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE RSE DES ENTREPRISES

En interaction avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, mais aussi avec les écosystèmes externes et tout particulièrement les fournisseurs, la fonction Achats joue un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs stratégiques RSE.

Si les achats représentent une part importante des dépenses de l'entreprise, en moyenne plus de 60 % et jusqu'à 90 % du chiffre d'affaires dans certains secteurs, ces dépenses recouvrent aussi le *scope 2* (achats d'énergie, électricité, gaz, chauffage) et le *scope 3* (matières premières, fabrication, fournisseurs et sous-traitants, transport amont et aval, déchets, voyages), dont on estime qu'il représente à lui seul en moyenne 80 % des émissions de gaz à effet de serre globales.

La fonction Achat a ainsi non seulement un impact significatif sur les résultats financiers via l'optimisation et la maîtrise des coûts, mais représente également un champ d'application clé pour l'optimisation et la réduction de l'empreinte environnementale et sociale. Le pilotage des émissions de GES d'une entreprise, tout particulièrement, ne peut ainsi être réalisé sans mobiliser les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et en particulier les achats qui adressent les fournisseurs.

### LA MISE EN PLACE DES « ACHATS RESPONSABLES » EST CLÉ POUR ADRESSER LES ENJEUX MAJEURS EN TERMES DE RSE

Selon la norme ISO 20400, « un achat responsable est un achat dont les impacts environnementaux, sociaux et économiques sont les plus positifs possibles sur toute la durée du cycle de vie et qui aspire à réduire le plus possible les impacts négatifs ».

Pour la fonction Achats, la mise en place d'une démarche d'Achats Responsables permet d'adresser plusieurs enjeux majeurs, tels que :

- **Sécuriser sa supply chain et éviter les ruptures d'approvisionnement**, en ayant une traçabilité de sa chaîne de valeur, et en identifiant ses fournisseurs à risques pour l'environnement, la santé, la sécurité, et les droits humains,
- **Contribuer à la maîtrise de l'ensemble des risques fournisseurs** et en particulier les risques sociaux, environnementaux, éthiques, en plus des risques opérationnels, financiers et économiques, et répondre aux obligations réglementaires (Devoir de Vigilance),

- **Contribuer aux ODD** (Objectifs de Développement Durable) et s'aligner avec la politique RSE de l'entreprise en favorisant l'achat de produits et services ayant un impact environnemental réduit, tels que ceux qui sont recyclables, réutilisables ou économes en énergie,
- **Optimiser ses coûts opérationnels** en maîtrisant les risques d'augmentation de prix des biens et services et en limitant la taxation sur les émissions carbone,
- **Favoriser l'innovation fournisseurs** en intégrant des critères de durabilité et de responsabilité sociale dans les achats, et en développant les relations avec les fournisseurs qui proposent des produits et services plus durables et responsables,
- **Renforcer son image de marque** auprès des consommateurs et autres parties prenantes (ONG, Investisseurs...) en montrant son engagement en faveur de la durabilité et de la responsabilité sociale.

### MAIS COMMENT DÉPLOYER UNE DÉMARCHE D'ACHATS RESPONSABLES ?

Les 5 points clés :

- **S'organiser en définissant ses objectifs** en cohérence avec les engagements RSE de l'entreprise, puis en formant l'ensemble des acheteurs et prescripteurs et en mettant en place une gouvernance pour piloter et mesurer les résultats de la démarche,
- **Analyser et mesurer l'existant** via une cartographie exhaustive des différents risques par familles d'achats, et une évaluation de la maturité des fournisseurs sur les différents sujets environnementaux, sociaux et économiques,
- **Définir sa politique d'achats responsables et optimiser sa stratégie de sourcing**,
- **Engager les fournisseurs dans la durée** en définissant et en intégrant dans les cahiers des charges des critères de durabilité et de responsabilité sociale, tels que l'impact environnemental, les normes sociales et éthiques, la performance en matière de sécurité et la qualité des produits, en évaluant la performance des fournisseurs selon ces critères, et en sélectionnant les meilleurs. Pour engager durablement les fournisseurs il est aussi important de mettre en place une véritable collaboration en définissant avec eux des plans de progrès pluriannuels et notamment avec les PME,
- **Piloter, Mesurer et Communiquer sur les résultats.**

Faire du développement durable un pilier des achats permet à l'entreprise et son dirigeant d'assurer durablement sa performance. Il est urgent de démarrer dès maintenant, y compris sur un périmètre d'achats restreint, mais avec l'ambition de se déployer sur l'ensemble progressivement.



# Faire que le *Green Deal* soit notre *New deal*!

## UN CONSTAT D'URGENCE (QUASI) ABSOLUE !

Le constat est aujourd'hui sans appel : les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ne sont plus des options mais le moteur de la stratégie des entreprises. Il est délicat aujourd'hui pour une entreprise ou une organisation de faire abstraction de ces défis dans la détermination de la stratégie.

Si l'évolution a été lente, la somme de connaissances réunies sur le sujet est telle (rapports, discours, réglementations) que l'excuse du « nous ne savions pas... » ne tient plus. Et encore moins depuis l'accumulation des épisodes climatiques...

Les entreprises, qui ont depuis longtemps compris le degré d'urgence, sont bien au-delà de la prise de conscience. Elles agissent dans une démarche opérationnelle. L'engagement vers un modèle de production et de commercialisation durable, l'écoconception et la protection de la biodiversité sont en effet devenus des critères de choix pour les clients.

## QUEL EST LE CONTEXTE ?

Les faits sont incontestables : la population mondiale augmente de façon exponentielle, avec huit milliards d'habitants sur la planète à fin novembre 2022, et en parallèle des ressources qui se raréfient... Certaines limites planétaires sont même largement dépassées.

L'espérance de vie a doublé, la science, les progrès technologiques ont contribué à l'amélioration globale de la qualité de vie mais ont généré des émissions de CO<sub>2</sub>, l'épuisement des énergies fossiles et une déforestation massive... Avec une accélération en quelques années. Néanmoins, la prise de conscience est concrète comme le prouve chaque année la mobilisation autour des COP. Celle de Paris, COP 21 en 2015, reste encore présente dans tous les esprits. Mais les réels effets restent encore à venir, les émissions de gaz à effet de serre continuent à progresser, les

bonnes volontés battant en retraite face aux intérêts géopolitiques. Pour préserver et proposer un monde plus durable aux générations actuelles et futures, il faut agir. Le rôle des entreprises et des organisations en la matière est crucial. Elles agissent au service du bien commun !

## POUR SORTIR DE CETTE CRISE, LA SOLUTION C'EST L'ENTREPRISE !

Les conclusions de la seconde édition de l'étude RSE *Sustainability Sector Index 2022* réalisée par Kantar démontrent d'ailleurs que les enjeux environnementaux sont au cœur des préoccupations des Français. Et les entrepreneurs l'ont compris bien en amont, l'intérêt général chevillé au corps.

L'entreprise a une obligation morale d'agir dans le sens du bien commun. Il s'agit d'apporter des réponses concrètes aux enjeux environnementaux et sociétaux qui ne s'opposent pas à la performance économique pour façonner positivement un avenir durable, en phase avec les aspirations de nos concitoyens.

Face à une réglementation toujours plus exigeante, une prise de conscience générale et l'appel à l'action des jeunes générations, l'application d'une politique RSE à la hauteur des attentes de toutes les parties prenantes doit être l'une des principales solutions, sinon LA solution.

Il est encore possible de lutter à la fois contre un climat anxiogène à l'excès et/ou un fatalisme extrême car rien n'est perdu. Mais il faut agir et passer de l'intention à l'action. Nous avons trop attendu et aujourd'hui le contexte l'impose !

## NE PLUS SUBIR

Tirer tous les bénéfices possibles de cette prise de conscience et utiliser le *Green Deal* (taxonomie, CSRD, devoir de vigilance) comme levier positif,



afin de questionner des pratiques de production qui auraient déjà dû disparaître, sont les priorités qui se dessinent. Dans ce cadre, et face aux nouveaux impératifs, les entreprises doivent poursuivre la mise en place d'une politique générale de sobriété, chercher à substituer des produits durables à leurs consommations et transformer leurs pratiques par des alternatives

vertueuses. L'objectif : réduire les impacts négatifs et compenser ceux qui sont incompressibles.

Cette stratégie de transformation durable implique de privilégier l'utilisation de ressources spécifiques déterminées par une politique d'achats responsables et la vérification du respect des droits humains par toutes les parties prenantes.



Adam **NICOL**

Associé  
Directeur National  
du métier Expertise Conseil  
Grant Thornton



Olivier **TOMA**

Associé  
Grant Thornton  
et Fondateur de l'agence  
Primum Non Nocere







[grantthornton.fr](https://www.grantthornton.fr)



**Agnès de RIBET**

Associée,  
en charge du *Business Development*,  
du *Marketing* et de la *Communication*



T + 33 (0)1 41 25 85 85  
E [agnes.deribet@fr.gt.com](mailto:agnes.deribet@fr.gt.com)

« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2023 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Création : Ynfluence. Crédit photo : shutterstock (photographies retouchées).