

**Louvain School of Management**

# **Quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE dans la comptabilité des entreprises ?**

Auteur·e(s) : Rodberg Pauline

Promoteur·rice(s) : Cerrada Cristia Karine

Année académique 2020-2021.

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de  
Master [120] en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée en CSR

Horaire de jour

<h2>Table des Matières</h2>
-----------------------------

Remerciements .....	1
Executive Summary .....	2
Introduction Générale.....	3
Précisions sur la question de recherche .....	5
Partie Théorique : Revue de littérature.....	7
1    La comptabilité financière/capitaliste.....	7
1.1    Définitions .....	8
1.1.1    Le bilan et le compte de résultat.....	8
1.1.2    Le capital et le principe de conservation .....	8
1.2    Principes comptables .....	9
1.2.1    Le principe de coûts historiques .....	9
1.2.2    Le principe de prudence .....	10
1.2.3    Le principe de la partie double .....	10
1.2.4    Le principe d'amortissement .....	10
1.3    La comptabilité et les lois.....	11
1.3.1    Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards).....	11
1.3.2    La théorie de l'agence .....	12
2    Le capitalisme et la comptabilité.....	13
2.1    Définitions et principes du capitalisme .....	13
2.1.1    La propriété privée des moyens de production.....	14
2.1.2    Accumulation du capital financier.....	14
2.1.3    Le libre-échange .....	15
2.2    Les dérives du capitalisme.....	15
2.3    L'influence du capitalisme sur la comptabilité financière.....	16
3    Vers une comptabilité en triple capital .....	19
3.1    Pourquoi la comptabilité est-elle un outil efficace pour réformer le capitalisme ? .....	19
3.2    Approches pour une comptabilité plus durable .....	21
3.2.1    Approche par la durabilité faible .....	22
3.2.1.1    Le stakeholder reporting.....	22
3.2.1.2    Reporting ESG.....	23
3.2.1.3    Conclusion.....	24
3.2.2    Approche par la durabilité forte .....	24
3.2.2.1    Sustainability accounting.....	24
3.2.2.1.1    Avantages de la comptabilité de durabilité .....	25
3.2.2.1.2    Conclusion.....	26
3.2.2.2    Stakeholder accounting .....	27

3.2.2.2.1	Le Modèle CARE.....	27
4	Le modèle CARE .....	28
4.1	Les douze postulats du modèle CARE .....	28
4.1.1	Définition du concept de capital.....	28
4.1.2	Le choix des capitaux .....	29
4.1.3	La réalisation d'études ontologiques .....	29
4.1.4	La mise en place de normes et de standards scientifiques.....	30
4.1.5	Une comptabilité en partie double.....	30
4.1.6	Un nouveau droit comptable .....	31
4.1.7	Les écarts de conservation.....	31
4.1.8	La tenue de budgets pour lutter contre les écarts de conservation .....	31
4.1.9	L'inscription au passif des budgets de coûts pour la soutenabilité.....	32
4.1.10	La comptabilisation à l'actif des trois capitaux .....	33
4.1.11	Une nouvelle définition du profit .....	34
4.1.12	Une cogestion écologique des entreprises .....	34
4.1.13	En conclusion .....	35
4.2	Exemple de l'entreprise Xyléo .....	36
4.3	Méthodologie comptable du modèle CARE.....	38
4.3.1	Méthodologie comptable .....	38
4.3.2	Horizon temporel.....	39
4.3.3	Profit commun.....	39
4.3.4	Investissements.....	39
4.4	Avantages du modèle CARE.....	40
4.5	Les désavantages du modèle CARE.....	43
	Partie Empirique.....	43
5	Problématique.....	43
6	Les pistes de recherche.....	44
7	Méthodologie.....	46
7.1	Le type de données collectées .....	46
7.2	Le type de recherche.....	47
7.3	La méthode de collecte de données .....	48
7.4	La composition et la taille de l'échantillon .....	50
7.5	La méthode d'analyse des données .....	53
8	Résultats .....	54
8.1	Analyse et tendances tous profils confondus.....	55
8.1.1	Difficulté à définir les capitaux et le temps nécessaires à l'implémentation.....	55
8.1.2	Le caractère expérimental de CARE et le manque de moyens financiers en interne pour sa mise en place.....	58

8.1.3	Le manque de soutien financier.....	60
8.1.4	Manque de régulations politiques.....	60
8.1.5	Conclusion.....	62
8.2	Analyse et tendances pour chaque type de profil .....	62
8.2.1	Tendances communes aux trois profils .....	63
8.2.2	Spécificités des « Experts CARE » .....	65
8.2.3	Spécificités des « Organisations CARE » .....	67
8.2.4	Spécificité des « Organisations non-CARE ».....	67
8.2.5	Conclusion.....	67
8.3	Analyse et tendances en fonction du pays étudié .....	68
8.3.1	Conclusion.....	70
8.4	Analyse et tendances en fonction du type d'organisation .....	70
8.4.1	Conclusion.....	73
8.5	Conclusions de l'analyse .....	74
9	Vérification de l'analyse.....	75
10	Limites de l'analyse.....	76
Conclusion Générale .....		77
Bibliographie .....		81
Annexes.....		86
11	Revue de littérature .....	86
11.1	Annexe 1 : Bilan comptable (simplifié) pour la comptabilité financière (Cerrada et al., 2016) 86	
12	Analyse empirique.....	86
12.1	Annexe 2 : Liste des personnes qualifiées pour CARE desquelles je n'ai pas obtenu de réponse.....	86
12.2	Annexe 3 : Liste des organisations à sensibilité environnementale desquelles je n'ai pas eu de réponses .....	87
12.3	Annexe 4 : Guide d'entretien typique des experts care .....	87
12.4	Annexe 5 : Guide d'entretien typique des organisations care .....	88
12.5	Annexe 6 : Guide d'entretien typique des organisations non-care.....	88
12.6	Annexe 7 : Codebook des freins à l'implémentation de care dans les entreprises .....	89
12.7	Annexe 8 : Détails des freins évoqués pour chaque répondant .....	92
12.8	Annexe 9 : Détails de l'intensité de chaque frein.....	92
12.9	Annexe 10 : Retranscription de l'entretien de Mathieu Astic .....	92
12.10	Annexe 11 : Retranscription de l'entretien de Eline Sabin.....	102
12.11	Annexe 12 : Retranscription de l'entretien de Dominique Ioos .....	114
12.12	Annexe 13 : retranscription de l'entretien d'Alexandre Rambaud.....	130
12.13	Annexe 14 : Retranscription de l'entretien de Régine Mercier .....	142

12.14	Annexe 15 : Retranscription de l'entretien de Charlotte Daeffler .....	157
12.15	Annexe 16 : Retranscription de l'entretien de Benoit le Baube .....	163
12.16	Annexe 17 : Résumé de l'entretien avec Xavier Anciaux .....	170
12.17	Annexe 18 : Retranscription de l'entretien avec Louis Natter .....	172
12.18	Annexe 19 : Retranscription de l'entretien de Benoit Dave .....	183
12.19	Annexe 20 : Retranscription de l'entretien de Florence Trokay.....	188

# Remerciements

*Je tiens d'abord à remercier chaleureusement ma promotrice, Madame Karine Cerrada, pour le temps et les conseils qu'elle m'a prodigués tout au long de ce mémoire. En effet, ses suggestions et ses commentaires m'ont beaucoup aidée à me réorienter lors de mes moments de doutes. Par ailleurs, je souhaiterais la remercier à nouveau pour la liberté et la confiance qu'elle m'a accordées. De fait, cela m'a permis de choisir et de réaliser un travail sur un sujet qui me passionne.*

*En outre, je tiens aussi à remercier Monsieur Emmanuel Mossay pour le temps qu'il a consacré à la lecture de mon travail et à l'intérêt qu'il porte à ma problématique.*

*Ensuite, je tiens à remercier très sincèrement l'ensemble des intervenants que j'ai interviewés pour ce travail. Le temps et l'enthousiasme qu'ils m'ont apportés m'ont communiqué l'envie de faire le maximum. Je souhaiterais, par ailleurs, remercier plus particulièrement Dominique Ioos, Matthieu Astic et Alexandre Rambaud pour le temps qu'ils m'ont accordé hors des entretiens. Leurs conseils, remarques, propositions ont fait grandir mon travail. De plus, leur enthousiasme et leur passion à l'égard du modèle CARE m'ont convaincue, à mon tour, qu'il n'était pas trop tard pour changer les choses.*

*Enfin, je remercie l'ensemble de mes proches et amis qui m'ont soutenu tout au long de la rédaction de ce mémoire. Plus spécifiquement, je voulais remercier ma cousine de m'avoir partagé son expérience et de m'avoir conseillée tout au long de ma recherche. D'autre part, je souhaiterais remercier mes grands-parents pour leur lecture attentive et le temps qu'ils m'ont accordé à corriger l'orthographe de ce travail. Ensuite, je souhaiterais aussi porter une attention particulière à mon petit-ami pour les nombreuses heures qu'il a passées à mes côtés à m'épauler depuis le début de mes études. Finalement, je souhaiterais remercier mes parents pour leur soutien sans faille depuis le début de mon cursus scolaire. Je sais que c'est grâce à eux si j'ai, aujourd'hui, le goût du travail et de la persévérance.*

# Executive Summary

A l'heure où les enjeux environnementaux et sociaux deviennent de plus en plus importants pour l'avenir de l'Humanité, il est surprenant de voir que la comptabilité financière des entreprises est encore une discipline pratiquée comme à sa création au Moyen-Âge. (Richard & Rambaud, 2020). C'est d'autant plus interpellant quand on voit la place centrale qu'occupe la comptabilité au sein des entreprises.

Pour Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020), il n'est plus question que la comptabilité échappe aux problématiques que connaît actuellement notre société. Pour ces chercheurs, il est essentiel que la comptabilité des entreprises prenne enfin en compte les capitaux extra-financiers essentiels à la poursuite d'une activité économique : le capital naturel et le capital humain. Ainsi, la comptabilité CARE a pour mission principale de publier des comptes qui reflètent la « vraie » réalité de l'entreprise (Richard & Rambaud, 2020). Cependant, cette comptabilité, bien qu'elle ait un fort potentiel d'actions, est encore peu pratiquée aujourd'hui (Ioos, 2020). L'objet de cette recherche est donc de se demander pourquoi cette comptabilité est encore si peu utilisée dans le monde de l'entreprise aujourd'hui ? Est-ce dû au référentiel comptable déjà préexistant ? Est-ce dû aux investissements que cela nécessite ?

La recherche effectuée sur l'ensemble des répondants révèle que les principaux freins pour les entreprises sont ceux causés par la nécessité de dégager des investissements en temps et en argent. Par ailleurs, d'autres freins comme le caractère expérimental, la difficulté de définir des indicateurs ou le manque de régulations politiques sont eux aussi identifiées comme obstacles majeurs au déploiement de la démarche. En outre, la recherche montre aussi que quelques freins parmi ceux identifiés seraient spécifiques à un contexte. C'est par exemple le cas du frein « *Manque de subsides* » qui est un frein essentiellement identifié pour les petites et moyennes entreprises. Ainsi, l'analyse révèle qu'il existe différents niveaux d'intensité des freins selon le contexte dans lequel évolue l'entreprise : nationalité, taille de l'entreprise, ...

Cette étude est un apport pour les entreprises qui seraient intéressées à se lancer dans une comptabilisation plus verte de leurs activités. De fait, cette analyse permet de les aider à mieux comprendre quels sont les enjeux et les difficultés de cette comptabilité CARE. Par ailleurs, ce mémoire permet aussi aux autorités politiques de se rendre compte de l'importance qu'elles ont à jouer dans la transition sociale et écologique des sociétés.

# Introduction Générale

En dépit des richesses créées et de la croissance économique observée, le capitalisme est aujourd'hui de plus en plus remis en question. Des mouvements sociétaux récents tels que les manifestations des jeunes pour le climat ou les revendications des « gilets jaunes » attestent cette prise de conscience. Cependant, cela fait déjà plusieurs décennies que des personnalités telles que Philippe de Woot (2013) ou Gunter Pauli (2019) tirent la sonnette d'alarme en nous informant des méfaits de l'économie capitaliste et de l'urgence de changer de système économique. Pour Jacques Richard (2020), docteur en sciences de gestion et expert-comptable, la « *double impasse sociale et écologique* » (Richard & Rambaud, 2020, p.5) causée par le capitalisme moderne est due à l'absence de considérations comptables. De fait, il défend la thèse que pour rendre le monde plus égalitaire et plus écologique, il est primordial de réformer le cœur du système. Autrement dit, la comptabilité financière des grandes entreprises capitalistes (Richard & Rambaud, 2020).

Pour ce chercheur, une manière réaliste de réformer la comptabilité financière est d'inclure au passif du bilan comptable le capital naturel et humain (Richard & Rambaud, 2020). L'idée principale étant de remettre à égalité les trois capitaux qui servent au développement d'une entreprise c'est-à-dire le financier, l'humain et l'environnement. Cette méthodologie est celle partagée depuis 2012 par le référentiel CARE - Comptabilité Adaptée au **R**enouvellement de l'**E**nvironnement.

La comptabilité environnementale – qui reprend la méthode CARE - étant une discipline peu pratiquée dans les universités d'économie et de gestion, ce mémoire a donc premièrement voulu comprendre s'il était réellement possible de réformer le capitalisme grâce à la comptabilité environnementale. De fait, les cours de Responsabilité Sociétale des Entreprises évoquent rarement les référentiels comptables qui existent pour permettre une transition sociale et écologique. Dès lors, dans le but de savoir si la comptabilité est une discipline importante pour la réforme du capitalisme, il a d'abord été nécessaire de comprendre en quoi consiste la comptabilité financière traditionnelle d'aujourd'hui. Ainsi, le premier chapitre étudié dans la revue de littérature porte sur les normes et les principes qui régissent la comptabilité financière. Ensuite, le chapitre suivant aborde le capitalisme. Ce chapitre a pour objectif de souligner les caractéristiques principales du capitalisme afin de mieux comprendre les endroits où la comptabilité peut avoir un impact. Cette section est donc utile pour comprendre en quoi la



comptabilité est un outil efficace à la transition sociale et écologique des entreprises. Le troisième chapitre de la revue de littérature montre les atouts de la comptabilité pour réformer le capitalisme. Ensuite, ce même chapitre s'intéresse aux différentes approches et référentiels qui existent aujourd'hui pour faire de la comptabilité plus « verte ». Les sections se succéderont de manière à classer ces différentes comptabilités en fonction de leur potentiel d'action. Elles seront classées de manière croissante. La dernière section qui sera présentée dans ce chapitre se clôturera par la présentation des grands principes du modèle CARE. Pour terminer, le dernier chapitre de la partie théorique de ce travail présente le modèle CARE en détail. Autrement dit, il passe en revue ses principes, sa méthodologie, ses avantages et ses inconvénients. Il est à noter que la partie théorique de ce travail se base essentiellement sur les dires de Jacques Richard et Alexandre Rambaud car il existe encore peu de littérature sur le sujet aujourd'hui.

Une fois la partie théorique terminée, s'ensuit la partie empirique. Elle se divise en cinq sous-sections qui présentent chacune : la problématique, les pistes de recherche, la méthodologie de recherche, les résultats obtenus et enfin les limites. La problématique permet de mieux comprendre quel a été le gap identifié dans la revue de littérature. Dans le cadre de ce travail, il s'agit d'identifier quels sont les éléments qui empêchent les entreprises de se lancer dans la démarche CARE. Ensuite, sur base de la revue de littérature, ce travail formule des pistes de recherches. Autrement dit, il s'agit de formuler des hypothèses qui permettront de répondre à la problématique uniquement sur base de l'apprentissage de la revue de littérature. Ensuite, les deux dernières sections tâchent de répondre de manière pratique à la problématique. Le premier chapitre intitulé méthodologie a pour objectif de décrire le fonctionnement de la recherche. En d'autres mots, il s'agit d'expliquer comment la recherche a été conduite et quelles en sont ses spécificités. Enfin, la dernière section de cette seconde partie mettra en lumière les résultats obtenus suite aux interviews menées auprès de professionnels CARE ou non-CARE.

Plus particulièrement, les résultats obtenus montrent qu'il existe, tout d'abord, des freins majeurs au déploiement de CARE qui sont indépendants du contexte de l'entreprise. Autrement dit, cela signifie que ces freins sont observés peu importe le type, la taille ou la nationalité de l'entreprise. Il s'agit par exemple des facteurs temps, argent, ... Par ailleurs, l'analyse révèle que certains freins semblent spécifiques au contexte dans lequel évolue l'entreprise. Ces freins ne sont pas identifiés comme principaux mais ils restent néanmoins importants à mentionner. C'est par exemple le cas du frein « *Manque de subsides* » qui est généralement identifié par des petites et moyennes entreprises.

Enfin, cette seconde partie se clôture en identifiant les différentes limites de ce travail. La limite principale étant le manque de robustesse de certains des échantillons étudiés. En effet, CARE étant un modèle assez récent, il existe encore peu de professionnels qui travaillent sur ce sujet. En conséquence, certains des échantillons étudiés possèdent peu de répondants.

Finalement, ce mémoire se termine par la conclusion générale. Celle-ci permettra notamment d'identifier quelles sont les futures pistes de recherche possibles identifiées à la suite de ce travail.

## Précisions sur la question de recherche

### *Quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE dans la comptabilité des entreprises ?*

Avant d'aborder la revue de littérature, il a été jugé nécessaire de définir quelques concepts clés sous-jacents à la question de recherche. Cette section aura donc pour but de délimiter le cadre d'étude du travail.

Premièrement, le terme comptabilité utilisé dans la question de recherche ci-dessus fait référence à la comptabilité financière. La comptabilité financière est un système qui organise, étudie, ordonne et analyse les informations monétaires de l'entreprise concernée (Comptabilité financière définition : comptabilité financière, 2011). Ainsi, elle sert à montrer l'état des comptes des entreprises (Capron 2006). Dans ce travail, la comptabilité financière sera aussi appelée comptabilité capitaliste. En effet, Jacques Richard et Alexandre Rambaud (les créateurs du modèle CARE<sup>1</sup>) l'appellent ainsi en référence au fait qu'elle sert d'outil au maintien du capitalisme.

Deuxièmement, comme nous le verrons plus en profondeur dans la section 4 de la revue de littérature, le modèle CARE est un nouveau référentiel comptable qui a pour but de modifier la comptabilité financière traditionnelle des entreprises (Rambaud & Richard, 2020). Il repose sur l'idée que les trois types de capitaux essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise doivent être inclus au sein des états financiers (Rambaud & Richard, 2020). Ces trois capitaux sont : le capital financier, le capital humain et le capital naturel. C'est ce qu'on appelle la

---

<sup>1</sup> Comptabilité Adaptée au **R**enouvellement de l'**E**nvironnement

comptabilité en triple capital (Le Téo, 2018). Mais en quoi consistent ces trois capitaux exactement ?

Le capital financier d'une entreprise se définit comme la valeur à un moment donné des créances des actionnaires sur l'actif net de l'entreprise (Barker & Mayer, 2017). Une créance étant le droit pour les actionnaires d'exiger un remboursement de la somme d'argent qu'ils ont prêtée à l'entreprise (Définition de créance, s.d). Ainsi, on peut dire que les actionnaires ont une créance sur l'entreprise tandis que l'entreprise a une dette à l'égard des actionnaires (Cerrada et al., 2016). Ensuite, l'actif net de l'entreprise est en fait égal aux fonds propres de l'entreprise (Cerrada et al., 2016). Les fonds propres forment une catégorie comptable composée de plusieurs sous-sections tels que : le capital, les bénéfices ou pertes reportés, les subsides en capital, les primes d'émission etc (Cerrada et al., 2016). Plus simplement, les fonds propres sont constitués des montants versés par les actionnaires augmentés/diminués par les profits/pertes annuel(le)s de l'entreprise (Les fonds propres, s.d). En conclusion, on peut donc dire que le capital financier est la part des fonds propres dédiée à l'apport de capital des actionnaires (Barker & Mayer, 2017).

Le capital humain quant à lui, représente l'ensemble du personnel de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). Le capital humain d'une entreprise s'améliore chaque fois qu'un être humain acquiert des connaissances qui servent à augmenter son efficacité productive (Capital humain, s.d). L'augmentation de connaissance peut se faire via l'expérience ou par les formations continues (Capital humain, s.d).

Enfin, le capital naturel englobe l'ensemble des choses vivantes et non vivantes qui permettent la vie humaine sur terre (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, il peut s'agir des minéraux, des plantes, des animaux, de l'oxygène, de l'air, de l'eau, ... (Wikipédia, s.d). Pour Jacques Richard (2020), le capital naturel est la base du capital humain et financier. Voilà pourquoi, il est nécessaire d'en prendre soin et de l'inclure dans la comptabilité des entreprises.

Troisièmement, le terme « freins à l'implémentation » utilisé dans la question de recherche évoque en fait tous les types de freins qui existent pour les entreprises. Dans la partie analyse, nous ferons une distinction entre les freins qui sont en lien avec le profil du répondant étudié, en lien avec la nationalité de l'entreprise, et enfin les freins propres aux PME et/ou aux multinationales.

Par ailleurs, la question de recherche mentionne aussi le terme « entreprises ». Dans le cadre de ce mémoire, la définition du terme « entreprise » est à prendre au sens large. Autrement

dit, cela signifie qu'il peut s'agir « *d'affaire agricole, commerciale, industrielle, dirigée par une personne morale ou physique privée en vue de produire des biens ou des services pour le marché* » (Entreprise, s.d) mais aussi d'associations. Par ailleurs, il est utile de mentionner que la taille de l'entreprise n'aura, dans ce travail, pas d'importance. Autrement dit, nous étudierons les freins des petites, moyennes et grandes entreprises. Il est à noter que le terme « organisations » sera utilisé comme synonyme.

Ensuite, il est important de remarquer que tout au long de cet exposé, nous utiliserons les termes « actionnaires », « investisseurs » et « investisseurs capitalistes ». Dans le cadre de ce mémoire, nous ferons l'hypothèse que ces trois termes veulent dire la même chose. De fait, ils désignent les personnes qui apportent le capital financier aux entreprises lors de la création de ces dernières<sup>2</sup> (Cerrada et al., 2016). Comme déjà brièvement évoqué ci-dessus, cela signifie donc que l'entreprise possède une dette envers ses prêteurs de capitaux financiers.

Enfin, il est à noter que les termes « bénéfice » et « profit » seront, dans le cadre de ce travail, utilisés aux mêmes fins. Dès lors, un bénéfice ou un profit comptable signifie que la différence entre les recettes (produits) et les dépenses (charges) de l'entreprise est positive (Cerrada et al., 2016). Attention qu'un bénéfice comptable n'est pas égal à l'excédent monétaire de l'entreprise comme c'est le cas en économie (Barker & Mayer, 2017). Ici, le bénéfice comptable peut prendre en compte des charges ou des produits non décaissés (Cerrada et al., 2016). Autrement dit, cela signifie que la charge ou le produit n'occasionne aucune rentrée ou sortie d'argent (Cerrada et al., 2016). C'est par exemple le cas des dotations aux amortissements ou des reprises sur amortissements (Les produits encaissables et non encaissables : définition, distinction et utilité, s.d).

## Partie Théorique : Revue de littérature

### **1 LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE/CAPITALISTE**

Ce premier chapitre a pour objectif de résumer les principes et les concepts fondamentaux de la comptabilité qui seront essentiels à la compréhension des prochains chapitres. Plus particulièrement, cette section donnera en premier lieu une définition de la comptabilité

---

<sup>2</sup> Attention, il est important de mentionner que les actionnaires peuvent aussi apporter du capital financier en dehors du moment de la création de l'entreprise.

capitaliste ainsi qu'une description de ses principes fondamentaux. Dans un second temps, elle évoquera la relation entre la comptabilité et le droit.

## **1.1 DÉFINITIONS**

La comptabilité capitaliste peut être définie comme le système d'informations monétaires d'une société (Cerrada et al., 2016). Autrement dit, la comptabilité est une discipline qui permet de rendre compte des états financiers de l'entreprise afin d'en donner l'image financière la plus fiable possible (Cerrada et al., 2016).

### **1.1.1 Le bilan et le compte de résultat**

En vue de poursuivre cet objectif, la comptabilité utilise deux outils : le bilan et le compte de résultat.

Le bilan est une représentation de la valeur des avoirs (actifs) et des dettes (passifs) de l'entreprise à un moment précis (cf annexe 1). Il rassemble tous les actifs et les passifs depuis le commencement de l'activité économique de l'entreprise (Cerrada et al., 2016). Toutefois, il est important de mentionner que la somme des actifs et des passifs doit être égale à chaque instant. Cette égalité reflète en fait une « *double activité permanente* » entre l'usage des ressources de l'entreprise et la conservation du capital de départ des actionnaires (Rambaud & Richard, 2020, p. 15).

Le compte de résultat calcule la valeur finale de l'activité économique de l'entreprise sur l'exercice comptable (souvent une année civile) (Cerrada et al., 2016). Celle-ci peut être positive (bénéfice) ou négative (perte). Au début de chaque nouvel exercice comptable, le compte de résultat est remis à 0. Ainsi, le compte de résultat peut être vu comme une annexe du bilan qui « *sert à expliquer comment le profit ou la perte a été généré* » (Rambaud & Richard, 2020, p.19). Les opérations comptables qui ont lieu dans le compte de résultat ont des noms particuliers en fonction de si elles augmentent ou diminuent le profit comptable. On parlera respectivement d'un produit et d'une charge.

### **1.1.2 Le capital et le principe de conservation**

Les termes « capital » et « conservation » ont été nécessaires pour expliquer le principe d'égalité qui régit le bilan comptable. Cependant, comme ces deux termes ont une importance fondamentale en comptabilité, cette section a pour but d'analyser ces concepts plus en profondeur.

Il est premièrement important de mentionner qu'en comptabilité la définition de capital est différente de celle donnée par l'économie. En effet, pour la majorité des économistes, le capital est un actif à utiliser, un moyen ou une ressource (Rambaud & Richard, 2020) tandis que pour les comptables, le capital est considéré comme un passif soit une dette (Rambaud & Richard, 2020). Autrement dit, sur le plan comptable, le capital financier est un prêt qui permet l'acquisition d'actifs pour la société (Robé, 2019). Cela signifie donc que ce capital monétaire devra être remboursé aux investisseurs. Par conséquent, la notion de capital est liée à une idée de conservation et non d'usage (Rambaud & Richard, 2020). Cette première analyse montre ainsi l'origine de la relation entre le capital financier et le principe de conservation.

Le principe de conservation du capital financier formule l'idée qu'une entreprise doit maintenir le montant de son capital de départ au sein de sa comptabilité afin de pallier son obligation de remboursement (Rambaud & Richard, 2020). Ce principe est fondamental pour les entrepreneurs capitalistes. D'une part parce qu'il leur assure, *au minimum*, la conservation de leur capital de départ et d'autre part parce qu'il leur procure du pouvoir au sein de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). Par exemple, pour ce dernier point, les actionnaires ont la possibilité de décider de l'usage du profit comptable : soit il est distribué, soit il est mis en réserve (Cerrada et al., 2016). Cela est rendu possible parce que le résultat du profit comptable a été réalisé grâce aux fonds que les actionnaires ont apportés à l'entreprise (Cerrada et al., 2016).

## **1.2 PRINCIPES COMPTABLES**

La comptabilité repose sur un ensemble de postulats ou principes comptables. Ces principes comptables établissent les règles avec lesquelles les informations financières doivent être traitées. Ils sont essentiels pour attester de la fiabilité des comptes.

### **1.2.1 Le principe de coûts historiques**

Le principe de coûts historiques évoque la manière avec laquelle les biens doivent être évalués lorsqu'ils sont placés à l'actif du bilan. Les biens sont évalués sur base de ce qu'ils ont coûté dans le passé (Cerrada et al., 2016). Cela peut donc correspondre au coût d'acquisition ou au coût de production du bien évalué (Cerrada et al., 2016).

Cependant, dans certains cas, le principe de la « juste valeur » peut remplacer le principe des coûts historiques. C'est par exemple le cas pour les actifs financiers (Rambaud & Richard,

2020). Selon l'IASB (International Accounting Standards Board) la juste valeur se définit comme « *le montant qui peut être obtenu de la vente des actifs* » (Juste Valeur, 2021). En d'autres mots, la juste valeur peut être définie comme la valeur potentielle de vente (Rambaud & Richard, 2020).

### **1.2.2 Le principe de prudence**

Afin d'éviter la surévaluation du patrimoine de l'entreprise, le principe de prudence consiste à prendre en compte les diminutions de valeur même si la probabilité que l'évènement se produise est faible (Cerrada et al., 2016). Au contraire, les augmentations de valeur ne seront enregistrées que lorsque l'évènement se sera effectivement réalisé (Cerrada et al., 2016).

### **1.2.3 Le principe de la partie double**

Le principe de la partie double est le principe le plus important en comptabilité avec celui de la conservation du capital financier. Il exprime l'idée que toute transaction qui affecte le bilan l'affecte à deux endroits différents afin de maintenir l'équilibre entre le passif et l'actif (Cerrada et al., 2016). Il y a donc un équilibre entre la conservation des capitaux (passif) et l'utilisation de ceux-ci (actif) (Rambaud & Richard, 2020). C'est la notion de débit et de crédit.

### **1.2.4 Le principe d'amortissement**

Un amortissement est une opération comptable spécifique aux actifs immobilisés. Un actif immobilisé est un avoir qui reste dans l'entreprise (et donc dans la comptabilité) pendant plusieurs années comme par exemple un bâtiment, une machine, une voiture ... (Cerrada et al., 2016). Ainsi, l'amortissement est l'opération comptable qui fait perdre de la valeur à ces immobilisations. Elle a pour but de constater la dépréciation d'un actif causé par son utilisation (Cerrada et al., 2016). Les immobilisations peuvent être amorties de manière récurrente (chaque année avec le vieillissement de l'avoir) ou non récurrente (suite à un changement spécifique dans le marché) (Cerrada et al., 2016).

De plus, il est important de mentionner qu'un amortissement est une charge non décaissée (Cerrada et al., 2016) ce qui veut dire qu'il n'y a aucun transfert d'argent. Enfin, l'amortissement est une obligation en droit comptable et en fiscalité (Cerrada et al., 2016). Par conséquent, même si l'entreprise est en perte, elle est obligée d'amortir ses immobilisations.

La durée d'amortissement d'un bien est calculée selon la « *durée maximum d'utilisation du bien* » (Trommetter, 2015, p. 173). Ainsi, une machine sera amortie pendant le nombre d'années

pour lesquelles elle est censée fonctionner (Trommetter, 2015). Néanmoins, la durée d'amortissement théorique ne correspond pas toujours à la durée d'utilisation du bien (Cerrada et al., 2016).

Le principe d'amortissement possède deux avantages pour les organisations. Le premier est qu'il permet aux entreprises d'échelonner dans le temps le coût des immobilisations achetées (Cerrada et al., 2016). Deuxièmement, le principe d'amortissement permet aux entreprises de réinvestir dans de nouvelles immobilisations assez rapidement puisque la charge engendrée par la première immobilisation n'entraîne pas de flux monétaire sortant pour l'organisation (Cerrada et al., 2016). Il s'agit donc de deux avantages financiers.

### **1.3 LA COMPTABILITÉ ET LES LOIS**

#### **1.3.1 Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards)**

Chaque personne morale qui exerce une activité économique doit publier des informations comptables sur ses activités (Robé, 2019). Cependant, la manière de publier ces informations varie selon la taille de la société. En effet, les sociétés cotées en bourse et les grands groupes internationaux ont l'obligation de publier leurs comptes selon des normes comptables internationales (Rambaud & Richard, 2020). Celles-ci sont appelées les normes IFRS pour International Financial Reporting Standards. Au contraire, les PME (Petites et Moyennes Entreprises) n'ont aucune obligation en la matière (Comprendre les normes comptables IFRS et les normes IAS, 2016). Elles peuvent choisir de les utiliser ou non. Dans le cas où les PME souhaitent utiliser le référentiel international, elles peuvent utiliser le « IFRS PME » qui simplifie les normes IFRS (IFRS : définition et principes des normes comptables, 2019)

Les normes IFRS sont créées par l'IASB (International Accounting Standards Board). Elles ont pour but de créer un référentiel comptable unifié pour toutes les sociétés à travers le monde (Cerrada et al., 2016) afin de favoriser les échanges transfrontaliers (Robé, 2019). Cette uniformisation concerne particulièrement les estimations et les anticipations soit les règles pour les amortissements, immobilisations ... (Capron, 2006).

Depuis 2010, l'IASB définit les utilisateurs de l'information comptable comme les « *investisseurs, prêteurs et autres créanciers* » (Robé, 2019, p15.). Cela signifie que les informations financières ne sont pas rédigées dans le but d'informer d'autres parties prenantes



(Robé, 2019). Il s'agit d'un resserrement par rapport au cadre conceptuel de 1989 où les utilisateurs des rapports financiers étaient définis comme « *les investisseurs actuels et potentiels, les employés, les prêteurs, les fournisseurs et autres créanciers commerciaux, les clients, les gouvernements et leurs agences publiques* » (Robé, 2019, p15.). De par le cadre conceptuel de 2010, on comprend que les lois comptables internationales sont conformes à la théorie de l'agence (Robé, 2019). Cela signifie que seuls les actionnaires sont considérés comme ayant besoin de connaître l'état des finances d'une entreprise. Les besoins des autres parties prenantes sont donc ignorés (Capron, 2006).

### 1.3.2 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence exprime l'idée que l'unique devoir des directeurs et des dirigeants d'une société est de maximiser la valeur actionnariale sur le court terme (Robé, 2019). En d'autres termes, cela signifie qu'ils ont l'unique responsabilité de procurer du profit financier aux actionnaires. De nos jours, la majorité des entreprises sont gouvernées par cette idéologie en raison du fort soutien économique et financier dont elles bénéficient (Robé, 2019).

Cependant, le devoir de maximisation de la valeur actionnariale n'est pas repris dans le droit. Cela signifie que les agents d'une entreprise n'ont pas le devoir légal de maximiser la valeur actionnariale (Robé, 2019). En fait, en droit des sociétés, les directeurs et dirigeants d'entreprises doivent agir pour assurer **le bien-être** de leurs actionnaires mais cela n'inclut pas spécifiquement la maximisation de la valeur actionnariale sur le court terme (Robé, 2019). Par conséquent, tous les moyens utilisés pour assurer le bien-être des actionnaires sont valorisables. Il peut, par exemple, s'agir de prendre en compte les intérêts des parties prenantes (Robé, 2019) ou d'anticiper les risques commerciaux (Barker & Mayer, 2017). Par ailleurs, prendre soin de l'environnement, des clients ou des travailleurs peut se révéler avantageux pour le bien-être des actionnaires (Robé, 2019). Certes, la maximisation du profit actionnariale assure le bien-être des actionnaires mais il est important de remarquer qu'il ne s'agit pas du seul moyen légal d'y parvenir.

La comptabilité est, tout comme la gouvernance d'entreprise, influencée par la théorie de l'agence. En effet, les opérations comptables ont été créées de telle manière à maximiser le profit redistribué aux actionnaires (Rambaud & Richard, 2020). Dans les états financiers, le profit est réalisé grâce à diverses opérations financières telles qu'une vente, une plus-value, des amortissements, etc. Néanmoins, jamais la comptabilité ne prend en compte la valeur des facteurs non financiers tels que l'intelligence du personnel ou l'utilisation d'énergies

renouvelables qui contribuent, pourtant, elles aussi au bien-être des actionnaires (Robé, 2019). En fait, la comptabilité va même plus loin puisqu'elle considère les salariés comme des charges qui diminuent le profit des actionnaires (Rambaud & Richard, 2020). Dans cette perspective, les entreprises sont tentées de pratiquer l'externalisation des coûts ce qui a des répercussions dramatiques sur l'économie du pays ainsi que sur la société (Robé, 2019).

En conclusion, on comprend que même si la théorie de l'agence n'a pas réellement de fondement juridique (Robé, 2019), elle a réussi à s'installer comme une loi fondamentale pour les entreprises et la comptabilité ce qui a des conséquences négatives pour la société.

## **2 LE CAPITALISME ET LA COMPTABILITÉ**

---

Cela fait plusieurs siècles que la comptabilité financière est au service du capitalisme (Capron, 2006) et ce, principalement en raison du principe de conservation du capital financier, des normes IFRS (Rambaud & Richard, 2020) et de la théorie de l'agence (Robé, 2019). Une façon plus imagée de comprendre le lien entre ces deux concepts est de reprendre les mots de Sophie Danlos, directrice de l'association Fermes d'Avenir, « *le capitalisme a un cerveau qu'on appelle la comptabilité* » (Danlos, 2017, 7 minutes 22). Mais en quoi consiste le capitalisme exactement ? Quelles sont ses dérives et comment influence-t-il la comptabilité financière ? Cette section aura pour objectif d'essayer de répondre à ces questions.

### **2.1 DÉFINITIONS ET PRINCIPES DU CAPITALISME**

Le capitalisme est le système économique le plus répandu dans le monde. Il est né vers la fin du Moyen-Age en Italie du Nord (Rambaud & Richard, 2020) et s'est surtout développé avec la révolution industrielle du XIXe siècle (Wikipédia, s.d). Il existe différentes nuances de capitalisme (Qu'est ce que le capitalisme ?, 2018). De fait, chaque conjoncture possède son propre capitalisme en fonction des lois qui y sont appliquées (Amougou & De Nanteuil, 2017). Toutefois, de manière générale, le capitalisme moderne repose sur un ensemble de caractéristiques dont les deux principales sont : la propriété privée des moyens de production et l'accumulation illimitée du capital financier (Plihon, s.d). Les autres caractéristiques sont le libre échange, la liberté d'entreprendre, une intervention minimum de l'Etat, l'asymétrie d'information et la libre concurrence (Capron, 2006).

Pour nos propos, seules trois caractéristiques du capitalisme, les plus influentes dans la comptabilité financière, seront analysées, à savoir: la propriété privée des moyens de production, l'accumulation infinie du capital et le libre échange.

### **2.1.1 La propriété privée des moyens de production**

Pour comprendre cette caractéristique fondamentale du capitalisme, il est premièrement utile de savoir ce qu'on entend par la notion de « propriété privée ». La propriété privée est le « *droit d'user, de jouir et de disposer d'une chose de manière propre et exclusive* » (Wikipédia, s.d). En d'autres termes, cela signifie que les moyens de production appartiennent à des individus ou à des entreprises privées et non à l'état ou à la communauté (Vittori, 2018).

Deuxièmement, les moyens de productions sont définis comme « *l'ensemble des outils nécessaires à la production* » (Moyen de production, s.d). Autrement dit, les moyens de production sont tous les équipements techniques utilisés par une organisation pour réaliser son activité économique (Moyen de production, s.d).

En conséquence, la « propriété privée des moyens de production » fonde l'idée que les équipements techniques d'une organisation sont détenus exclusivement par les investisseurs privés (soit les capitalistes)<sup>3</sup> et non pas par les travailleurs eux-mêmes (Vittori, 2018). Cela a pour conséquence que les capitalistes sont en recherche perpétuelle de profit (Rambaud & Richard, 2020). En effet, puisque les moyens de production leur appartiennent, ils n'ont d'autres envies que de maximiser leurs intérêts personnels (Amougou & De Nanteuil, 2017). C'est cette manière de penser qui a conduit à la théorie de l'agence (cf section1).

### **2.1.2 Accumulation du capital financier**

Il est d'abord essentiel de souligner que dans le cadre de cette définition, la notion de capital se réfère à celle des économistes (cf section 1). Ainsi, « l'accumulation du capital » est l'accumulation de ressources et de moyens soit d'actifs au bilan comptable. Dans cette optique, il peut s'agir de capital financier, matériel, intellectuel ou humain (Ricardo, s.d). L'accumulation du capital se mesure en déduisant de l'investissement réalisé les amortissements (Accumulation du capital, s.d). Par extension, il en résulte souvent un

---

<sup>3</sup> Il est important de mentionner que cette manière de penser est remise en question par certains auteurs. C'est notamment le cas du juriste Jean-Philippe Robé (1999). Celui-ci expose l'idée que les actionnaires ne sont pas propriétaire de l'entreprise mais de l'action.

accroissement du patrimoine de l'organisation (Accumulation du capital, s.d) ce qui conduit en définitive à une augmentation de la richesse totale de l'organisation (Ricardo, s.d).

### 2.1.3 Le libre-échange

Le marché organise l'échange (De Woot, 2013). Autrement dit, le marché régule le prix d'un produit donné au travers de la rencontre entre l'offre et la demande (Marché, s.d). De cette manière, le marché est vu comme autorégulateur des prix (Rambaud & Richard, 2020). La notion de marché a été conceptualisée par Adam Smith en 1776 dans la *Richesse des nations* (Amougou & De Nanteuil, 2017). Selon cet auteur, le marché serait régulé par une « main invisible ». Cette théorie avance que la recherche par les différents agents économiques de leurs propres intérêts - soit la maximisation du profit - conduirait à une amélioration du bien-être collectif (Amougou & De Nanteuil, 2017). En d'autres mots, être égoïste conduit au Bien Commun (Amougou & De Nanteuil, 2017). Cette théorie de la « main invisible » est fondatrice du capitalisme.

Ensuite, la notion de « libre » marché renvoie au fait que le marché n'est pas réglementé. Ainsi, il n'existe aucun obstacle fiscal ou douanier pour réguler les échanges (Libre-échange, s.d). Le marché s'autorégule (Rambaud & Richard, 2020).

## 2.2 LES DÉRIVES DU CAPITALISME

Tout d'abord, étant donné que le capitalisme a pour objectif une accumulation infinie du capital financier, la conséquence principale est une marchandisation de toutes les activités humaines et terrestres (Amougou & De Nanteuil, 2017). Le capitalisme transforme ainsi les hommes, la culture, la santé, l'environnement ... en marchandise (Amougou & De Nanteuil, 2017). De cette manière, le capitalisme impose la primauté du capital financier sur les autres capitaux (capital humain, capital naturel ...) (Rambaud & Richard, 2020). Plus précisément, les « autres capitaux » tels que le capital humain ou naturel deviennent des ressources à consommer sans limite dans le but de préserver et/ou d'augmenter le capital financier (Rambaud & Richard, 2020). Il n'y a donc aucune préoccupation liée à la dégradation de ces capitaux. De fait, pour le capital naturel, le capitalisme va même jusqu'à se dire que les ressources naturelles de la planète sont infinies (Bauwens & Pazaitis). C'est ce qu'on appelle le principe de « pseudo-abondance » (Bauwens & Pazaitis). Par ailleurs, pour ce qui est du capital humain, le capitalisme adhère à l'externalisation des emplois afin d'obtenir des salaires les plus bas possibles. En effet, plus les salaires sont bas, plus la marge de profit sera élevée pour les

investisseurs capitalistes (Rambaud & Richard, 2020). Par conséquent, cette disparité de traitement entre les capitaux conduit, d'une part, à des injustices et des inégalités sociales (Bauwens & Pazaitis) et d'autre part à des dégradations environnementales (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, une des premières dérives du capitalisme est qu'il permet une accumulation du capital financier au détriment des capitaux non financiers (Rambaud & Richard, 2020).

Malgré la création de dommages sociaux et environnementaux, le capitalisme bénéficie d'un vide politique et légal sur le plan mondial (De Woot, 2013). En effet, les entreprises capitalistes profitent d'un manque de régulations mondiales pour se développer selon leur propre logique instrumentale : rentabilité, compétitivité, course aux parts de marché ... (De Woot, 2013) ce qui conduit à de nombreuses dérives pour la société. Certes, il existe de nombreuses régulations sur le plan national ou européen mais pour les organisations internationales aucune régulation n'existe pour contrôler les dégradations des capitaux non financiers (De Woot, 2013). En conséquence, ces entreprises internationales deviennent de plus en plus puissantes et imposent ainsi leur logique instrumentale à l'ensemble de la planète si bien que les états se retrouvent impuissants face à certaines situations comme par exemple l'externalisation de sites industriels. (De Woot, 2013). En définitive, une autre dérive du capitalisme est que la conception erronée du libre marché comme « main invisible » servant le Bien Commun a conduit à un manque de régulations sur le plan mondial (De Woot, 2013). Dès lors, de nos jours le monde politique se retrouve submergé face aux enjeux sociaux et environnementaux causés par la logique instrumentale des multinationales capitalistes (De Woot, 2013). Car, en effet, aujourd'hui, ce sont majoritairement les organismes publics qui assument l'entièreté des dégâts environnementaux et sociétaux causés par les organismes privés (Browaeyns, 2019).

### **2.3 L'INFLUENCE DU CAPITALISME SUR LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE**

Nous venons de voir que le capitalisme partage l'idée que la dégradation des capitaux naturels et humains ne pose aucun problème pour les entreprises à condition que cela permette la croissance du capital financier. Etant donné que la comptabilité financière s'est développée en même temps que le capitalisme (Rambaud & Richard, 2020), cette discipline est elle aussi bâtie sur cette idée. Par conséquent, en comptabilité financière, les externalités négatives générées par une entreprise ne sont pas prises en compte, car elles n'affectent pas le capital financier (Robé, 2019). De plus, les actifs utilisés par l'entreprise qui n'appartiennent à

personne ne sont, eux aussi, pas comptabilisés (Robé, 2019). Il s'agit de ressources comme l'air, l'eau, la main-d'œuvre etc. Pour ces actifs, tant qu'il n'y a pas de « contrôle », ils ne seront pas inclus dans la comptabilité (Robé, 2019). C'est ainsi que, dans un cas de contamination des sols, si le terrain appartient à l'entreprise pollueuse alors la valeur du terrain sera dépréciée. Cependant, si le terrain n'appartient à personne, aucune dépréciation de valeur ne sera enregistrée pour l'entreprise pollueuse à moins qu'une tierce personne soit légalement en droit de demander une indemnisation (Robé, 2019).<sup>4</sup>

C'est en illustrant cette dynamique qu'on comprend les dangers de la comptabilité capitaliste. En effet, si une société venait à détruire toute la biodiversité de sa région ou à supprimer des emplois en vue d'une relocalisation, celle-ci pourrait néanmoins bénéficier de profit financier important. De fait, comme ces ressources ne sont pas contrôlées, elles ne sont pas non plus comptabilisées (Robé, 2019). Avec de tels principes comptables, il est donc rendu possible de créer de la valeur actionnariale au détriment de la valeur réelle (Robé, 2019). Par conséquent, la comptabilité soutenue par la théorie de l'agence et le capitalisme incitent les entreprises à produire des externalités négatives **intentionnellement** en vue de la création de bénéfices. (Robé, 2019). Ainsi, même si la loi comptable impose aux comptables de rendre compte des états financiers le plus fidèlement possible, le solde du compte de résultat est en fait une construction stratégique (Capron, 2006). Autrement dit, cela signifie que le bénéfice ou la perte d'une entreprise ne résulte pas uniquement d'une opération arithmétique mais bien de volontés stratégiques (Capron, 2006).

Ensuite, une des conséquences de la marchandisation des hommes par le capitalisme est un compte de résultat antisocial et antiéconomique (Rambaud & Richard, 2020). De fait, si l'on s'intéresse plus particulièrement aux traitements des employés en comptabilité, on se rend compte que ceux-ci sont considérés non pas comme un capital à conserver au passif du bilan ou comme des actifs à utiliser progressivement mais comme des charges qui affectent négativement le compte de résultat (Rambaud & Richard, 2020). En conséquence, cela incite les organisations à offrir des bas salaires ou à créer du chômage dans le but d'augmenter le profit de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). Le compte de résultat est donc antiéconomique car l'augmentation de chômage a des conséquences néfastes pour le pays notamment en termes de dépenses publiques (Maes, 2020). Par ailleurs, le traitement des employés comme des charges conduit à un compte de résultat antisocial car cela crée une

---

<sup>4</sup> Par exemple, il peut s'agir de réglementations locales en termes de pollueur/payeur (Robé, 2019).

tension croissante entre les capitalistes d'une part et les employés d'autre part (Rambaud & Richard, 2020). Plus globalement, cela conduit à des inégalités sociales entre ceux qui possèdent les ressources et ceux qui ne les possèdent pas (Amougou & De Nanteuil, 2017).

Enfin, comme il a été mentionné dans la section précédente, il n'existe aucune régulation internationale pour contrôler les dérives du capitalisme au sein des grandes entreprises (De Woot, 2013). En ce qui concerne la comptabilité, il existe des normes internationales IFRS (cf section 1) mais celles-ci n'ont pas été conçues dans l'optique de considérer les capitaux non financiers. En effet, même si les normalisateurs comptables IFRS se sont tout de même intéressés aux enjeux environnementaux il y a quelque temps<sup>5</sup>, cela reste très léger (Charriot & Vidal, 2020). De fait, les normes IFRS continue, par exemple, de favoriser les « jeux boursiers » au travers d'une évaluation des actifs à leur « juste valeur » (Rambaud & Richard, 2020). Selon le rapport Notat-Senard (2018) (cité dans Charriot & Vidal, 2020) cela conduit les capitalistes à exiger un certain taux de rentabilité sur **le court terme** pour atteindre les bénéfices souhaités. L'horizon temporel du court terme étant incompatible avec la notion de développement durable, cela fait donc passer au second plan les enjeux environnementaux (Charriot & Vidal, 2020). Cela a donc pour conséquence le renforcement de la dégradation des capitaux non-financiers (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, on comprend bien que même si certaines normes IFRS portent sur les enjeux environnementaux, le but premier de celles-ci reste tout de même de renforcer les moyens d'action des actionnaires et d'obéir à la logique instrumentale du capitalisme qui est l'accumulation infinie du profit financier (Rambaud & Richard, 2020).

Pour conclure, nous pouvons ainsi affirmer que de par l'influence du capitalisme, la comptabilité financière contribue, elle aussi, à l'érosion des capitaux environnementaux et humains (Rambaud & Richard, 2020). Cela s'observe en raison du fait que la comptabilité n'enregistre ni les externalités négatives, ni la dégradation des ressources communes (air, eau, sols ...), ni la valeur de ses employés au sein de ses états financiers. De cette manière, puisqu'aucune information n'est enregistrée, aucune correction ou compensation (financière-non-financière) ne peut être apportée par les entreprises (Deegan, 2013). Ces externalisations sont alors laissées à d'autres acteurs du marché tels que les citoyens ou l'Etat (Bauwens & Pazaitis) ce qui conduit à des situations antiéconomiques et antisociales (Richard & Rambaud,

---

<sup>5</sup> Par exemple, on a la norme IAS 2 intitulée « Stocks » qui reconnaît que les déchets soient reconnus comme stock si les des dépenses supplémentaires doivent être envisagées pour la conservation des produits. On a aussi la norme IAS 41 nommée « Agriculture » qui comptabilise les actifs biologiques ou des produits agricoles. Il peut aussi s'agir de la norme IFRS 6 « comptabilité des industries d'extraction » qui guide les entreprise dans la comptabilisation à l'actif des dépenses d'évaluation des ressources minérales (Barbu, Feleaga & Feleaga, 2011).

2020). Voilà pourquoi, selon Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020), il est primordial de « *changer le mode de calcul des performances des grandes firmes* » (Rambaud & Richard, 2020, p.7)

### **3 VERS UNE COMPTABILITÉ EN TRIPLE CAPITAL**

---

Dans la section précédente, nous avons souligné les différentes dérives qu'engendraient le capitalisme et la comptabilité financière. Ces dérives nous ont d'abord montré à quel point nos systèmes économiques et comptables pouvaient être dangereux pour la société et à quel point il est urgent de réformer notre modèle économique.

Toutefois, pour mener à bien ces réformes, il est essentiel de tirer des leçons des expériences économiques passées et en particulier celles de l'économie planifiée soviétique (Rambaud & Richard, 2020). En effet, l'histoire économique nous a appris qu'une suppression définitive du libre-échange et de la propriété privée des moyens de production n'était pas une solution (Rambaud & Richard, 2020). Par conséquent, la réforme de notre système économique est impérative mais celle-ci doit se faire de manière constructive c'est-à-dire en maintenant un certain niveau de propriété privée et de libre marché (Rambaud & Richard, 2020). Pour Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020) et d'autres experts tel que Hervé Gbego<sup>6</sup> (2021) il est possible de le faire grâce à la comptabilité financière.

Dans cette troisième section, nous étudierons donc comment réformer le capitalisme au travers du système comptable. Ainsi, nous verrons premièrement en quoi la comptabilité est un outil efficace pour réformer le capitalisme. Ensuite, nous apprendrons qu'une réforme du capitalisme peut se faire mais à condition qu'elle soit occasionnée par une réforme drastique du système comptable lui-même (Rambaud & Richard, 2020). Enfin, nous verrons que seule une réforme par la durabilité forte peut avoir une portée assez suffisante que pour changer le mode de fonctionnement de notre économie (Le Téno, 2018). Plus précisément, nous analyserons le modèle CARE créé par Jacques Richard et Alexandre Rambaud.

#### **3.1 POURQUOI LA COMPTABILITÉ EST-ELLE UN OUTIL EFFICACE POUR RÉFORMER LE CAPITALISME ?**

La première raison est que la comptabilité est un outil commun à toutes les entreprises (Trommetter, 2015). De fait, chaque personne morale est tenue de rendre des comptes (Robé,

---

<sup>6</sup> Président du cabinet Compta Durable



2019). Même si tous les états financiers ne sont pas sous le spectre des normes IFRS, la comptabilité reste tout de même une discipline obligatoire à pratiquer pour chaque entreprise (Robé, 2019). Par ailleurs, en plus d'être commune à toutes les personnes morales, la comptabilité financière est aussi pratiquée par d'autres parties prenantes comme les personnes physiques ou les collectivités (Trommetter, 2015). Bien que la comptabilité des personnes physiques soit plus simplifiée, cela n'empêche que les principes fondamentaux restent identiques (Trommetter, 2015). En conclusion, comme la comptabilité est une discipline commune à presque tous les acteurs économiques, elle peut être un réel levier pour le changement économique (Danlos, 2017).

Deuxièmement, la comptabilité financière permet une approche du « *bas vers le haut* » (Le Téno, 2018). Autrement dit, cela signifie que la comptabilité se pratique d'abord en entreprise de manière concrète avant d'avoir des répercussions plus abstraites sur l'économie globale (Le Téno, 2018). Le fait que la comptabilité financière soit une discipline qui se pratique en premier lieu au sein des entreprises possède un avantage. Ainsi, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, les pouvoirs politiques et légaux semblent démunis quant à la croissance du pouvoir d'action des entreprises internationales (De Woot, 2013). En effet, de nos jours, ce sont les entreprises internationales qui sont les acteurs centraux de la globalisation (De Woot, 2013). C'est pourquoi le fait que la comptabilité financière soit une discipline qui s'opère principalement au sein des entreprises est un atout. En effet, compte tenu des pouvoirs que les entreprises détiennent (De Woot, 2013), si elles décident de changer leur comptabilité, il y a de fortes chances pour que cela aboutisse à une nouvelle constitution économique (Rambaud & Richard, 2020).

Enfin, la comptabilité est un moyen efficace de réformer le capitalisme tout en gardant certains principes de base tels que la propriété privée et le libre-échange (Trommetter, 2015). De fait, même si la comptabilité financière venait à subir des modifications, celle-ci aurait toujours comme principal objectif la maximisation du profit pour les investisseurs capitalistes (Bouffiès & Gbego, 2020). Bien évidemment, dans une perspective plus durable, la notion de profit englobe plus d'aspects que juste le capital financier (Rambaud & Richard, 2020). Rappelons qu'une définition du profit plus élargie est légalement acceptable puisque la théorie de l'agence ne possède, en réalité, aucun fondement juridique (Robé, 2019). Ainsi, même si la notion de profit est élargie, la comptabilité assurera toujours la propriété privée des moyens de production aux capitalistes. En outre, elle ne modifiera pas la notion de libre-échange (Rambaud

& Richard, 2020). En revanche, le principe d'accumulation infinie du profit financier sera révisé. En effet, le capitalisme ne peut pas continuer à détruire les ressources naturelles et humaines au profit d'une accumulation de bénéfices financiers (Robé, 2019). En résumé, la comptabilité financière est un instrument qui permet une révision du capitalisme sans en modifier tous ses principes fondamentaux (Trommeter, 2015). Cela permet ainsi d'éviter les scénarios économiques du passé qui n'ont pas fonctionné (Rambaud & Richard, 2020).

### **3.2 APPROCHES POUR UNE COMPTABILITÉ PLUS DURABLE**

Pour Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020), il n'est pas possible de changer le capitalisme sans réformer drastiquement la comptabilité financière. En effet, pour ces auteurs, la comptabilité financière donne une constitution à l'économie mondiale puisqu'elle la régule. En conséquence, toutes les tentatives de réforme du système capitaliste seront vaines tant que le cœur du système, soit la comptabilité financière, ne sera pas réformé (Rambaud & Richard, 2020).

Différentes approches peuvent être utilisées pour réformer la comptabilité capitaliste. On parle soit d'une approche par la durabilité faible soit d'une approche par la durabilité forte (Le Téno, 2018).

L'approche par la durabilité faible exprime l'idée que les trois principaux capitaux nécessaires à la vie économique d'une entreprise (capital humain, capital naturel et capital financier) sont substituables entre eux (Le Téno, 2018). En d'autres termes, cela signifie que ces trois capitaux ne doivent pas être automatiquement conservés. Plus précisément, cela sous-entend que la dégradation d'une sorte de capital peut être acceptée à condition que cela provoque l'amélioration d'une autre sorte de capital (Le Téno, 2018).

Au contraire, l'approche par la durabilité forte évoque l'idée que les capitaux naturels, humains et financier, ne sont pas substituables entre eux (Le Téno, 2018). Ainsi, en durabilité forte, il est fondamental de maintenir la conservation de ces trois capitaux (Le Téno, 2018). En conséquence, si pour un capital la conservation n'a pas été respectée alors l'entreprise se retrouve dans l'incapacité de produire (Le Téno, 2018). A titre d'exemple, on ne peut pas construire un immeuble en compensation de la perte de biodiversité (Rambaud & Richard, 2020).

De nos jours, les entreprises travaillent davantage avec l'approche par la durabilité faible. Cela se fait au travers, notamment, de rapports extra financiers (Le Téo, 2018). Cependant, cette approche ne garantit pas réellement la durabilité sur le long terme puisque la préservation de chaque capital n'est pas assurée (Le Téo, 2018). Hélène Le Téo (2018) va même jusqu'à dire que cette approche par la durabilité faible permet « *une prédation des ressources naturelles et humaines pour dégager du capital financier uniquement* » (Le Téo, 2018, 9 minutes 16).

Dans les prochaines sections, nous comparerons des mécanismes de « durabilité faible » avec des mécanismes de « durabilité forte » afin de comprendre pourquoi les mécanismes de durabilité forte assurent un meilleur avenir à notre société.

### 3.2.1 Approche par la durabilité faible

L'approche par la durabilité faible se focalise davantage sur des réformes en termes de reporting<sup>7</sup> que sur le système comptable en lui-même. Autrement dit, cela signifie que l'approche par la durabilité faible complète les états financiers mais ne les modifie pas (Charriot & Vidal, 2020). Selon Richard Barker et Colin Mayer (2017), cette approche comprend deux catégories : le « *stakeholder*<sup>8</sup>*reporting* », le « *reporting ESG* » .

#### 3.2.1.1 Le *stakeholder reporting*

Le « *stakeholder reporting* » indique que les informations financières et environnementales doivent être traitées indépendamment l'une de l'autre (Barker & Mayer, 2017). En d'autres mots, cela signifie que ces deux types d'informations sont communiqués par des moyens différents. De fait, les performances financières sont transmises via les états financiers tandis que les performances environnementales sont partagées dans un rapport distinct (Barker & Mayer, 2017). Dans ce type de reporting, les performances environnementales ne sont pas nécessairement exprimées en termes financiers (Barker & Mayer, 2017).

Cette méthode de communication s'apparente à la pratique du *Global Reporting Initiative* (GRI) (Barker & Mayer, 2017). Le GRI permet d'examiner l'impact d'une entreprise du point de vue économique, social et environnemental à l'aide d'indicateurs financiers ou non-financiers (De

<sup>7</sup> Signifie « faire un rapport » en français.

<sup>8</sup> Signifie « parties prenantes » en français

Rongé & Swaen, 2020). Le GRI offre la possibilité aux entreprises de sélectionner les indicateurs qu'elles souhaitent utiliser (De Rongé & Swaen, 2020). La plupart du temps, les entreprises ne complètent pas tous les indicateurs proposés par le cadre GRI mais choisissent seulement ceux qui les représentent le mieux (De Rongé & Swaen, 2020).

Un autre exemple de ce type de reporting est le TEEB pour *The Economics of Ecosystems and Biodiversity for Business and Enterprise* (Charriot & Vidal, 2020). Celui-ci a pour but d'informer les décideurs de l'organisation du coût de la perte de la biodiversité et de la dégradation des écosystèmes (Charriot & Vidal, 2020). Ainsi, l'objectif est de faire prendre conscience à l'organisation des bénéfices de la biodiversité sur le plan économique afin que ceux-ci soient intégrés dans leurs décisions économiques (The Economics of Ecosystems & Biodiversity, s.d). Toutefois, tout comme le GRI, le TEEB reste un rapport indépendant aux états financiers (Charriot & Vidal, 2020).

Ensuite, une autre initiative est le *Natural Capital Protocol* (NCP) qui rassemble plus de 250 entreprises internationales (wbcsd, s.d) et qui propose des outils et une marche à suivre pour chiffrer l'impact négatif que les entreprises ont sur la capital naturel (Charriot & Vidal, 2020).

Le désavantage principal de ce type de reporting est qu'il considère comme distinct la thématique de la durabilité (Barker & Mayer, 2017). Autrement dit, cette approche considère que les performances financières et durables ne peuvent être interconnectées (Barker & Mayer, 2017).

### **3.2.1.2 Reporting ESG**

Le reporting ESG (Environnement, Social et Gouvernance) consiste en la divulgation des performances environnementales aux actionnaires à condition qu'elles complètent les résultats financiers (Barker & Mayer, 2017). Dans ce type de reporting, les performances financières et environnementales ne sont donc pas traitées de manière indépendante.

Plus précisément, les facteurs ESG désignent un ensemble d'indicateurs de performance non financiers qui comprennent des questions de durabilité, d'éthique et de gouvernance d'entreprise (Desmet & Truyens, 2019). Ils ont pour but d'aider les investisseurs à évaluer les performances financières futures d'une entreprise (Desmet & Truyens, 2019). Toutefois, les indicateurs ESG ne sont divulgués que s'ils permettent une meilleure compréhension des états financiers (Barker & Mayer, 2017). Par exemple, les émissions de carbone associées à la consommation d'énergie peuvent être communiquées dans le but de compléter l'information à propos des coûts

énergétiques (Barker & Mayer, 2017). Comme ces informations peuvent jouer en faveur ou en défaveur de l'entreprise, seules les informations positives auront tendance à être communiquées aux investisseurs (Barker & Mayer, 2017).

Ce type de reporting a comme point négatif qu'il ignore complètement les externalités négatives engendrées par les entreprises (Barker & Mayer, 2017). De fait, comme ces externalités peuvent avoir un impact négatif sur les performances financières futures de l'entreprise, elles ne sont pas divulguées (Barker & Mayer, 2017).

### 3.2.1.3 Conclusion

De par l'étude de ces deux approches, on comprend bien que les mécanismes dits de « durabilité faible » ne sont pas suffisamment puissants que pour réformer le système comptable et le capitalisme ensuite. Certes, il s'agit déjà d'une première étape vers un système comptable plus durable mais ces mécanismes ne garantissent malheureusement pas des changements de pratiques et/ou de stratégies au sein des entreprises (Rambaud & Richard, 2020).

## 3.2.2 Approche par la durabilité forte

Au contraire des mécanismes dits de « durabilité faible », les mécanismes de « durabilité forte » ont pour avantage qu'ils sont reconnus comme suffisamment efficaces pour réformer le capitalisme (Le Téno, 2018). Ils ont pour avantage qu'ils modifient les états financiers traditionnels afin d'y intégrer les enjeux environnementaux (Charriot & Vidal, 2020). Actuellement, peu d'entreprises se sont engagées dans des mécanismes de durabilité forte car ceux-ci demandent un changement complet des habitudes comptables. Pour les économistes Barker et Mayer (2017), il existe deux types de comptabilités en durabilité forte : la « *sustainability accounting* » et la « *stakeholders accounting* ».

### 3.2.2.1 Sustainability accounting

Richard Barker et Colin Mayer (2017) identifient la comptabilité de durabilité (« *sustainability accounting* ») comme une approche par la durabilité forte. La comptabilité de durabilité maintient le système de la comptabilité financière mais elle y ajoute les transactions et les événements qui concernent le capital naturel (Barker & Mayer, 2017). Il s'agit donc d'un seul et même système comptable mais avec **deux résultats nets distincts** (Barker & Mayer, 2017). La comptabilité de durabilité est aussi parfois appelée comptabilité des coûts complets (Robé, 2019).

La caractéristique principale de la comptabilité de durabilité est qu'elle conceptualise le capital naturel en termes physiques et non en termes monétaires (Barker & Mayer, 2017). De fait, selon Jean-Philippe Robé (2019) ou Richard Barker et Colin Mayer (2017), mettre un prix sur le capital naturel n'est pas envisageable puisque d'une part, ce capital n'appartient à personne et d'autre part le risque de surévaluation ou de sous-évaluation serait trop important. En conséquence, ce sont les coûts d'entretien des ressources naturelles qui sont comptabilisés dans les états financiers (Robé, 2019).

Afin de mieux comprendre ce mécanisme, nous allons étudier l'exemple de la comptabilisation de la production de CO<sup>2</sup> annuel d'une entreprise. Comme nous venons de le voir, la production de CO<sup>2</sup> ne peut être monétisée au sein de la comptabilité (Robé, 2019). Dès lors, c'est son coût d'entretien, soit dans ce cas-ci le coût de construction d'un puits carbone<sup>9</sup>, qui doit être pris en compte (Robé, 2019). Ainsi, si après avoir déduit les coûts de la construction du puits carbone au résultat financier de l'entreprise, ce résultat reste positif ; alors cela signifie que l'entreprise est durable (Robé, 2019). En d'autres mots, cela équivaut au fait que l'entreprise réalise suffisamment de bénéfices que pour réparer les dégradations environnementales qu'elle a commises (Robé, 2019).

#### 3.2.2.1.1 Avantages de la comptabilité de durabilité

Comme nous l'avons dit dans la première section de cet exposé, la comptabilité a pour objectif de donner l'image financière de l'entreprise la plus réaliste et la plus fiable possible (Cerrada et al., 2016). La comptabilité de durabilité dépasse cet objectif puisqu'elle donne, en plus des informations financières, des informations relatives aux capitaux non financiers (Robé, 2019). En conséquence, cela permet aux dirigeants d'entreprises de mieux comprendre le « monde réel » dans lequel évolue l'organisation (Barker & Mayer, 2017).

En outre, la comptabilité de durabilité permet aux investisseurs de différencier les entreprises qui ont un avenir de celles qui n'en ont pas (Robé, 2019). De fait, la comptabilité de durabilité permet de distinguer les entreprises durables des entreprises non durables (Robé, 2019). On dit qu'une entreprise est durable quand elle dégage suffisamment de bénéfices financiers que pour remplacer les capitaux non-financiers qu'elle a détériorés (Robé, 2019). Pour les investisseurs, savoir si une entreprise est durable ou non est un réel atout. De fait, si

---

<sup>9</sup> Le rôle d'un puits carbone est d'absorber la totalité ses émissions annuelles de CO<sup>2</sup> d'une entreprise. Il peut par exemple s'agir de planter des arbres dans une forêt ou de participer à un projet de compensation carbone (Carbone 4, 2020)

une entreprise est non durable cela signifie qu'elle ne survit qu'à cause des externalités négatives qu'elle génère (Robé, 2019). En conséquence, sur le long terme, les entreprises non-durables ne sont pas intéressantes pour les investisseurs car elles comportent un risque commercial (Barker & Mayer, 2017). Par exemple, ce risque peut représenter le fait que ces entreprises seront moins susceptibles de survivre aux changements environnementaux et/ou réglementaires qui leur seront imposés dans le futur (Robé, 2019). Pour les investisseurs, ces informations sont donc précieuses car elles leur permettent de prendre une décision en toute connaissance de cause (Barker & Mayer, 2017).

Dans un même ordre d'idées, les investisseurs peuvent aussi être intéressés d'investir dans une entreprise durable par l'avantage concurrentiel qu'elle procure (Barker & Mayer, 2017). En effet, si une entreprise possède par exemple une empreinte carbone plus efficace que sa principale concurrente, cela peut signifier que cette entreprise sera plus à même d'attirer des capitaux financiers dans le futur (Barker & Mayer, 2017). C'est notamment le cas si les émissions carbone ont pour projet d'être régulées de manière plus stricte (Barker & Mayer, 2017).

Enfin, les entreprises engagées dans la comptabilité de durabilité pourront bénéficier d'un soutien des autorités (Rambaud & Richard, 2020). De fait, les sociétés qui seront identifiées comme moins vertueuses risquent d'être davantage taxées alors que les entreprises identifiées comme durables pourront bénéficier de subsides ou d'exonérations (Rambaud & Richard, 2020).

#### 3.2.2.1.2 Conclusion

Malgré ses nombreux avantages, la comptabilité de durabilité est compliquée à mettre en place. En effet, pour une bonne partie des dégradations environnementales il n'existe pas de coûts d'entretien associés (Robé, 2019). Dans l'exemple que nous avons pris, il était relativement facile de compenser les émissions de CO<sup>2</sup> d'une entreprise par des puits carbone. Mais qu'en est-il des dégradations comme la fonte de la banquise, la disparition de la biodiversité, les nuisances sonores ... Pour ce type de dommages environnementaux, il n'existe pas encore de technologies reconnues pour mesurer les coûts d'entretiens associés (Robé, 2019). Par conséquent, cela pose problème car, pour que la comptabilité soit représentative de la réalité, il faut que toutes les dégradations environnementales soient prises en compte (Robé, 2019).

Par ailleurs, le fait que la comptabilité de durabilité comptabilise deux résultats nets différents (Barker & Mayer, 2017) peut aussi être un désavantage. En effet, on peut imaginer que les dirigeants et les décideurs d'entreprise seront quand même tentés de regarder uniquement le résultat net issu du capital financier. Rassembler les deux résultats nets en un seul obligerait sans doute les dirigeants et les décideurs à prendre en compte le capital naturel.

Enfin, dans leur article, Barker et Mayer (2017) évoquent le fait que cette comptabilité est davantage orientée vers les actionnaires. Ainsi, son public cible reste les investisseurs capitalistes. Or, n'oublions pas que pour réformer le capitalisme, il est essentiel d'atténuer la théorie de l'agence (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, une comptabilité plus « verte » devrait avoir son rôle à jouer auprès des autres parties prenantes de l'entreprise. Par conséquent, une comptabilité orientée vers l'ensemble des parties prenantes de l'organisation représenterait davantage la réalité économique (Rambaud & Richard, 2020).

### 3.2.2.2 *Stakeholder accounting*

Pour ce type de comptabilité, il n'existe pas de rapport extra financier distinct (Barker & Mayer, 2017). Tout s'opère au sein des états financiers. Ainsi, la comptabilité financière est révisée de manière à intégrer les préoccupations environnementales (Barker & Mayer, 2017). Cependant, au contraire de la « sustainability accounting », la « stakeholder accounting » ne comptabilise qu'un **seul résultat net** commun aux capitaux financiers et extra financiers (Barker & Mayer, 2017). De plus, la « stakeholder accounting » enregistre au passif du bilan l'impact environnemental de l'entreprise (Barker & Mayer, 2017). Enfin, cette comptabilité a comme public cible l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (Barker & Mayer, 2017). Ce sont ces trois derniers points qui la distinguent de son homologue, la « sustainability accounting » (Barker & Mayer, 2017). Un exemple concret de ce type de comptabilité est le modèle CARE.

#### 3.2.2.2.1 Le Modèle CARE

Le modèle CARE pour **Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement** est un modèle comptable qui applique les normes comptables traditionnelles du capital financier au capital naturel **et** au capital humain (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, cela signifie que le principe de partie double, le principe d'amortissement ainsi que la conservation du capital sont appliqués au capital naturel et au capital humain de la même manière que le capital financier (Rambaud & Richard, 2020). Par ailleurs, ce modèle donne une nouvelle définition du profit afin d'y inclure les coûts du développement durable (Compta durable). De cette manière, le



modèle CARE permet de donner une nouvelle base à l'économie de marché et à la gouvernance des entreprises (Rambaud & Richard, 2020).

De nos jours, le modèle CARE semble être la meilleure solution pour parvenir à une révolution comptable réaliste (Rambaud & Richard, 2020). En effet, ce modèle permet d'une part un développement soutenable dû à la conservation des trois types de capitaux et d'autre part la distribution d'un bénéfice au sein d'une économie de marché (Rambaud & Richard, 2020). C'est pourquoi, dans la prochaine section, nous allons étudier ce modèle plus en profondeur. Nous passerons en revue les postulats sur lesquels il est construit, nous évoquerons un exemple d'entreprise CARE et nous analyserons enfin ses avantages et ses limites.

## **4 LE MODÈLE CARE**

---

Comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, le modèle CARE est un système comptable radicalement différent puisqu'il conserve les trois types de capitaux essentiels à la survie d'une entreprise : le capital financier, le capital humain et le capital naturel (Rambaud & Richard, 2020). Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020) ont créé ce modèle dans le but de faire prendre conscience aux entreprises que sans la nature et les humains, elles ne peuvent pas continuer à prospérer (Richard, 2015). Ce modèle s'inscrit dans la lignée d'un triple capitalisme (Richard, 2015) ou d'une comptabilité en triple capital (Le Téno, 2018) ou encore d'une comptabilité en multi capitaux (Ioos, 2020)

Le modèle CARE est construit sur douze postulats (Rambaud & Richard, 2020). Ces douze axiomes concernent des fondements de l'économie (Rambaud & Richard, 2020). La prochaine section aura pour buts de les décrire.

### **4.1 LES DOUZE POSTULATS DU MODÈLE CARE**

#### **4.1.1 Définition du concept de capital**

Dans ce modèle, chaque type de capital (financier, humain, naturel) devra être considéré comme une dette à rembourser (Rambaud & Richard, 2020). De cette manière, l'entreprise aura une idée des dettes qu'elle a vis-à-vis de la Nature et de l'Homme (Ioos, 2020). Ainsi, avec CARE, lorsqu'une entreprise dégradera un capital extra financier, elle aura le devoir de le réparer (Charriot & Vidal, 2020).

Ainsi, tout comme les dettes financières, le montant de la dette envers le capital naturel et le capital humain devra être conservé sur une période de temps donné (Rambaud & Richard, 2020). La conséquence principale de cette conservation est que les différents capitaux ne peuvent se substituer entre eux (Rambaud & Richard, 2020).

#### 4.1.2 Le choix des capitaux

Le modèle CARE prône la concertation des différents porte paroles de l'entreprise, de la société et de la nature afin de déterminer quels sont les capitaux qui doivent être conservés systématiquement (Rambaud & Richard, 2020). Dans le système économique actuel, seul le capital financier est reconnu par les entreprises comme devant être conservé. Pour Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020), **au moins** deux autres types de capitaux doivent être ajoutés à l'équation : le capital naturel et le capital humain. Toutefois, ces auteurs insistent sur le fait que l'énumération de ces trois capitaux n'est pas exhaustive. Pour eux, le rôle de chaque entreprise est de définir quels sont les capitaux qui doivent être maintenus (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, cela revient à se poser la question « qu'est-ce qui est important pour mon entreprise, pour la société, pour la nature ? » (Ioos, 2020).

#### 4.1.3 La réalisation d'études ontologiques<sup>10</sup>

Il est impératif de réaliser des études ontologiques afin de connaître le fonctionnement et la nature même des capitaux choisis (Rambaud & Richard, 2020). Le but est ainsi de considérer les capitaux choisis indépendamment des avantages économiques qu'ils peuvent procurer au capital financier (Rambaud & Richard, 2020). En d'autres termes, on étudie la conservation propre de chaque capital sans savoir comment ils pourront servir au capital financier (Rambaud & Richard, 2020). De cette manière, c'est la nature même du capital qui est à conserver et non la manière avec laquelle ces ressources alimentent le profit financier (Rambaud & Richard, 2020). Dès lors, pour le capital naturel, on étudiera la conservation de la biodiversité et pour le capital humain, on étudiera la conservation de « *la possibilité de mener une vie correcte* » pour tout être humain (Rambaud & Richard, 2020, p. 78). Cela comprend la santé mentale, la santé physique, l'employabilité et un salaire décent.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> « *Domaine philosophique qui se concentre sur l'étude de l'être. Autrement dit, se pencher sur la nature réelle de ce qui nous entoure et du sens de la vie* ». (Ontologique, s.d)

<sup>11</sup> Information obtenue lors de la conversation téléphonique du 04/08/21 avec Matthieu Astic.

#### **4.1.4 La mise en place de normes et de standards scientifiques**

En plus de servir à définir la nature de chaque capital, les études ontologiques permettent aussi de définir les conditions de résilience de chaque capital (Rambaud & Richard, 2020). En écologie, la résilience se définit comme la capacité d'un écosystème à retrouver son équilibre initial après avoir subi des chocs naturels, humains ... (Résilience : définition et application aux domaines de la RSE et du développement durable, s.d). Grâce à ces connaissances, le modèle CARE va ensuite élaborer des normes ou des indicateurs (standards) d'utilisation de chaque capital afin d'en assurer sa conservation (Rambaud & Richard, 2020).

A titre d'exemple, un standard qui permettrait la conservation du capital humain est une paye suffisante pour tous (Rambaud & Richard, 2020). Si cette norme est mise en place, cela demandera une réforme des écarts salariaux actuels au sein de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). Pour le capital naturel, un standard d'utilisation peut être la pose de limites quantifiées à respecter (Rambaud & Richard, 2020) soit la détermination de seuils écologiques (Compta durable, s.d). C'est par exemple ce que fait le standard SBT pour Science Based Target qui impose à une entreprise engagée dans l'initiative de diminuer ses émissions de gaz à effet de serre de façon à limiter le réchauffement climatique à 1,5°C (Science Based Target, s.d). Il s'agit d'objectifs de réduction très précis qui laissent peu de place à l'interprétation.

Par conséquent, on comprend que des cibles de maintenances scientifiques telles qu'évoquées dans l'exemple ci-dessus permettent d'arriver à une définition concrète d'objectifs environnementaux et sociétaux (Rambaud & Richard, 2020). Grâce à ces objectifs, les entreprises labélisées CARE évitent ainsi de tomber dans le schéma d'une RSE (Responsabilité sociale des entreprises) à objectifs environnementaux et sociétaux trop vagues qui profite, in fine, au capital financier (Rambaud & Richard, 2020).

#### **4.1.5 Une comptabilité en partie double**

Pour rappel, dans la section 1 de ce travail nous avons défini ce qu'est le principe de partie double en comptabilité financière. Dans le cadre du modèle CARE ce principe est toujours d'application. De fait, le modèle CARE est caractérisé par un bilan dualiste tout comme le bilan comptable traditionnel à la seule différence que le modèle CARE comptabilise au minimum trois types de capitaux (Rambaud & Richard, 2020). Le côté droit du bilan (passif) aura donc comme objectif d'enregistrer la valeur des trois capitaux à conserver tandis que le

côté gauche (actif) du bilan aura pour but d'enregistrer les transactions relatives à l'utilisation des ressources de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020).

#### **4.1.6 Un nouveau droit comptable**

Pour que le modèle CARE ait un réel impact, il est primordial que les lois comptables (IFRS) rendent obligatoire la conservation des trois types de capitaux au passif du bilan (Rambaud & Richard, 2020). Ces nouvelles contraintes s'adresseront alors à l'ensemble des acteurs économiques avec une priorité pour les grandes entreprises (Rambaud & Richard, 2020). En effet, ce sont les grandes entreprises, plus que les PME, qui sont à l'origine des dommages environnementaux et sociétaux actuels (Rambaud & Richard, 2020).

#### **4.1.7 Les écarts de conservation**

Afin de connaître leur positionnement en termes de conservation du capital humain et naturel, les entreprises devront comparer leurs résultats avec ceux des normes et des standards de conservation locaux ou nationaux déterminés au préalable par les études ontologiques (Rambaud & Richard, 2020). Cette manière de faire leur permettra d'identifier si leurs écarts de conservation des capitaux humain et naturel sont faibles ou non (Rambaud & Richard, 2020).

Il est à noter que les écarts de conservation peuvent varier dans le temps selon les activités des organisations et selon le secteur (Avisé, 2020).

#### **4.1.8 La tenue de budgets pour lutter contre les écarts de conservation**

Dans le cas où les écarts de conservation sont importants, les entreprises devront débloquer un budget par capital pour rétablir la résilience des capitaux endommagés (Rambaud & Richard, 2020). Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020) parlent de « *budgets de coût pour la soutenabilité* » (Rambaud & Richard, 2020, p.85). En revanche, dans le cas où les écarts de conservation sont nuls alors les entreprises ne devront pas débloquer de budget (Rambaud & Richard, 2020). Toutefois, une nuance est à apporter sur ce dernier point. Pour le capital naturel, il est possible que ce budget reste nul indéfiniment. De fait, les règles de régénération du capital naturel sont fixes dans le temps (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, si l'entreprise respecte l'entièreté des règles de la nature, cela ne fait aucun doute que son budget restera nul. Au contraire du capital naturel, les salariés soit le capital humain ne peuvent pas se contenter d'un budget nul puisqu'ils ont besoin d'un salaire pour vivre (Rambaud & Richard, 2020). Par conséquent, un budget nul pour le capital naturel signifie un budget égal à zéro alors qu'un budget nul pour le capital humain signifie le montant minimum qu'une entreprise doit donner

à ses salariés chaque mois afin de préserver la résilience du capital humain (Rambaud & Richard, 2020).

#### 4.1.9 L'inscription au passif des budgets de coûts pour la soutenabilité

Le montant **total** des « *budgets de coûts pour la soutenabilité* » propre à chaque capital servira à donner une valeur au passif du bilan pour ces capitaux (Rambaud & Richard, 2020, p. 85). En d'autres mots, c'est la somme totale des budgets alloués à chaque élément du capital naturel/capital humain qui va définir le montant de la dette écologique ou de la dette « humaine » qu'a une entreprise à l'égard de son personnel (Rambaud & Richard, 2020). Il est à noter que l'horizon temporel sur lequel on définit ces budgets de coûts pour la soutenabilité dépend de la vision qu'a l'entreprise à l'égard de ce capital<sup>12</sup>. Il n'y a donc pas de normes prédéfinies pour l'ensemble des capitaux, c'est au conseil d'administration de prendre la décision de l'horizon temporel<sup>13</sup>.

Par conséquent, la définition de ces budgets permet de faire apparaître au passif du bilan comptable CARE les trois sortes de capitaux (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, le modèle CARE ne donne pas de prix à l'humain ou à la nature mais il part plutôt du principe que la valeur d'un capital est égal au coût de la résilience de ce capital (Compta durable, s.d). Pour arriver à monétiser cela, il faut d'abord définir les opérations à entreprendre pour restaurer la résilience et maintenir les capitaux selon les normes scientifiques et ensuite donner un coût à toutes ces opérations (Compta durable, s.d).

Définir les opérations à entreprendre pour arriver à la résilience du capital est quelque chose qui se fait en interne à l'organisation (Astic & Daeffler, 2021). Ainsi, à la différence des régimes de compensation néo-classiques qui proposent une compensation des externalités négatives de l'entreprise, le modèle CARE élimine les causes du problème à la source (Richard modèle CARE, 2015). Autrement dit, c'est l'entreprise qui doit se charger de trouver les pratiques et des opérations pour rétablir la résilience du capital (Astic & Daeffler, 2021). Bien évidemment, l'entreprise peut faire appel à un ensemble d'experts pour l'aider à trouver des solutions (Danlos, 2017). Néanmoins, l'idée principale reste que les organisations devront éliminer par elle-même les origines de la dégradation du capital étudié (Richard, 2015).

---

<sup>12</sup> Information obtenue lors de la conversation téléphonique du 05/07/21 avec Dominique Ioos.

<sup>13</sup> Idem note 12

En outre, rappelons que dans ce nouveau bilan comptable, aucune compensation ne peut être faite entre les capitaux puisque le modèle CARE est décrit comme une approche par la durabilité forte (Rambaud & Richard, 2020). De cette manière, une dette pour le capital humain ne pourra pas être réduite pour cause d'une augmentation du capital financier (Rambaud & Richard, 2020). Le principe de non-compensation est aussi appliqué au sein du capital humain et naturel (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, la dégradation de la biodiversité ne peut, par exemple, pas être compensée par une amélioration de la qualité de l'air en ville. En ce qui concerne le capital financier, il est possible de réaliser une compensation en son sein. Par exemple, grâce au progrès technologique, les vieilles machines pourraient être remplacées par de nouvelles machines plus performantes (Rambaud & Richard, 2020). Néanmoins, ce remplacement est uniquement possible s'il ne dégrade pas les autres capitaux (Rambaud & Richard, 2020).

#### **4.1.10 La comptabilisation à l'actif des trois capitaux**

Selon le principe de la partie double, l'enregistrement d'un montant au passif engendre automatiquement l'enregistrement du même montant à l'actif du bilan (Cerrada et al., 2016). Dans le cas de CARE, les passifs enregistrés représentent l'obligation pour les organisations de préserver leurs capitaux tandis que les actifs montrent que l'usage des capitaux choisis produit de la valeur pour l'entreprise (Charriot & Vital, 2020).

Par ailleurs, tout comme les actifs financiers, les actifs naturels et humains seront amortis de manière à prendre en compte l'utilisation progressive des immobilisations de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). Comme nous l'avons déjà évoqué dans la section 1 de ce travail, les amortissements réduisent la valeur d'une immobilisation afin de refléter sa perte de valeur annuelle sur le marché (Cerrada et al., 2016). Dès lors, chaque année, le montant de l'amortissement est passé en charges d'amortissements dans le compte de résultat (Cerrada et al., 2016). Cette écriture comptable est enregistrée dans le but de respecter le principe de prudence et l'objectif de fiabilité des comptes (Rambaud & Richard, 2020). Dans le cadre de la comptabilité CARE, le montant d'amortissement pour le capital humain et le capital naturel est, tout comme le capital financier, passé en charges d'amortissements (Rambaud & Richard, 2020). Pour Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020) la somme de ces trois types de charges d'amortissement montre le « *vrai coût complet écologique, humain et financier* » (Richard & Ramabaud, 2020, p.88) de l'entreprise. En conséquence, comme les entreprises ne seront plus en mesure de facturer à un prix plus bas que ce que le montant du coût complet leur

impose, cela engendrera de nouveaux prix plus écologiques et plus humains (Rambaud & Richard, 2020). Ceux-ci joueront alors un grand rôle dans la réduction des dumpings humains et écologiques (Rambaud & Richard, 2020).

#### **4.1.11 Une nouvelle définition du profit**

La nouvelle définition de coût et les nouveaux prix vont engendrer un nouveau type de profit (Rambaud & Richard, 2020). De fait, grâce à l'obligation de conservation du capital financier, du capital naturel et du capital humain, le profit créé par l'entreprise sous le spectre du modèle CARE pourra être qualifié d'écologique et d'humain (Rambaud & Richard, 2020) puisqu'il ne dégrade pas les capitaux extra financiers (Compta durable). Pour le cabinet d'expertise comptable français prénommé « *compta durable* », le modèle CARE conceptualise le profit selon les propos de Hicks (1939) soit comme « *le montant maximum que l'on peut dépenser sur une période tout en maintenant le capital sur cette même période* » (cité dans *compta durable*, s.d). Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020) insistent sur le fait que ce profit commun aux trois capitaux permettra de réduire le nombre de conflits d'intérêts au sein des entreprises CARE.

#### **4.1.12 Une cogestion écologique des entreprises**

Il en va de soi que la mise en place de ces nouveaux postulats va engendrer de nombreux changements en termes de gouvernance d'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). Tout d'abord, la présence de ces trois types de capitaux au passif du bilan comptable permet de reconnaître qu'il existe trois types d'apporteurs de capitaux différents (Rambaud & Richard, 2020). De par son approche par la durabilité forte, le modèle CARE impose que les trois investisseurs en capital soient traités de la même manière et possèdent donc le même pouvoir de décision (Rambaud & Richard, 2020). Ce pouvoir de décision s'étend de la nomination du conseil d'administration de l'entreprise jusqu'à la décision d'utilisation du profit commun (Rambaud & Richard, 2020). C'est ce que Jacques Richard (2020) appelle la cogestion écologique et sociale.

Plus particulièrement, l'idée est que les représentants du capital humain soient élus par l'ensemble du personnel de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020) tandis que les représentants du capital naturel seront un mix de personnes venant d'horizons différents. Il peut y avoir des scientifiques, des ONG, des employés de l'entreprise, des membres de la société civile, ... (Rambaud & Richard, 2020). Il est important de mentionner que comme les représentants des capitaux naturels et humains, ils sont considérés de la même manière que les

apporteurs de capitaux financiers, ils partagent aussi les risques et les pertes liés à l'activité économique de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020).

#### 4.1.13 En conclusion

On peut résumer le fonctionnement du modèle CARE en quatre grandes étapes.



##### 1. Définir ses capitaux naturels et humains

Cela demande d'identifier les enjeux sur lesquels l'entreprise a un **impact direct**. Une fois identifiés, on utilise des indicateurs scientifiques pour connaître le niveau de santé de ces capitaux au sein de l'entreprise (Astic & Daeffler, 2021).

Par exemple, si on prend le cas d'un élevage de porcs, une des conséquences directes de cette exploitation est la création d'algues vertes dans les nappes phréatiques et rivières aux alentours. De fait, l'excès de nitrate causé par l'exploitation pollue les sources d'eaux proches (Richard, 2015). Afin de savoir à quel point l'entreprise pollue ces eaux, il est essentiel d'estimer le taux de nitrate à l'aide d'indicateurs scientifiques. Une fois l'estimation faite, on peut passer à la seconde étape du modèle CARE.

##### 2. Identifier les écarts de conservation

Cette seconde étape demande de confronter les résultats de l'entreprise avec ceux des recommandations scientifiques. Une fois les écarts de conservation connus, on pourra passer à la troisième étape qui est la construction de plans adaptés à la préservation de ces capitaux (Astic & Daeffler, 2021).

Si l'on poursuit avec l'exemple de l'exploitation porcine, cela signifie que si l'élevage engendre plus de nitrates que ce qui est normalement recommandé par la littérature scientifique alors il y a un écart de conservation. C'est alors à l'exploitant de la ferme de trouver des solutions pour diminuer le taux de nitrate de son exploitation (Richard, 2015).



### 3. Allocation d'un budget pour restaurer et maintenir le capital endommagé

Il s'agit de l'étape de monétisation du plan d'action. Pour rappel, il s'agit d'allouer un montant chiffré aux actions nécessaires pour la restauration et le maintien du capital étudié. Une fois ce montant défini, c'est cette valeur qui sera enregistrée au passif du bilan comptable. Dès lors, ce montant deviendra la valeur à conserver pour le capital concerné (Astic & Daeffler, 2021).

Dans le cas de notre élevage de porcs, une fois que le fermier aura trouvé une technique pour réduire son taux de rejet de nitrate dans la nature, il sera alors possible de chiffrer cette manière de faire. C'est lors de cette étape que de nouveaux coûts vont apparaître mais que d'autres vont aussi disparaître (Richard, 2015).

### 4. Inclusion au sein du bilan comptable et du compte de résultat

Une fois le montant inclus à l'actif et au passif du bilan comptable, il sera alors possible de connaître les performances de l'entreprise annuellement pour l'ensemble des trois capitaux. Il s'agit d'un bon outil prospectif pour connaître quel est le réel impact de ces capitaux sur l'activité de l'entreprise (Astic & Daeffler, 2021).

Si l'on reprend notre exemple des sections précédentes, on comprend bien que c'est le montant de la technique de réduction du taux de rejet de nitrate dans la nature qui sera enregistré au passif et à l'actif du bilan comptable (Richard, 2018). Ce petit exemple nous a permis de nous rendre compte que le modèle CARE se caractérise par le fait qu'il prend le problème à son origine.

Maintenant que nous avons compris le fonctionnement du modèle CARE, il est pertinent de se demander si des entreprises l'ont déjà implémenté sur le terrain. Pour cela, nous allons consacrer la prochaine section à un exemple concret d'entreprise CARE.

## 4.2 EXEMPLE DE L'ENTREPRISE XYLÉO

Pour mieux comprendre de manière pratique comment implémenter le modèle CARE au sein des entreprises, nous allons étudier le cas de l'entreprise Xyléo, basée à Grasse en France, spécialisée dans la construction de bâtiment en bois. En effet, lors d'une conférence organisée par le bureau d'expertise comptable « *compta durable* » (Astic & Daeffler, 2021), Charlotte

Daeffler, co-fondatrice de Xyléo est venue témoigner de son engagement dans le modèle CARE. Toutefois, comme le processus du modèle CARE est assez récent et assez chronophage, Xyléo est actuellement arrivé à la fin de la deuxième étape et au début de la troisième (voir section 4.1.13). C'est pourquoi cette section ne s'intéressera qu'aux deux premières étapes du processus CARE.

En ce qui concerne la première étape « *Définir ses capitaux naturels et humains* », Charlottes Daeffler explique que le premier réflexe de Xyléo a été d'identifier la préservation des forêts et la préservation de la biodiversité comme étant directement impacté par les activités de Xyléo. Toutefois, après un temps de réflexion, ils se sont rendu compte que ces deux capitaux naturels n'étaient en fait pas de leur ressort. En effet, comme Xyléo n'est pas gestionnaire de forêts, elle n'a pas la capacité d'agir sur ce capital. En revanche, les capitaux sur lesquels Xyléo a un **impact direct** sont le capital atmosphérique et le capital « santé physique » de ses travailleurs. La deuxième étape a alors été de quantifier ses capitaux. Pour le capital atmosphérique, Xyléo a utilisé la technique du bilan carbone<sup>14</sup> tandis que pour le capital « santé physique », Xyléo a fait faire à ses employés un bilan santé auprès d'un organisme agréé dans le but d'avoir une vue générale de l'état de santé de son personnel.

Cet exemple permet de montrer que chaque entreprise a pour rôle de s'occuper de la dégradation de ses propres capitaux et qu'elle ne doit pas prendre en compte la dégradation des capitaux de ses fournisseurs ou de ses clients. L'idée étant que si chaque membre de la chaîne de valeur applique le modèle CARE alors l'information finale sera complète.

Pour la seconde étape intitulée « *identifier les écarts de conservation* », Xyléo à confronté ses indicateurs aux seuils de préservations recommandés par la littérature scientifique. Charlotte Daeffler explique que cette étape leur a été réellement bénéfique puisqu'ils ont enfin pu connaître quelles étaient les recommandations scientifiques. De fait, la co-fondatrice de Xyléo explique que dans la plupart des cas les entreprises ne savent pas à quel stade elles doivent arriver pour restaurer les dommages environnementaux de la planète.

---

<sup>14</sup> « *Le bilan carbone est un document qui fait état de la quantité de gaz à effet de serre (GES) émise dans l'ensemble du cycle de vie d'un produit/service ou une entreprise* » (Québec ministère de l'économie et de l'innovation, s.d)

### **4.3 MÉTHODOLOGIE COMPTABLE DU MODÈLE CARE**

De manière générale, la comptabilité CARE fonctionne de la même manière que la comptabilité financière. En effet, tout comme la comptabilité financière, CARE utilise le bilan et le compte de résultat pour évaluer le montant du résultat comptable. Néanmoins, l'utilisation de ces deux outils est différente sur quelques points. Cette section permettra donc de mettre en lumière ces particularités.

#### **4.3.1 Méthodologie comptable<sup>15</sup>**

Tout comme la comptabilité financière, la comptabilité CARE a pour première étape l'enregistrement du bilan d'ouverture au 01/01/XX. Ce bilan est construit sur base du bilan de clôture du 31/12/XX-1. À la différence de la comptabilité financière, la comptabilité CARE demande aux entreprises d'intégrer dans le bilan d'ouverture leurs prévisions de consommation annuelles pour chacun des capitaux humains et naturels identifiés. Ces montants sont alors placés à l'actif du bilan dans la rubrique qui leur correspond. Ils symbolisent les coûts d'usage que l'entreprise prévoit de faire durant l'année XX. En plus de l'enregistrement à l'actif, il est aussi nécessaire de créditer un passif. Celui-ci est du même montant que l'actif et représente la dette qu'à l'entreprise à l'égard de ce capital.

La seconde étape est le bilan de clôture de l'année XX. A cette date, l'enjeu est de constater les dégradations réelles engendrées par l'entreprise. Autrement dit, on évalue les écarts entre les prévisions du début d'année et la constatation des dégradations en fin d'année. Ainsi, c'est à ce moment précis que l'on connaît exactement le stade de consommation de l'actif sur l'année XX. Une fois cette valeur connue, il est ensuite nécessaire d'amortir ce montant au sein du compte de résultat. En d'autres termes, on passe une écriture de charge dans le but de remettre à zéro le montant de l'actif.

Enfin, la dernière étape concerne le passif du bilan. De fait, une fois l'amortissement réalisé, il existe deux possibilités. La première est que, durant l'année XX, l'entreprise a dégagé des financements pour restaurer et/ou préserver le capital qu'elle a consommé. Dans ce cas, l'amortissement sera passé en charges de préservation et le passif sera alors réduit du montant investi par l'entreprise. La seconde possibilité est que l'entreprise n'a pas effectué d'investissements. Dans ce cas, le montant du passif sera majoré du montant amorti.

---

<sup>15</sup> Cette section est majoritairement basée sur les informations obtenues lors de la conversation téléphonique du 04/08/21 avec Matthieu Astic.

Ainsi, en guise d'exemple, si une entreprise constate au 31/12/XX qu'elle a émis 50 tonnes de CO<sub>2</sub> en plus que ce qu'elle avait normalement provisionné et qu'elle n'a pas acheté de puits carbone supplémentaire pour combler cet écart, alors la dette (passif) va augmenter de 50T multiplié par le prix du carbone. Une solution serait d'investir dans des puits carbone en année XX+1 afin de diminuer la dette engendrée en année XX.

#### **4.3.2 Horizon temporel<sup>16</sup>**

La méthodologie expliquée ci-dessus se base sur un horizon temporel d'un an. Cependant, il est important de savoir que celui-ci peut varier en fonction du capital étudié et de ce que décide l'entreprise – plus précisément, le conseil d'administration. Il est, en effet, possible de faire les prévisions de consommation sur plusieurs années. Dans ce cas, il n'est alors pas nécessaire pour l'entreprise d'évaluer les écarts de prévisions chaque année. Par ailleurs, il est à noter que si l'entreprise décide de provisionner une consommation de 150 tonnes de CO<sub>2</sub> sur 3 ans, cela signifie que le montant amorti chaque année dans le compte de résultat est de 150 multiplié par le prix du carbone divisé en trois.

#### **4.3.3 Profit commun**

Puisque chaque type de capital étudié est amorti individuellement<sup>17</sup>, le profit qui résulte du compte de résultat est le résultat d'un profit commun entre les trois types de capitaux (Rambaud & Richard, 2020). C'est avec l'élaboration de ce compte de résultat qu'on voit l'utilité du modèle CARE (Rambaud & Richard, 2020). En effet, en comptabilité financière, le profit de l'entreprise aurait été minoré uniquement par les amortissements financiers. Au contraire, en comptabilité CARE, le profit est diminué par les amortissements des trois types de capitaux. Avec CARE, on a donc une performance qui n'est plus seulement financière, mais aussi sociale et environnementale (Charriot & Vital 2020).

#### **4.3.4 Investissements**

Afin de réaliser les investissements de préservation et/ou de restauration, l'entreprise peut utiliser le montant de son profit commun (Rambaud & Richard, 2020). De fait, comme les ventes réalisées par l'entreprise résultent de l'usage du capital financier (machines ...), du

---

<sup>16</sup> Information obtenue lors de la conversation téléphonique du 05/07/21 avec Dominique Iooos.

<sup>17</sup> Comme la ligne d'amortissement prend en charge trois types de capitaux, on appelle cela la Triple Depreciation Line (Avisé, 2020)

capital humain (personnel, capacité physique...) et enfin du capital naturel (émissions supplémentaires de CO<sup>2</sup> dans l'air ...), il est logique que ce soit le montant de ce profit qui soit investi. Cela permet ainsi d'assurer la conservation et la préservation des trois types de capitaux (Rambaud & Richard, 2020).

Néanmoins, il est possible que le résultat net soit négatif. Un tel résultat signifie que le chiffre d'affaires créé par l'entreprise peut ne pas couvrir l'entièreté des coûts nécessaires aux remboursements des différents capitaux<sup>18</sup>. L'entreprise n'est donc, dans ce cas-là, pas durable (Robé, 2019). Pour pallier ce résultat net négatif, deux stratégies existent. La première est celle à adopter si le résultat négatif est généré sur le court terme. Autrement dit, si celui-ci est lié à un évènement particulier qu'a vécu l'entreprise. Dans ce cas, Alexandre Rambaud préconise d'aller chercher du financement pour aider le remboursement des dettes. Au contraire, si ce résultat négatif est observé sur plusieurs années, alors il faut – toujours selon Alexandre Rambaud- que l'entreprise change de business modèle en le rendant moins impactant. Il faudrait ainsi que l'entreprise cherche après des aides financières qui feraient évoluer le business modèle. Il ne s'agit donc plus d'uniquement rembourser les dettes, il faut changer la manière de fonctionner de l'entreprise.

#### **4.4 AVANTAGES DU MODÈLE CARE**

Le but de cette section est de mettre en avant les différents atouts dont bénéficie le modèle CARE. Bien que nous en ayons déjà abordé quelque uns dans les sections précédentes, il est important de mentionner les avantages supplémentaires que possède ce modèle.

Tout d'abord, le modèle CARE a pour premier avantage de donner une marche à suivre structurante aux entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche RSE (Astic & Daeffler, 2021). De fait, de nos jours, nombreuses sont les entreprises (et particulièrement les PME) qui désirent adopter une politique de durabilité RSE (Astic & Daeffler, 2021). Néanmoins, malgré leur motivation, peu d'entre elles arrivent aux résultats souhaités. Cela peut s'expliquer par le fait que les entreprises manquent d'outils pour les aider à implémenter leur politique RSE de manière concrète (Astic & Daeffler, 2021). Ainsi, pour les entreprises désireuses de se lancer dans une transition sociale et écologique, le modèle CARE peut être d'un réel secours.

---

<sup>18</sup> Information obtenue lors de l'interview du 11/06/2021 par Alexandre Rambaud

Ensuite, par le fait que ce nouveau modèle comptable impose une parfaite égalité entre les trois types de capitaux essentiels à l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020), il n'y a plus de possibilité pour les investisseurs capitalistes de sacrifier les enjeux sociaux et environnementaux au profit de leur portefeuille individuel (Robé, 2019). De fait, grâce à CARE, si on dégrade un type de capital, cela devient automatiquement visible dans les comptes (Danlos, 2017). Dès lors, ce qui était invisible auparavant devient maintenant visible ( Danlos, 2017). Dominique Ioos (2020) compare même le modèle CARE à un Sudoku : « *On ne peut pas y échapper. C'est-à-dire qu'on peut tricher mais à la fin, il va falloir le recommencer à 0 parce que cela ne le fait pas* » (Ioos, 2020, 34 minutes 18). Dans cette optique, le modèle CARE permet ainsi d'atténuer la « loi » de la théorie de l'agence et d'autoriser les comités de direction à prendre des actions sociales et environnementales qui ne sont pas dans l'unique but d'augmenter le capital financier (Rambaud & Richard, 2020).

En outre, comme le modèle CARE impose aux entreprises d'éliminer le problème à la racine plutôt que de le compenser (Rambaud & Richard, 2020), cela nécessite la mise en place d'une réflexion d'entreprises sur des solutions concrètes et réalisables. Les entreprises ont tout intérêt à se plier à cet exercice si elles veulent éviter une augmentation de l'écart de conservation qui conduit en définitive à une détérioration des performances globales de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020).

Ensuite, à la différence des autres techniques RSE, le modèle CARE a pour autre avantage de permettre de chiffrer un plan d'action (Astic & Daeffler, 2021). En effet, il permet aux entreprises de savoir à quel point l'implémentation d'une action va impacter le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cela permet alors aux entreprises de soit avancer sans se poser de question ou soit de réfléchir à des alternatives moins coûteuses ( Astic & Daeffler, 2021). Par ailleurs, cette traduction du plan stratégique RSE en facteurs monétaires aide les entreprises à identifier quels sont les meilleurs investissements à faire pour mettre en œuvre la meilleure transition de l'entreprise (Astic & Daeffler, 2021). En conclusion, cela permet une analyse financière beaucoup plus fine (Astic & Daeffler, 2021).

Par ailleurs, CARE possède un autre atout : la non-financiarisation de la nature ou de l'humain (Gbego, 2021). Ainsi, tout comme la comptabilité de durabilité (section 3.2.2.1), le référentiel comptable CARE ne monétise pas l'humain ou la nature (Astic & Daeffler, 2021). Il valorise plutôt les coûts de maintien du capital étudié (Astic & Daeffler, 2021). Cela permet d'éviter la sur ou sous-évaluation de ces capitaux extra financiers (Rambaud & Richard, 2020).

Enfin, pour les entreprises déjà engagées dans une stratégie RSE robuste, le modèle CARE leur permet de s'assurer que les indicateurs choisis sont les bons (Astic & Daeffler, 2021). Effectivement, comme le modèle CARE se base sur des indicateurs scientifiques reconnus, cela permet parfois à ces entreprises de les réajuster pour correspondre aux standards attendus par la communauté scientifique (Astic & Daeffler, 2021). Par ailleurs, il est important de mentionner que le modèle CARE n'est pas incompatible avec les autres techniques RSE (Astic & Daeffler, 2021). Au contraire, le modèle CARE se marie même très bien avec des outils tels que le Bilan Carbone, la Science Base Target Initiative, la Global Reporting Initiative etc (Astic & Daeffler, 2021). De cette manière, le modèle peut à la fois servir d'outil de reporting RSE et à la fois de gestion comptable (Astic & Daeffler, 2021).

De plus, le modèle CARE possède les mêmes avantages que la comptabilité de durabilité. Autrement dit, ce modèle fournit aux investisseurs capitalistes une image plus fiable de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). En effet, comme nous l'avons déjà dit, le modèle CARE permet d'identifier le profit commun aux trois capitaux ce qui permet d'assurer un meilleur avenir aux entreprises CARE sur le plan réglementaire et commercial (Rambaud & Richard, 2020). Effectivement, selon le Carbon Disclosure Projet (Juin 2019), le changement climatique pourrait coûter jusqu'à 1 000 milliards de dollars au plus grandes entreprises du monde à partir de 2024 (cité dans Browaeys, 2019).

Finalement, un autre avantage du modèle CARE est qu'il évalue ses actifs à l'aide du coût de maintien des capitaux au passif du bilan (Rambaud & Richard, 2020). De cette manière, les actifs ne seront pas évalués à l'aide de la technique de la « juste valeur » comme c'est le cas de certains actifs en comptabilité financière (Rambaud & Richard, 2020). Pour rappel, la « juste valeur » se définit comme l'évaluation des actifs en termes de prix du marché (Rambaud & Richard, 2020). Cette manière de fonctionner s'oppose donc aux normes internationales IFRS (Charriot & Vidal, 2020). Ainsi, le fait de ne pas utiliser ces normes empêche la sous-évaluation des écosystèmes (Rambaud & Richard, 2020). De fait, la valeur réelle des ressources naturelles et sociales est trop importante que pour être évaluée au prix du marché (Rambaud & Richard, 2020).

En conclusion, cette section nous a permis de comprendre que le modèle CARE possède de nombreux avantages. L'avantage principal est qu'il permet une revalorisation des capitaux extra financiers au même titre que le capital financier. Cela permet ainsi la préservation des capitaux naturel et humain (Rambaud & Richard, 2020). Néanmoins, malgré bon nombre

d'avantages, le modèle CARE ne semble pas séduire les entreprises puisqu'elles sont très peu à franchir le pas (Ioos, 2020). Dans la prochaine section ainsi que dans la suite de ce travail, nous tâcherons de savoir pourquoi les entreprises sont réticentes à implémenter ce nouveau modèle dans leur comptabilité.

#### **4.5 LES DÉSAVANTAGES DU MODÈLE CARE**

Afin d'apporter une analyse complète du modèle CARE, il est maintenant essentiel de se demander quels sont les désavantages de CARE. Cependant, il existe, en réalité, très peu de littérature sur ceux-ci. De fait, les auteurs qui parlent de ce sujet évoquent très souvent les points positifs du modèle mais rares sont ceux qui relatent des points négatifs. Dès lors, dans la suite de ce travail, nous entreprendrons une analyse empirique dans le but de pallier ce problème.

Un des seuls auteurs que nous ayons trouvé qui parle des limites du modèle CARE c'est Michel Trommetter (2015). Celui-ci évoque le fait que le modèle CARE possède deux désavantages. Le premier est que CARE ne considère que la relation entre l'entreprise et le capital naturel. Autrement dit, aucune des interactions positives ou négatives entre les acteurs économiques et sociaux ne sont pris en compte (Trommetter, 2015). Ensuite, Michel Trommetter (2015) souligne que CARE ne tient pas compte des incitations pour les entreprises à investir dans la biodiversité.

## Partie Empirique

### **5 PROBLÉMATIQUE**

---

Cela fait presque sept siècles que la comptabilité financière existe (Richard & Rambaud, 2020). Bien qu'elle ait connu quelques évolutions, les règles de comptabilité qui régissent nos bilans et nos comptes de résultats aujourd'hui sont quasiment identiques à celles qu'on utilisait il y a sept siècles (Richard & Rambaud, 2020). Une règle en particulier n'a pas changé : celle de la primauté du capital financier sur les capitaux humains et environnementaux (Richard & Rambaud, 2020). En fait, le système comptable actuel poursuit comme uniques objectifs la maximisation du profit et la conservation du capital financier (Richard & Rambaud, 2020). Ainsi, en comptabilité financière, tant que ces deux objectifs sont respectés, le reste importe peu. C'est ainsi que la destruction des capitaux environnementaux et sociaux, pourtant



essentiels à la poursuite d'une activité économique, n'est pas considérée. Cela est d'autant plus interpellant quand on sait à quel point notre société, y compris les entreprises et les gouvernements, sont en pleine réflexion sur les enjeux climatiques et sociaux de demain.

Forte de cette réflexion, quelques propositions pour réformer le système comptable ont émergées. Une de ces propositions est le modèle CARE proposé par Jacques Richard et Alexandre Rambaud. Le modèle CARE est un nouveau référentiel comptable qui ajoute au bilan comptable le capital naturel et le capital humain afin d'en assurer la préservation au même titre que le capital financier (Rambaud & Richard, 2020). Ce modèle est actuellement la proposition la plus réaliste pour révolutionner la comptabilité financière et le capitalisme (Rambaud & Richard, 2020). Cependant, depuis sa création en 2012, peu d'entreprises ont osé se lancer dans l'aventure CARE (Ioos, 2020). L'objet de ce travail est donc de se demander pourquoi.

Comme déjà évoqué dans la dernière section de la revue de littérature, il existe, aujourd'hui, très peu de documentation qui relate des limites, des freins, des désavantages ou des difficultés du modèle CARE. Or, si l'on veut convaincre les organisations de se lancer dans l'aventure CARE, il est primordial de les comprendre. En effet, identifier ces freins permettrait non seulement aux organisations de savoir dans quoi elles se lancent et d'ainsi évaluer si elles ont les ressources suffisantes pour y participer mais cela permettrait aussi de les aider à trouver des solutions. Par ailleurs, une meilleure compréhension de ces freins aiderait sans doute à sensibiliser les pouvoirs publics au rôle qu'ils ont à jouer dans le soutien aux entreprises CARE (Rambaud & Richard, 2020). Enfin, cela permettra probablement aux porteurs du modèle CARE d'apporter des solutions à ces problématiques afin de mieux défendre et implémenter CARE auprès des entreprises. Ainsi, l'objet de ce mémoire est d'identifier quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE pour les organisations.

## **6 LES PISTES DE RECHERCHE**

---

Afin de pouvoir mener à bien notre analyse empirique, il est premièrement important d'élaborer des pistes ou des propositions de recherche. Une piste de recherche se définit comme une supposition faite à partir de la problématique (Perrier & Tremblay, 2006). Ces pistes de recherche doivent être échafaudées sur base de la revue de littérature (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008). Elles devront ensuite être confirmées, infirmées ou nuancées par l'analyse empirique (Gavard-Perret et al., 2008).

Dès lors, sur base des informations fournies dans la revue de littérature, il a été supposé qu'il existait différentes limites pratiques au modèle CARE.

En premier lieu, on a d'abord imaginé que l'aspect chronophage du modèle CARE pouvait être un premier frein à l'implémentation. De fait, il est vrai que l'implémentation de ce modèle au sein de la comptabilité de l'entreprise prend du temps (Astic & Daeffler, 2021). Qu'il s'agisse du choix des capitaux humains ou naturels, du calcul des écarts de conservation ou de l'allocation des budgets, toutes ces étapes nécessitent une remise en question et une réflexion approfondie pour l'entreprise concernée. Dès lors, ces étapes ne peuvent pas être réalisées en quelques semaines. A titre d'exemple, pour l'entreprise Xyléo, comptabilisant une dizaine d'employés, l'implémentation des deux premières étapes du modèle CARE a pris environ 1 an et demi (Astic & Daeffler, 2021). Ainsi, nous pouvons envisager que les entreprises encore peu convaincues à s'engager dans une démarche durable, ne seront pas prêtes à implémenter le modèle CARE si celui-ci requiert un processus de plusieurs années.

Dans un second temps, il a été supposé que le modèle CARE a comme second frein l'aspect financier. En effet, on a imaginé que l'implémentation de celui-ci engendrerait certainement des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Premièrement, parce que l'implémentation de celui-ci nécessiterait certainement l'expertise et les conseils de bureaux de comptabilité spécialisés (comme le bureau « compta durable »). Deuxièmement, parce qu'il est possible que l'entreprise alloue au moins un employé à temps plein pour ce nouveau projet. Enfin, parce que la mise en place du modèle CARE au sein d'une entreprise peut engendrer une diminution du bénéfice financier traditionnel de l'entreprise (Rambaud & Richard, 2020). En effet, comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, la prise en compte du capital humain et naturel demande à l'organisation d'enregistrer un montant plus élevé de charges d'amortissements au sein de son compte de résultat (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, pour les entreprises attachées à la théorie de l'agence, ce dernier point peut ne pas favoriser leur implication dans ce nouveau modèle.

Ensuite, un autre frein au modèle CARE pourrait être qu'il ne bénéficie pas (encore) du soutien des normes IFRS (Rambaud & Richard, 2020). Dès lors, il est peu incitant pour les entreprises de s'engager dans ce processus si celui-ci n'est pas rendu obligatoire par les institutions internationales (Rambaud & Richard, 2020). Ainsi, comme l'IASB ne prévoit actuellement pas de modifications des normes comptables internationales, cela n'encourage pas les entreprises à franchir le cap.

Enfin, le dernier frein peut être le manque de notoriété du modèle. En effet, comme l'a souligné le bureau d'expertise « compta durable », le modèle CARE reste, de nos jours, méconnu pour beaucoup d'entreprises et de comptables. Ainsi, il est difficile pour les entreprises d'envisager l'implémentation de ce modèle si elles n'en connaissent pas son existence.

## 7 MÉTHODOLOGIE

---

L'analyse empirique qui servira à confirmer, infirmer ou nuancer les pistes de recherches doit être construite selon certains standards (Gavard-Perret et al., 2008). Ainsi, cette section aura pour objectif de décrire l'ensemble des caractéristiques de la recherche réalisée. Plus particulièrement, cela comprend la description du type de recherche, l'explication de la méthode de collecte de données, la justification de la composition et de la taille de l'échantillon et enfin la description de la méthode d'analyse des données (Thietart, 2014). C'est ce qu'on appelle le design de la recherche (Thietart, 2014).

### 7.1 LE TYPE DE DONNÉES COLLECTÉES

Tout d'abord, ce travail se base sur une recherche qualitative. Autrement dit, cela signifie que l'étude a été menée de telle manière que les données qui en ont résulté étaient des données qualitatives. Plus précisément, cela signifie que les résultats ont été obtenus sous forme de discours, d'idées, de phrases et non pas de chiffres (Gavard-Perret et al., 2008).

Pour répondre à notre question de recherche : *quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE dans la comptabilité des entreprises*, il s'est avéré qu'il était plus pertinent d'avoir recours à la recherche qualitative. De fait, étant donné la nature de la question, des données quantitatives n'auraient pas été d'une grande utilité. Cela s'explique notamment par le fait que la recherche quantitative est intéressante lorsqu'elle s'adresse à un large public (De Moerloose & Jeandrain, 2009). Dans notre cas, une recherche quantitative n'aurait pas été pertinente étant donné que n'importe quel individu ne peut répondre à la question. En effet, le modèle CARE étant encore très récent, peu développé et assez technique, seul un nombre restreint de personnes possède les compétences requises pour en discuter.

La recherche qualitative a pour avantage qu'elle est assez souple (Gavard-Perret et al., 2008). De fait, avec ce type de recherche, il est possible de modifier les questions en fonction de l'interlocuteur et du contexte dans lequel se trouve celui-ci. Dans le même ordre d'idées, les recherches qualitatives ont l'avantage qu'elles savent prendre en compte l'imprévu (Gavard-

Perret et al., 2008). A titre d'exemple, si l'interlocuteur ne répond pas correctement à une question, car il ne l'a pas correctement comprise, il est possible de reposer la question autrement pour ajuster le tir. Ceci n'est pas possible avec les questionnaires quantitatifs (Gavard-Perret et al., 2008).

Cependant, la recherche qualitative a comme désavantage qu'elle n'est pas objective (Gavard-Perret et al., 2008). Cela se traduit notamment par le fait que le chercheur est très impliqué sur son terrain puisqu'il est en contact direct avec ses interlocuteurs (Gavard-Perret et al., 2008). Par ailleurs, les résultats de la recherche sont subjectifs, car ils dépendent fortement de l'interprétation qu'en fait le chercheur (Gavard-Perret et al., 2008).

## **7.2 LE TYPE DE RECHERCHE**

Pour ce type de recherche, le chercheur cherche à explorer un sujet peu connu (Gavard-Perret et al., 2008). Son but est ainsi de mettre à jour des éléments qui n'avaient pas encore (ou peu) été étudiés jusque maintenant (Gavard-Perret et al., 2008). En d'autres mots, une étude exploratoire cherche à investiguer la nature d'un problème (De Moerloose & Jeandrain, 2009) et donc à obtenir de nouveaux savoirs (Lejeune, 2014).

Dans le cadre de notre question de recherche, il s'avère que c'est bien le cas. En effet, comme déjà mentionné plusieurs fois dans ce travail, il existe actuellement très peu de littérature qui relate des difficultés à implémenter CARE pour les organisations. Ainsi, une étude exploratoire semble être le type de recherche le plus adéquat à notre question de recherche.

Cependant, il est important de mentionner que ce type de recherche n'est pas sans risque. De fait, il est important que la recherche ne ressemble pas à une synthèse des auteurs préexistants mais génère plutôt des hypothèses de recherches innovantes (De Moerloose & Jeandrain, 2009). En outre, il est important de ne pas sombrer dans le biais de la confirmation (Biais de confirmation : nous croyons ce que nous voulons croire, 2017). Ce biais cognitif à tendance à nous faire tester nos hypothèses de manière unilatérale quand celles-ci nous convainquent (Biais de confirmation : nous croyons ce que nous voulons croire, 2017). C'est pourquoi afin d'éviter ce problème, il est important de prendre en compte l'ensemble des preuves qui existent (Biais de confirmation : nous croyons ce que nous voulons croire, 2017) qu'elles soient à charge ou à décharge (De Moerloose & Jeandrain, 2009).

La démarche utilisée dans ce mémoire pour conduire la recherche exploratoire sera inductive (Gavard-Perret et al., 2008). Cela signifie que les analyses des résultats que nous allons mener sur un échantillon restreint de personnes seront utilisées pour former des idées plus générales (Académie de Paris, 2016). Autrement dit, cela signifie qu'on part de cas particuliers pour former des hypothèses plus générales (Académie de Paris, 2016). Certes, il est important de garder à l'esprit que ces généralités seront basées sur l'échantillon choisi pour ce mémoire. Il est donc possible qu'une autre composition de l'échantillon donne des généralités différentes (Lejeune, 2014).

### **7.3 LA MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Dans le cadre de ce travail, les entretiens réalisés sont des entretiens individuels. En effet, le modèle CARE étant un sujet très spécifique et technique, il n'était pas nécessaire d'avoir une représentation exhaustive des opinions de la population. D'autant plus qu'au vu du nombre limité de personnes qualifiées pour discuter de CARE, cela n'aurait sans doute donné aucun résultat. C'est pourquoi il s'agit d'entretiens individuels semi-directifs permettant ainsi de récolter des réponses au cas par cas.

Un entretien semi-directif est un type d'interview où le chercheur pose une phrase d'entame et laisse ensuite parler l'interlocuteur (Gavard-Perret et al., 2008). C'est donc un entretien où on laisse vraiment la possibilité au répondant de parler comme il a envie de parler (Lejeune, 2014). Evidemment, il est parfois nécessaire que le chercheur effectue des relances afin de guider ou réorienter la discussion de l'interlocuteur (Gavard-Perret et al., 2008). Cependant, de manière générale, on peut dire que dans ce type d'entretien, le chercheur laisse parler la personne interviewée (Gavard-Perret et al., 2008). Le rôle du chercheur est donc principalement d'écouter le répondant (Lejeune, 2014). Ce type d'entretien a pour avantage de permettre de favoriser les comparaisons entre les répondants (Gavard-Perret et al., 2008). Par ailleurs, étant donné que chaque entretien réalisé est différent, cela permet aussi d'enrichir le guide d'entretien au fur et à mesure des autres interviews (Gavard-Perret et al., 2008). Enfin, ces entretiens permettent aussi une certaine flexibilité puisqu'il est possible de s'adapter à chacun des discours des interlocuteurs (Gavard-Perret et al., 2008).

En ce qui concerne la recherche des interlocuteurs, il est important de noter que CARE est un outil surtout discuté et développé en France. De fait, il est promu par différents organismes français reconnus tels que Ferme d'Avenir, Compta Durable, la Chaire comptabilité

écologique ... La Belgique, quant à elle, ne semble pas encore posséder d'organisations expertes sur ce sujet. La majorité des personnes interviewées sont donc françaises. Par conséquent, le cas d'étude de ce mémoire sera considéré comme un cas français.

Pour contacter les personnes qualifiées sur le sujet, il a été nécessaire d'entreprendre des recherches internet et des recherches sur le réseau social LinkedIn. Ainsi, tous les interlocuteurs ont été contactés via leur site internet ou via leur compte LinkedIn.

Etant donné la distance géographique des interlocuteurs et le contexte sanitaire du Covid19, les onze interviews ont été réalisées via Zoom, Teams ou via téléphone. Celles-ci ont été faites entre le 07 mai 2021 et le 11 juin 2021. Elles ont une durée qui varie entre 20 minutes et 1 heure et 13 minutes.

Globalement, chaque entretien a débuté de la même manière : informations sur le chercheur, explication du sujet d'étude, demande d'enregistrement de l'appel. Bien évidemment, il se peut que ces informations n'aient pas été abordées dans le même ordre mais dans tous les cas, celles-ci ont été mentionnées. Pour ce qui est des questions du guide d'entretien, elles n'ont pas toujours été formulées de la même façon ou abordées dans le même ordre. En effet, en fonction du discours adopté par l'interlocuteur, du profil de celui-ci et du temps mis à disposition, l'ordre ou la formulation des questions pouvaient varier. Cependant, chaque thématique a été abordée au cours des entretiens. Ces thématiques étant : les normes IAS/IFRS, l'aspect financier, l'aspect chronophage et les principaux freins et/ou désavantages du modèle CARE. La seule exception est l'interview de Benoit Dave (cf section 7.4). En effet, puisqu'il ne disposait a priori que de 15 minutes pour répondre aux questions, la formulation des questions est restée très générale. Benoit le Baube n'a donc pas eu l'occasion de répondre à l'ensemble des thématiques abordées dans ce travail.

Enfin, chacune des interviews réalisées à l'exception d'une a été entièrement retranscrite en annexe de ce travail. La retranscription des entretiens permet d'adopter une certaine rigueur dans l'analyse des résultats (Lejeune, 2014). Par ailleurs, cela apporte une preuve des éléments avancés (Gavard-Perret et al., 2008). L'interview qui n'a pas été retranscrite est celle de Xavier Anciaux (cf section 7.4). De fait, ce répondant ayant téléphoné à l'improviste, l'appel a été pris sans avoir les moyens de l'enregistrer au moment de l'échange.

## 7.4 LA COMPOSITION ET LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

Comme déjà mentionné dans la section précédente, ce travail a été réalisé sur la base des onze entretiens. Au total, quatre femmes et sept hommes ont été interrogés. Ces personnes ont été choisies, car elles répondaient à différents critères. Néanmoins, il est important de noter que l'ensemble des interlocuteurs de l'échantillon final ne possèdent pas le même profil. En effet, au total, nous avons travaillé avec trois types de profils différents.

1. Experts du modèle CARE : il s'agit de conseillers financiers, d'expert-comptable ou d'agronomes qui connaissent le modèle CARE. Leur métier est d'informer et/ou d'aider à l'implémentation du modèle CARE dans différentes organisations. Ils sont cinq dans cette partie de l'échantillon.
2. Organisations CARE : les personnes reprises dans cette catégorie ont la connaissance du modèle CARE car l'organisation pour laquelle ils travaillent a soit déjà (partiellement) implémenté ou soit déjà pensé à implémenter CARE. Ils sont quatre dans cette catégorie de l'échantillon.
3. Organisations non CARE : cela comprend les personnes qui ne connaissent pas le modèle CARE mais qui travaillent dans une organisation à sensibilité environnementale et sociale. Il s'agit de personnes pouvant être susceptibles de s'intéresser à CARE pour leur organisation. Ils sont deux dans cette section de l'échantillon.

Afin de répondre à la question de recherche : *quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE dans la comptabilité des entreprises*, il a été décidé de prendre ces trois angles d'attaque parce que ceux-ci paraissaient les plus pertinents.

Premièrement, le profil des experts du modèle CARE est intéressant, car ceux-ci ont l'avantage d'avoir une vue globale du déploiement du modèle CARE au sein des organisations et au sein de leur territoire géographique. Etant donné que ces personnes travaillent quotidiennement avec différents types d'organisations sur des thématiques comme le modèle CARE, cela leur a permis d'acquérir une expérience et des connaissances spécifiques. Ce dernier point est donc un atout important pour répondre à la question de recherche. Néanmoins, il est tout de même important de souligner que les personnes reprises dans cette partie de l'échantillon sont susceptibles d'être biaisées de par le fait qu'elles travaillent très fréquemment avec le modèle. On peut donc y voir l'effet de simple exposition (Corneille, 2012). Cet effet exprime l'idée que nous augmentons notre probabilité d'aimer quelque chose quand nous sommes exposés de manière répétée à ce quelque chose (Corneille, 2010). Par exemple, cet effet peut expliquer pourquoi on chante une

chanson qu'on n'appréciait pas forcément la première fois qu'on l'a écoutée (Corneille, 2010). Ainsi, on pourrait imaginer que nos répondants repris dans le profil « *expert du modèle CARE* » pourraient être influencés par cet effet et donc manquer d'objectivité.

Le second type de profil est aussi intéressant à explorer puisqu'il permet de se rendre compte des difficultés rencontrées sur le terrain avant, pendant et après l'implémentation de CARE. De fait, nous pouvons imaginer que la réalité du terrain est parfois différente de celles que se font les experts du modèle CARE. C'est pourquoi il a été jugé intéressant d'étudier aussi ce type de profil. Tout comme le premier profil de notre échantillon, il est possible que cette catégorie de l'échantillon souffre de certains biais. Il peut par exemple s'agir de l'effet de simple exposition mais aussi du biais de disponibilité (Dubreuil & Nadeau, 2011). Ce dernier biais exprime l'idée que le répondant a tendance à surévaluer les événements qui leur viennent plus rapidement en tête (Dubreuil & Nadeau, 2011). Par conséquent, le répondant pourrait avoir tendance à donner une importance plus grande à un frein qu'il est en train de rencontrer actuellement ou a rencontré récemment (Dubreuil & Nadeau, 2011).

Enfin, le dernier profil est bénéfique à analyser puisqu'il ne souffre pas de l'effet de simple exposition. De fait, étant donné que ce profil de répondants ne connaît pas le modèle CARE, cela permet d'atténuer ce biais. En outre, cela permet aussi de se rendre compte des freins qui existent de prime abord pour les organisations. Néanmoins, il est important de mentionner que cette section de l'échantillon peut aussi admettre un biais : le biais de la désirabilité. Celui-ci évoque l'idée que les personnes interviewées auront tendance à répondre favorablement à la suggestion du modèle CARE (Crowne & Marlowe, 1960). Autrement dit, ce biais évoque l'idée qu'un individu a envie de se montrer sous son meilleur jour à la société (Crowne & Marlowe, 1960).

Maintenant que nous avons justifié l'élaboration de notre échantillon, il est nécessaire de faire une description pour chacune des personnes interviewées.

Personne interrogée	Organisation	Profession	Date	Moyen	Durée	Pays	Profil	Annexe
Matthieu Astic	Compta Durable	Contrôleur de gestion	17.05.2021	Zoom	1 :02 :40	FR	1	N°10
Eline Sabin	Fermes d'Avenir	Agronome	19.05.2021	Zoom	53 :35	FR	1	N°11
Dominique Ioos	Fermes d'Avenir	Agronome Financier	10.05.2021	Zoom	56 :09	FR	1	N°12



Alexandre Rambaud	Chaire de comptabilité écologique	Co-responsable de la chaire de comptabilité	11.06.2021	Zoom	55 :50	FR	1	N°13
Régine Mercier	Ecosolidaire	Expert-comptable Fiscaliste	25/05.2021	Zoom	1 :13 :01	BE	1	N°14
Charlotte Daeffler	Xyléo	Journaliste	17.05.2021	Téléphone	20 : 55	FR	2	N°15
Benoit le Baube	Ferme de Cagnolle	Maraicher	24.05.2021	Téléphone	27 :39	FR	2	N°16
Xavier Anciaux	COOF	Maraicher	20.05.2021	Téléphone	24 : 12	BE	2	N°17
Louis Natter	Cemex	Directeur développement durable, RSE et affaires publiques en France	09.06.2021	Teams	44 :52	FR	2	N°18
Benoit Dave	Paysans-Artisans	Co-directeur	07.05.2021	Téléphone	23 :27	BE	3	N°19
Florence Trokay	D'ici	Financier Comptabilité	25.05.2021	Zoom	33 :58	BE	3	N°20

Comme nous le montre ce tableau et comme déjà dit dans la section précédente, la majorité des répondants sont de nationalité française. Cela est dû au fait que le modèle CARE est uniquement développé en France au jour d'aujourd'hui.

Par ailleurs, il est important de justifier que la taille de l'échantillon est assez petite de par le fait que CARE est un outil récent. En effet, il existe actuellement peu de personnes qualifiées pour en parler. De fait, comme l'a dit Dominique Iooos « *Les gens qui travaillent sur CARE s'il y en a 50 dans le monde, c'est déjà le maximum* ». Ainsi, en ayant interrogé neuf personnes sur cinquante, cela nous fait tout de même obtenir un ratio correct de 18%.<sup>19</sup> D'autant plus que les neuf répondants n'ont pas été les seuls à être contactés. Au total, neuf personnes supplémentaires ont été contactées mais elles n'ont pas donné de réponses.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> 18% des personnes qui travaillent sur CARE ont été interrogées

<sup>20</sup> La liste des personnes contactées et pour lesquelles je n'ai pas obtenu de réponse est en annexe de ce travail

## 7.5 LA MÉTHODE D'ANALYSE DES DONNÉES

La méthode d'analyse de données a été effectuée selon les recommandations de Miles et Huberman (1994) qui est la méthode préconisée par ma faculté, la Louvain School of Management. De manière générale, on peut dire que cette méthode permet de faire ressortir les « mots » fréquemment utilisés lors des interviews effectuées (Lejeune, 2014).

Selon Miles et Huberman (1994), cette méthode possède plusieurs avantages. Elle permet par exemple de comprendre plus facilement un contexte compliqué ou d'adopter une approche holistique de la problématique<sup>21</sup> (Lejeune, 2014). Enfin, elle peut aussi servir à répondre plus facilement aux questions du « Pourquoi » et du « Comment » (Lejeune, 2014).

Plus particulièrement, cette méthode requiert trois grandes étapes essentielles à son bon fonctionnement.

La première est la réduction des données. Cela consiste en la sélection et la simplification des données au travers d'un codage défini par le chercheur (Lejeune, 2014). Le codage c'est l'attribution d'un extrait d'interview ou un ensemble de mots à un code spécifique (Lejeune, 2014). Afin d'éviter les fluctuations de définitions de code et les erreurs d'interprétation au fil des interviews, un Codebook a donc été utilisé pour ce mémoire. Il permet de rassembler l'ensemble des définitions et de les fixer pour le reste de l'analyse (Lejeune, 2014). Celui-ci se trouve en annexe 7 de ce travail. Au total, trente-trois freins ont été identifiés, ce qui correspond à trente-trois codes.

La deuxième grande étape de la méthode d'analyse de données de Miles et Huberman (1994) est la présentation des données (Lejeune, 2014). Cette étape demande au chercheur d'organiser, d'assembler et de compresser les informations sélectionnées à la première étape afin d'en tirer des conclusions (Lejeune, 2014). Il s'agit donc de faire ressortir quelques tendances. Dans le cadre de ce travail, l'analyse a été réalisée en deux étapes. Dans la première étape, on a observé si chaque frein (repris dans le codebook en annexe 7) avait été abordé par chacun des répondants. A titre d'exemple, on a donc calculé combien de fois sur les onze répondants, le frein « *Temps nécessaire à l'implémentation* » avait été mentionné. Cette manière de fonctionner permet de voir quels sont les freins qui sont le plus souvent abordés. Dans un second temps, on s'est aussi intéressée au nombre de fois que chaque frein avait été mentionné dans

---

<sup>21</sup> Puisqu'on étudie le problème et le contexte dans leur totalité (Lejeune, 2014)

chaque interview. Par exemple, nous nous sommes demandé combien de fois Matthieu Astic avait mentionné le frein « *Temps nécessaire à l'implémentation de CARE* » lors de la discussion. Cette seconde analyse permet de prioriser chacun des freins abordés par le répondant. Finalement, ces deux analyses regroupées ont permis de dégager des conclusions pour chacun des axes d'étude abordée (voir section 8).

Enfin, la dernière étape est l'étape de vérification. Il s'agit ici de faire relire les conclusions obtenues dans l'étape deux par des personnes qualifiées (Lejeune, 2014). C'est grâce à cette dernière étape que le chercheur va pouvoir valider la plausibilité de sa recherche (Lejeune, 2014). Dans le cadre de ce mémoire, les conclusions ont été relues par Dominique Ioos.

Il est utile de souligner qu'il s'agit d'un processus itératif (Lejeune, 2014). Autrement dit, les trois étapes se déroulent en même temps (Lejeune, 2014). Il y a un va-et-vient permanent entre les trois (Lejeune, 2014).

## 8 RÉSULTATS

---

Maintenant que nous savons comment s'est déroulé l'ensemble de la recherche, nous allons pouvoir en analyser les résultats. Cette section a donc pour objectif de synthétiser et d'organiser les informations obtenues lors des interviews afin d'en dégager les tendances générales.

Afin de répondre à la question de recherche : *quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE dans la comptabilité des entreprises* plusieurs axes d'étude seront étudiés. Ainsi, la première section de ce chapitre aura pour but de comparer les différents freins entre eux en faisant abstraction des différents profils des répondants. La seconde section, quant à elle, analysera les freins selon le profil des répondants. Cela permettra ainsi de voir si le type de répondants à une incidence sur les résultats. Ensuite, la section suivante aura pour objectif de faire une comparaison entre les freins « belge » et les freins « français ». Enfin, la dernière section de ce chapitre permettra de faire une distinction entre les freins supportés par les PME (Petites et Moyennes Entreprises) et les multinationales. Finalement, c'est grâce aux conclusions de chacune de ces sections que nous pourrons répondre à notre problématique.

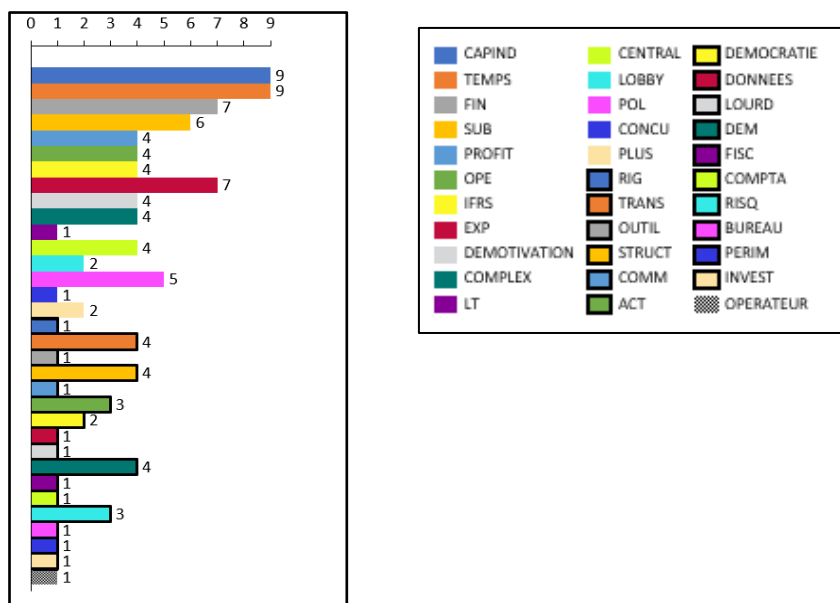
Par ailleurs, cette section aura aussi pour mission de valider ou d'invalider les pistes de recherches énoncées dans la section 6 de ce travail.

## 8.1 ANALYSE ET TENDANCES TOUS PROFILS CONFONDUS

Dans cette section, nous étudions quels sont les freins et les limites du modèle CARE indépendamment du profil du répondant. Cette section a donc pour objectif de dégager les tendances générales de l'ensemble des entretiens réalisés.<sup>22</sup>

Dès lors, si l'on fait abstraction des différents profils des répondants, on se retrouve avec les résultats suivants :

Figure 1 : tous profils confondus



Total : 11 répondants

Ce graphique est construit de manière à montrer qu'il y a x personnes qui ont évoqué un frein particulier. Par exemple, si l'on prend la première ligne, on comprend que neuf répondants sur les onze ont mentionné qu'un frein à la mise en place de CARE pouvait être la difficulté à définir les capitaux et les indicateurs.

### 8.1.1 Difficulté à définir les capitaux et le temps nécessaires à l'implémentation

Grâce au graphique ci-dessus, on remarque que les freins qui sont les plus souvent mentionnés par l'ensemble des répondants sont les freins « *Difficulté à définir les capitaux et les indicateurs* » et « *Temps nécessaire à l'implémentation* ».

Le frein « *Difficulté à définir les capitaux et les indicateurs* » se réfère au fait qu'il est difficile pour les organisations de savoir comment elles peuvent définir ou mesurer certains de leurs capitaux/indicateurs. En effet, pour certains capitaux, il n'existe pas toujours de consensus

<sup>22</sup> Le détail de quel répondant à répondu à quel frein se trouve en annexe 8

scientifique sur ce qu'est ce capital et comment le mesurer. C'est par exemple le cas du capital « biodiversité » ou du capital « sol ». En effet, selon Dominique Ioos :

*« Il peut y avoir des controverses scientifiques sûres, par exemple, qu'est-ce que le capital sol, qu'est-ce que le stockage de carbone dans le sol, comment on le mesure ? »*

Par ailleurs, Matthieu Astic, consultant chez Compta Durable, mentionne qu'une difficulté supplémentaire à la définition des capitaux/indicateurs est qu'un même capital peut avoir différentes significations selon l'organisation dans laquelle il est étudié.

*« Par exemple, le capital sol, tu peux en avoir une infinité en fonction de ton activité. Par exemple, je prends une entreprise de location de vacances, si tu poses une bulle et qu'admettons tu rases ce qu'il y avait initialement pour mettre ton infrastructure alors le capital sol va être la valeur de la remise en état de ton sol à l'état naturel tel qu'il était avant d'avoir les infrastructures. Donc c'est clairement le coût de la restauration. Pour un agriculteur en revanche, le capital sol va être composé de l'observation de l'état de mon sol via la pluralité d'indicateurs. Donc en fait, aujourd'hui, il y a une énorme recherche pour tous les indicateurs qui traduisent l'état de santé d'un sol. »*

Enfin, selon Louis Natter, directeur du développement durable pour l'entreprise Cemex, il existe un autre frein qui empêche de définir les capitaux et les indicateurs : les réglementations nationales. En effet, selon ce répondant :

*« Si on passe au niveau international, je ne sais pas comment on peut faire parce que pour le coup, les valeurs seuils et les réglementations sont différentes d'un pays à un autre. Donc toutes les valeurs seuils qui sont d'ordre réglementaire ne pourront pas être suivies. »*

Par conséquent, la recherche exploratoire nous apprend que ce premier frein renferme plusieurs difficultés en son sein : absence de consensus scientifique pour certains capitaux, plusieurs définitions en fonction du contexte de l'entreprise et valeurs seuils réglementaires qui changent en fonction des pays.

Il est à noter que ce premier frein peut être mis en lien avec celui de la comptabilité de durabilité. Pour rappel, un des désavantages de cette comptabilité était qu'il n'existait pas toujours de technologie adéquate pour entretenir chacune des dégradations environnementales. Ainsi, via notre recherche exploratoire, nous pouvons voir que la comptabilité CARE peut aussi souffrir d'un manque d'outils de mesure.

Si l'on s'intéresse à présent au frein « *Temps nécessaire à l'implémentation* », on se rend compte qu'il existe un consensus parmi les répondants pour dire qu'un des plus gros freins à la mise en place de CARE est l'investissement en temps que cela demande aux entreprises. Plus précisément, quelques répondants s'entendent pour dire que le personnel des organisations est déjà bien chargé en termes de travail et que le temps supplémentaire exigé par CARE n'est pas toujours compatible avec leur planche de travail. Par exemple, pour Charlotte Daeffler, responsable CARE chez Xyléo, le modèle CARE :

*« Nécessite beaucoup de travail en fait et on n'a pas beaucoup de temps à dégager pour cela. »*

Par ailleurs, Louis Natter est du même avis puisqu'il dit :

*« Donc en fait au bout du compte, quand on fait le compte de ce que l'on doit faire dans l'entreprise, il y a déjà beaucoup de choses. Donc la question c'est est-ce qu'on peut mettre par-dessus tout cela une nouvelle démarche en fait qui va nous demander du temps en tant que personne pour la piloter, la suivre et la mettre en place. »*

Toutefois, quelques répondants<sup>23</sup> s'alignent pour dire qu'ils ne sont pas contraires à donner de leur temps de travail pour mettre en place CARE à partir du moment où ils sont convaincus de son bien-fondé. Cependant, comme l'a souligné Benoit le Baube :

*« Même si la méthode CARE prend du temps et que cela a du sens pour moi [...], je vois très bien que quand on parle d'indicateurs, il faudrait que je prenne plus de temps le soir pour creuser les questions et avancer mais bon on a tous nos limites. »*

En conséquence, même si le facteur temps semble moins important pour ces répondants, il a tout de même été inclus dans le calcul, car de façon générale, ils étaient d'accord pour dire que le facteur temps serait tout de même un frein pour eux.

Le seul répondant opposé à l'importance de ce critère est Dominique Ioos. En effet, pour ce dernier, le temps que demande la mise en place de CARE n'est pas vraiment un problème en soi. Pour ce spécialiste :

*« Une entreprise passe déjà son temps à gérer des projets et à faire de la comptabilité analytique.[...] Donc le sujet ce n'est pas tellement l'aspect chronophage mais un problème de priorité de vouloir le faire et d'inventer les moyens d'y arriver. »*

---

<sup>23</sup> Cela comprend Xavier Anciaux, Florence Trokay et Benoit le Baube

En résumé, pour ce deuxième frein intitulé « *Temps nécessaire à l'implémentation de CARE* », les répondants semblent de manière générale s'accorder pour dire que le temps requis à la mise en place de CARE au sein des entreprises est un frein pour la plupart des organisations. Néanmoins, il est important de souligner que des nuances sont à apporter pour quelques répondants de l'échantillon puisque ceux-ci ne sont pas contraires à y consacrer du temps tant que cela reste dans les limites du raisonnable.

Finalement, si l'on compare le nombre de fois que ces deux freins ont été évoqués par chacun des répondants, on voit<sup>24</sup> que le frein « *Temps nécessaires à l'implémentation* » est prioritaire par rapport au frein « *Difficulté à définir les capitaux et les indicateurs* ». En effet, au total ils ont respectivement été cité dix-huit et quinze fois sur les neuf répondants.

### **8.1.2 Le caractère expérimental de CARE et le manque de moyens financiers en interne pour sa mise en place**

Si l'on se réfère à la figure 1 ci-dessus, on se rend compte qu'il existe d'autres freins importants tels que « *Récent-Expérimental-Inconnu* » et « *Moyens financiers non disponibles en interne* ».

En ce qui concerne le frein « *Récent-Expérimental-Inconnu* », celui-ci se réfère à l'idée que le modèle CARE est encore dans sa phase expérimentale. Cela signifie qu'à l'heure actuelle, les entreprises qui ont commencé la démarche CARE l'ont fait dans le but de la tester et de l'expérimenter sur le terrain. Pour plusieurs des répondants de l'échantillon, le fait que CARE soit encore récent, inconnu ou expérimental peut être un frein. Par exemple, Xavier Anciaux, co-dirigeant de la COOF<sup>25</sup> mentionne :

*« CARE c'est un modèle qui est très peu connu, c'est difficile d'en parler à quelqu'un qui le connaît. C'est aussi difficile de motiver ses employés puisque le modèle n'a pas beaucoup de visibilité. [...] Souvent, on te regarde comme un martien quand tu en parles ».*

Tout comme le frein « *Récent – Expérimental – Inconnu* », le frein « *Moyens financiers non disponible en interne* » a été mentionné sept fois sur les onze répondants. Ce frein exprime l'idée que si les coûts liés à la mise en place de CARE sont supportés par les entreprises elles-mêmes, celles-ci n'auront pas les moyens financiers de le faire. Plus particulièrement, l'ensemble de ces coûts reprend : le conseil, les opérations à mener, le coût du personnel ...

---

<sup>24</sup> Voir annexe 9

<sup>25</sup> Communauté coopérative des jardins d'OO à Fernelmont

Par exemple, pour Charlotte Daeffler :

*« Et pour nous, les freins pour pouvoir continuer c'est surtout le financier : parce que cela coûte extrêmement cher puisque c'est comme du conseil en fait. [...] On n'a pas des moyens financiers extrêmement importants à dédier à ces sujets-là. [...] Par ailleurs, il faut aussi prendre en compte qu'il faut financer les actions qu'on va devoir mener pour améliorer et maintenir nos capitaux humains et environnementaux. »*

Ensuite, selon Louis Natter :

*« Mais c'est vrai qu'il y a un investissement qui est quand même assez important parce qu'il faut avoir des équipes disponibles. »*

Il est important de faire remarquer qu'il semblerait que les répondants qui n'ont pas encore eu à implémenter CARE (Xavier Anciaux et Florence Tronkay) ou qui l'ont déjà implémenté mais pour qui cela a été gratuit (Benoit le Baube) n'identifient pas l'aspect financier comme un frein. De fait, ils sont tous les trois conscients que CARE nécessite un coût mais, pour eux, si cela rime in fine avec une meilleure prise en compte de l'environnement alors cela ne pose pas de problème. Pour illustrer cela, nous allons reprendre les propos de Florence Trokay, codirigeante du magasin d'ici :

*« Par contre, comme tu le dis, pour la mise en place etc il faut qu'il y ait des experts, il faut investir mais là moi je dis toujours qu'à partir du moment où c'est un projet auquel on croit alors des moyens on peut en développer. Nous on voit l'argent comme un moyen plutôt qu'une fin en soi. [...] Néanmoins, cela dépend évidemment des moyens, on reste une PME donc on n'a pas les moyens des multinationales. Mais on peut attribuer des moyens simples. »*

Il semblerait donc que le manque de moyens financiers en interne soit un frein identifié par les entreprises qui ont déjà expérimenté CARE et qui ont dû payer la démarche de leur poche. Par ailleurs, les autres répondants à avoir identifié ce frein sont majoritairement les experts CARE.

Enfin, si l'on prend la peine de comparer la fréquence à laquelle chacun de ces deux freins a été mentionné par chaque répondant, on se rend compte que le frein « *Manque de moyens financiers en interne* » a été plus souvent abordé que le frein « *Récent-Expérimental-Inconnu* ». Ils ont respectivement été cités douze et dix fois sur les sept répondants.



### 8.1.3 Le manque de soutien financier

Le dernier frein à avoir obtenu au moins la majorité des votes est le frein « *Manque de subsides* ». Ce frein évoque l'idée que les entreprises ne bénéficient pas, à l'heure actuelle, de subsides propres à CARE pour les aider à entreprendre la démarche. Pour la majorité des répondants de l'échantillon, il est vraiment essentiel que cela change et que les organisations bénéficient d'un soutien financier, car sans ceux-ci la démarche pourrait ne jamais aboutir. Plus spécifiquement, Eline Sabin indique :

*« Et bien en fait c'est ce que je disais, il faudrait que ce soit une méthode accompagnée d'un point de vue subventions. Il faudrait que ce soit pris en charge par l'Etat en fait. Il faudrait que ce soit des aides ou des subventions publiques mais que cela ne soit pas à la charge de l'agriculteur, car ce ne sera jamais accepté si c'est le cas. [...] Si c'est aux agriculteurs de me rémunérer sur ce que je fais, alors ils diront non. »*

Quant à Charlotte Daeffler, elle explique qu'il existe aujourd'hui des aides pour les entreprises engagées dans la RSE mais qu'il n'existe pas encore d'aides spécifiques à CARE :

*« Donc après, ce que je suis en train de regarder c'est pour savoir si je sais avoir un financement pour mon bilan carbone ; ça oui il y a des choses. Après, c'est du bricolage hein, on va chercher les sous un peu partout, on contacte l'ordre des expert-comptables. [...] Mais donc là non, aujourd'hui, il n'y a pas d'aides financières spécifiques liées à CARE mais par contre il y a pas mal d'aides qu'on peut mobiliser pour d'autres trucs et qu'on peut faire un lien éventuel. »*

Ainsi, sur ce cinquième frein, il n'y a pas vraiment de désaccord. Les six répondants sont d'accord pour dire qu'il est nécessaire de mobiliser des fonds pour aider les entreprises à s'engager dans la démarche CARE. Toutefois, il n'est pas toujours facile d'identifier qui doit fournir ces aides. Eline Sabin a par exemple mentionné trois institutions publiques différentes lors de son entretien : l'Etat, les collectivités territoriales, les villes. Par ailleurs, Xavier Anciaux a sollicité l'aide des communes ou des régions.

### 8.1.4 Manque de régulations politiques

Le dernier frein présenté dans cette section (8.1) est le frein qui est juste en dessous de la majorité des votes. Il s'agit du frein « *Manque de régulation/volonté politique* ». Ce frein exprime l'idée que sans le soutien des politiques, CARE aura des difficultés à se mettre en place. Au total sur les onze interviews, ils sont cinq répondants à avoir évoqué le manque de

régulation/volonté politique. Néanmoins, il existe des divergences parmi ces entretiens. De fait, si l'on s'intéresse d'un peu plus près aux discours employés par ces derniers, on se rend compte qu'ils ne sont pas tous d'accord sur qui doit introduire ces régulations politiques.

Par exemple, pour Dominique Ioos et Eline Sabin, la préservation des capitaux est une affaire d'Etat. Autrement dit, c'est le gouvernement en charge du pays dans lequel évolue l'entreprise qui doit imposer des régulations en termes de préservation des capitaux. Selon Dominique Ioos :

*« [...] il faut que cela soit imposé par les pouvoirs publics. Il faudrait que l'Etat joue son rôle et comprenne que préserver les capitaux naturels et humains c'est important. »*

Au contraire, pour Régine Mercier, le modèle CARE ne saurait pas se développer sans régulations européennes. Pour elle,

*« Je ne pense pas qu'il faut le voir au territoire belge, il faut le voir au niveau européen. Cependant, trouvez-moi un programme européen qui s'inscrit là-dedans. Je peux vous le dire parce que je parle en connaissance de cause [...], je ne vois aucun programme dans ce domaine-là, rien n'a été mis en place sur le plan européen. Et ce n'est pas à la Belgique d'intervenir, cela ne marchera pas.[...] Il faut surtout que cela vienne de la politique européenne pour que cela bouge. »*

Si l'on s'intéresse maintenant à la littérature écrite sur CARE, on se rend compte que là aussi, il n'existe pas de consensus. En effet, les personnes s'exprimant sur le sujet restent très floues. C'est par exemple le cas de Delphine Batho, cadre du parti socialiste français, qui a déclaré lors du forum BioRESP que *« la comptabilité doit entrer dans l'arène politique tant elle est le pivot de nos économies »* (cité dans Broways, 2013).

En conséquence, on peut imaginer qu'il existe un assentiment parmi la communauté de CARE pour dire qu'il est assez essentiel d'imposer aux organisations une méthode comptable telle que CARE. Toutefois, on remarque que les personnes qualifiées pour discuter du sujet ne semblent pas s'accorder à quelle entité revient la responsabilité d'imposer ces obligations.

Enfin, il est intéressant de relever que malgré le fait que le frein *« Manque de régulations/volonté politique »* soit arrivé après le frein *« Manque de subside »*, celui-ci a été davantage mentionné lors des interviews. De fait, le frein *« Manque de subside »* a été abordé huit fois au total alors que le frein *« Manque de régulations/volonté politique »* a, quant à lui, été abordé onze fois sur les cinq répondants.

### 8.1.5 Conclusion

Pour conclure cette section, nous pouvons donc dire que si l'on ne tient pas compte du profil de chacun des répondants, les principaux freins qui sont ressortis de l'enquête sont : le temps, la difficulté de définir les capitaux et les indicateurs utilisés dans la construction de CARE, le caractère encore trop expérimental du modèle, le manque de moyens financiers disponible dans les organisations, le manque de soutien financier des institutions publiques et enfin le manque de régulations politiques.

Bien évidemment, la figure 1 nous montre que d'autres freins tels que les normes IAS/IFRS ou la complexité du modèle CARE ont obtenu un score de quatre sur onze. Il est donc important de ne pas les négliger. Cependant, comme l'objet de cette section était de souligner les tendances principales indépendamment du profil, ils n'ont pas été abordés ici.

## 8.2 ANALYSE ET TENDANCES POUR CHAQUE TYPE DE PROFIL

L'objectif de cette section est de mettre en lumière les tendances qui ressortent de chacun des trois profils étudiés. Ainsi, cette section présentera les convergences et les divergences qui existent entre les trois types de répondants. Pour rappel, la première catégorie de répondants inclut les experts CARE ; la seconde catégorie évoque les organisations CARE et enfin la dernière comptabilise les organisations non-CARE.

■ CAPIND	■ CENTRAL	■ DEMOCRATIE
■ TEMPS	■ LOBBY	■ DONNEES
■ FIN	■ POL	■ LOURD
■ SUB	■ CONCLU	■ DEM
■ PROFIT	■ PLUS	■ FISC
■ OPE	■ RIG	■ COMPTA
■ IFRS	■ TRANS	■ RISQ
■ EXP	■ OUTIL	■ BUREAU
■ DEMOTIVATION	■ STRUCT	■ PERIM
■ COMPLEX	■ COMM	■ INVEST
■ LT	■ ACT	■ OPERATEUR

Pour rappel, voici la légende nécessaire à la compréhension des graphes ci-dessous.



pencher en premier lieu sur les freins « *Démotivation* » et « *Complexité et Comptabilité* » car ce sont les deux freins qui sont les plus souvent cités lors des entretiens.

Le frein « *Démotivation* » évoque le fait que pour les entreprises, il est parfois compliqué de se rendre compte que les efforts qu'elles ont fournis ne se reflètent pas in fine dans leur comptabilité. Prenons les propos de Matthieu Astic par exemple :

*« [...] tout acteur avec la meilleure volonté qui soit va à un moment donné vouloir valoriser ce qu'ils font de bien. C'est ce qu'ils veulent au final. Et en fait, on ne peut pas en tenir compte. En fait, j'ai testé au début, ils peuvent encaisser mais jusqu'à un certain niveau on va dire. Une entreprise qui fait des actions de philanthropie, c'est certes louable mais ce n'est pas capital au sens de CARE car cela ne touche pas au modèle d'affaire de l'activité. »*

Le frein « *Complexité et comptabilité* » quant à lui se réfère au fait qu'il n'est pas toujours évident pour les entreprises de comprendre le fonctionnement de CARE. D'autant plus, que CARE touche à une discipline assez compliquée : la comptabilité (voir section 8.4).

Dans un deuxième temps, les freins « *IAS/IFRS* » et « *Transparence* » ont été invoqués cinq fois chacun par les répondants qui les ont mentionnés. Pour le frein « *IAS/IFRS* », cela représente le fait que des entreprises puissent être freinées par le fait qu'il existe déjà un autre référentiel comptable en vigueur. On remarque que ce frein est surtout évoqué par les experts CARE et non pas par les organisations elles-mêmes ce qui est normal puisque la majorité des entreprises interrogées sont des PME. Pour rappel, les PME n'ont pas d'obligation légale de publier leurs comptes en normes IAS/IFRS. Ensuite, le frein « *Transparence* » signale que la transparence des comptes de CARE peut être un frein pour les entreprises. En effet, comme nous l'avons vu dans la littérature, appliquer CARE c'est rendre l'invisible visible (Danlos, 2017). Ainsi, pour les entreprises qui ont des choses à se reprocher, cela peut représenter un frein. C'est l'avis que partage notamment Eline Sabin :

*« Je me dis que c'est plutôt une méthode qui pourrait faire peur à des entreprises qui ont déjà une logique de greenwashing. [...] donc je me dis que si on internalisait tout cela dans la comptabilité alors je pense que cela pourrait surtout faire peur à des entreprises qui ne font pas toujours tout bien et qui ont des choses à se reprocher. »*

Dans un troisième temps, les freins « *Profit financier réduit* » et « *Opérationnalisation* » n'ont été cités que quatre fois sur les quatre répondants qui les ont évoqués. Pour le premier frein, il s'agit du fait que l'application de CARE au sein des comptes engendre très souvent une

diminution du profit commun qui est plus importante que si on était resté en comptabilité financière traditionnelle. Pour les entreprises attachées à leur profit, cela peut représenter un obstacle. Le deuxième frein évoque l'idée que les entreprises trouvent que CARE est encore trop théorique, qu'elle manque d'outil concrets. Par exemple, Matthieu Astic précise que :

*« Il faut arriver avec quelque chose qui soit déjà le plus opérationnel possible. C'est vraiment ce point, c'est de ne pas être théorique mais être dans la pratique. [...] Dans tous les cas, c'est un vrai travail d'être de plus en plus efficace, on est vraiment en train de développer des outils automatisés pour vraiment donner quelque chose où les entreprises auront l'impression de dire là ok, je sais ce que j'ai à faire. C'est vraiment l'aspect opérationnel qui va engager les entreprises. »*

Enfin, les deux freins qui sont évoqués dans les trois types de catégories mais qui n'obtiennent pas un score élevé sont « *Peu de structures/organismes* » et « *Aucune demande des entreprises* » (voir section 8.3). Ils ont chacun été cités sept et six fois lors des interviews.

### **8.2.2 Spécificités des « Experts CARE »**

D'après les résultats de la recherche, il semblerait que le profil « Experts CARE » possède quelques caractéristiques particulières en comparaison avec les autres sections.

Premièrement, il existe un frein identifié uniquement par les experts CARE et qui bénéficie d'un score de quatre. Il s'agit du frein « *Peu de centralisation des données/recherches* ». Ce frein exprime l'idée qu'il est compliqué pour les personnes pratiquant CARE d'avoir accès à l'information de ce que font les autres. Par exemple, Dominique Ioos dit :

*« Pour une ferme toute seule, c'est compliqué d'aller faire l'ensemble des démarches et des mesures pour aller mesurer ce que pensent les voisins, la collectivité locale ... donc si on mutualisait sur un territoire l'ensemble de ces recherches et bien du coup pour l'ensemble des fermes du territoire ce serait des outils qui seraient mis à la disposition de tout le monde. »*

Par ailleurs, plus loin dans l'interview, il illustrera ces propos par un exemple :

*« En France, il y a des mesures qui sont faites sur la qualité de l'eau dans les différents départements ; et bien ces mesures ne sont pas mises à la disposition du public alors que normalement elles sont censées l'être. »*

Mais pourquoi ce frein serait-il uniquement identifié par les consultants CARE ? Comme l'a dit Alexandre Rambaud lors de notre entretien :

*« Alors ce qui va se passer c'est que la plupart du temps, on va avoir un guichet unique. C'est-à-dire par exemple s'il y a un contrat avec compta durable, c'est compta durable le point d'entrée et donc c'est compta durable qui gère derrière. [...] Ce qui est vendu entre guillemets aux entreprises c'est l'acteur qui va permettre l'implémentation de CARE. C'est l'opérateur qui va déjà structurer l'information et aller voir les experts qu'il faut [...] »*

Ainsi, on comprend que le frein « *Peu de centralisation des données/recherches* » est en fait uniquement mentionné par les consultants, car cela concerne uniquement ce type de répondants. De fait, selon Alexandre Rambaud, concepteur du modèle CARE, les entreprises n'auraient pas pour rôle de collecter l'information. De cette manière, on peut dire que ce frein, même s'il est abordé par 4 de nos répondants, ne concerne pas vraiment notre question de recherche puisqu'il ne concerne pas les organisations elles-mêmes mais plutôt les consultants.

Il est important de ne pas confondre le frein « *Peu de centralisation des données/recherches* » avec le frein « *Difficile de définir les capitaux/indicateurs* ». Le premier ne concerne que les bureaux de consultance et évoque l'idée qu'il est difficile de rassembler l'ensemble des données et des recherches qui existent en un seul point d'accès. Au contraire, le second concerne les consultants et les entreprises puisqu'il évoque l'idée qu'il est difficile pour une entreprise/consultant de définir ce qu'est son capital et ses indicateurs puisque ceux-ci peuvent changer selon les réglementations en vigueur, les controverses scientifiques ou le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Dans un second temps, il est intéressant de remarquer que sur les cinq répondants ayant identifié le frein « *Manque de régulations/volonté politique* », quatre sont des répondants appartenant au premier profil. Autrement dit, il semblerait que ce frein soit particulièrement important pour les consultants CARE.

Ensuite, tout comme le frein « *Peu de centralisation des données/recherches* », il est important de mentionner que d'autres freins ont été abordés uniquement par les spécialistes CARE. Ces freins ont obtenu un score en dessous de trois. Il s'agit des freins de la « *Culture long terme* », « *Lobbys* », « *Consultation de plusieurs acteurs* », « *Rigueur* », « *Combinaison à d'autres outils* », « *Communication lente* », « *Révision de la démocratie* », « *Impact sur le droit fiscal* », « *Besoin de l'aide d'un opérateur* ». Etant donné que ces freins ont, dans la plupart des

cas, été abordés par seulement un des répondants, il semblerait qu'ils soient moins significatifs. Nous leur accorderons ainsi moins d'importance à l'avenir. Cependant, il est intéressant de les garder à l'esprit.

### **8.2.3 Spécificités des « Organisations CARE »**

Pour cette section, on voit dans la figure 2 que le frein « *Risque et Incertitude* » est majoritairement énoncé par les organisations CARE. Ce frein se réfère au fait que se lancer dans l'aventure CARE peut engendrer des risques pour l'entreprise. En effet, comme le modèle est encore au stade de l'expérimentation, il n'y a pas de certitude que cela aboutit un jour. Selon Charlotte Daeffler :

*« On met tout cet argent finalement dans quelque chose où on n'est pas sûr finalement que ce soit CARE qui va passer. Parce que si on choisit le mauvais investissement, c'est sûr que pour nous, cela a des répercussions importantes. »*

Ensuite, les freins qui ont été énoncés par une seule personne et qui ne sont mentionnés dans aucun autre profil sont les suivants : « *Concurrents* », « *Manque de données en interne* », « *Pas d'intérêt de se poser des questions comptables* », « *Périmètre d'application* » et « *Investissements ciblés* ». Comme ces freins n'ont été abordés qu'une seule fois, on peut imaginer qu'ils sont moins importants pour les entreprises. Cependant, il est important de tout de même les mentionner.

### **8.2.4 Spécificité des « Organisations non-CARE »**

Les seuls freins à avoir été abordés par ce type de répondant sont les suivants : « *Couche bureaucratique supplémentaire* » et « *Trop lourd* ». Le fait d'être trop lourd s'apparente au fait que le répondant craint que CARE rajoute des tâches administratives à l'entreprise. Ces deux freins sont à prendre avec des pincettes puisqu'ils ont été évoqués une seule fois. De surcroît, par des entreprises qui ne connaissaient pas CARE.

### **8.2.5 Conclusion**

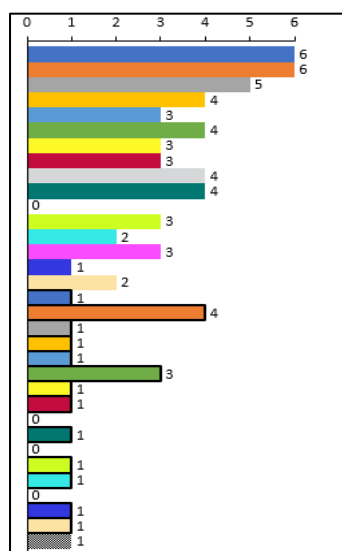
Via l'analyse en fonction des profils, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des freins qui étaient plus pertinents que d'autres. De fait, les freins communs aux trois profils ou à deux profils sur trois semblent plus pertinents pour répondre à notre question de recherche. Au contraire, certains freins repris dans la section 8.2.2 par exemple sont, quant à eux, moins intéressants.



### 8.3 ANALYSE ET TENDANCES EN FONCTION DU PAYS ÉTUDIÉ

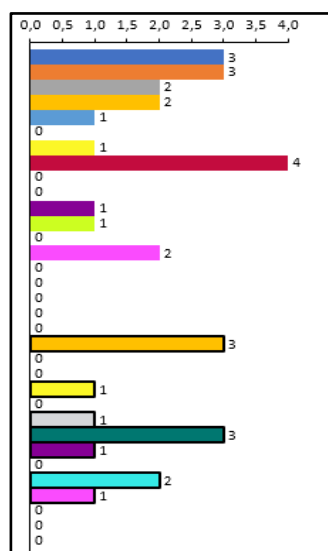
Malgré le fait que la majorité des répondants de l'échantillon soient de nationalité française et que nous considérons ce travail comme un cas français, il est tout de même intéressant de se demander s'il existe des divergences entre les freins français et les freins belges. Cette section aura donc pour but d'identifier s'il existe des différences entre les deux pays.

Figure 5 : France



Total : 7 répondants

Figure 6 : Belgique



Total : 4 répondants



Tout comme les deux sections précédentes, on se rend bien compte que peu importe la catégorie étudiée, les freins « *Difficulté de définir les capitaux/indicateurs* », « *Temps nécessaire à l'implémentation* », « *Moyens financiers* », « *Manque de subsides* » ou encore « *Manque de régulations/volonté politique* » restent les freins les plus importants. Par ailleurs, pour le frein « *Récent-Expérimental-Inconnu* », on remarque qu'il a été cité chez la totalité des répondants belges alors qu'il n'est énoncé qu'à 43% du côté français. Cela peut, peut-être, s'expliquer par le fait que, de nos jours, CARE n'est pratiquée officiellement qu'en France. CARE est donc encore plus méconnue en Belgique qu'en France.

Ensuite, on remarque que le frein « *Peu de structures/organismes* » semble aussi davantage ressortir de la bouche des Belges que des Français. En effet, comme l'a souligné Xavier Anciaux, même s'il voulait mettre en place CARE à la COOF, il n'existe aucun organisme agréé en Belgique pour le faire. De surcroît, son comptable personnel ne possède pas la formation adéquate pour entreprendre la démarche. Cela rejoint les propos de Régine Mercier :

*« Une des premières contraintes : trouver des professionnels en méthode CARE en Belgique. »*

Une des raisons pour laquelle on peut imaginer qu'il n'existe pas d'organismes ou de professionnels qualifiés à la comptabilité des parties prenantes en Belgique est tout simplement parce que la thématique du développement durable n'est pas encore assez développée par le droit belge. En effet, comme l'a précisé Régine Mercier :

*« Ce n'est pas culturel en Belgique en tout cas et quand moi j'ai étudié mon mémoire, j'ai aussi étudié les systèmes comptables possibles et vraiment le seul chez qui j'ai trouvé des choses intéressantes c'est chez Compta Durable à Paris. Je suis allée jusque là parce qu'il n'y a rien en Belgique. [...] Il y a des choses qui bougent en France maintenant ils sont assez ancrés là-dedans aussi. C'est assez culturel ! En Belgique, on n'a rien »*

Pour être plus précis, cet extrait parle notamment de l'obligation pour les grosses entreprises françaises de publier un reporting RSE (Gbego, 2021). De fait, au contraire de la Belgique, la France oblige depuis 2001 les grosses entreprises à mettre en lumière leurs externalités environnementales et sociales au travers d'un reporting extra financier (Browaeyns, 2019). C'est seulement depuis 2014, avec l'adoption de la directive européenne sur le reporting extra financier (Richard, 2019), que les grosses entreprises européennes (donc belges aussi) ont le devoir de publier leurs informations extra financière (Mazars, s.d). Cependant, on voit qu'une fois encore, la France a un coup d'avance puisqu'elle a accepté en 2019 la loi PACTE (Gbego, 2019). Cette loi a comme objectif de réécrire au Code Civil que l'objet social d'une entreprise n'est plus seulement financier mais aussi sociétal et environnemental (Gbego, 2019). Par conséquent, c'est pour ces raisons que Régine Mercier dit que c'est « *plus culturel* » en France.

Par ailleurs, un frein qui semble plus conséquent en Belgique qu'en France est « *Aucune demande des entreprises* ». Ce frein évoque l'idée qu'il y a peu d'entreprises aujourd'hui qui se sont lancées dans la démarche CARE. Ce discours a été partagé quatre fois au total dont trois fois par des belges. On peut donc imaginer qu'il s'agit d'un frein plutôt belge. Cela coïncide avec le discours de Florence Trokay :

*« Maintenant, un des freins c'est aussi le fait de voir qu'il n'y a aucune société qui l'a déjà implémenté en Belgique. »*

Par ailleurs, cela ne correspond pas aux propos d'Alexandre Rambaud :

« [...] et puis là on a une montée en puissance très très rapide avec une explosion des demandes d'expérimentations. Et si vous voulez entre Compta Durable, Fermes d'Avenir, la Chaire de comptabilité écologique et moi à titre personnel, je dois recevoir une demande par semaine tous les 10 jours. »

En conséquence, cela laisse penser que le frein « *Aucune demande des entreprises* » est bien un frein belge et non un frein français.

Pour le frein « *Risque et Incertitude* », la tendance est un peu moins claire puisqu'il n'a été cité que deux fois par les Belges et une fois par les Français. On ne peut donc pas tirer de conclusions. Par ailleurs, dans la section précédente (8.2), ce frein était aussi ressorti comme étant intrinsèque aux organisations CARE. Il est donc difficile de tirer des conclusions avec ce frein puisqu'il n'a été cité que trois fois au total toutes nationalités confondues.

### **8.3.1 Conclusion**

En guise de dernière remarque, on voit avec les figures 5 et 6 qu'il existe aussi des freins uniquement français. D'ailleurs, il en existe beaucoup puisque notre échantillon est essentiellement français. Cependant, quand on analyse les freins de part et d'autre, on voit tout de même apparaître une tendance qui prouve que les français sont plus expérimentés dans le sujet que les belges. En effet, les freins évoqués par les belges sont plus des freins à priori alors que les freins identifiés par les français sont davantage à posteriori. Cela coïncide avec le discours adopté par Régine Mercier.

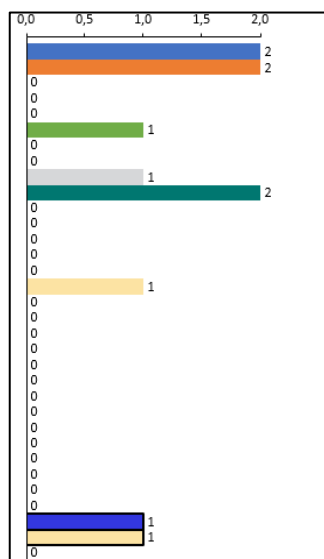
## **8.4 ANALYSE ET TENDANCES EN FONCTION DU TYPE D'ORGANISATION**

Cette dernière section a pour but de voir s'il existe des freins différents en fonction du type d'entreprise étudié. Autrement dit, les freins varient-ils si l'entreprise étudiée est une PME ou une multinationale ?

Avant de commencer l'analyse, il est important de mentionner que les répondants : Matthieu Astic, Dominique Ioos et Alexandre Rambaud n'ont pas été attribués à une catégorie puisque leur expertise portait sur les deux types de profils. Néanmoins, leurs discours seront partagés dans cette section. Par ailleurs, n'ayant eu l'occasion d'interroger qu'une seule multinationale (Cemex) et ayant besoin de confronter les résultats obtenus avec ceux d'autres multinationales, nous avons choisi de les comparer aux freins qu'avait identifiés Elise Bouffiès lors de sa conférence avec Compta Durable. Elise Bouffiès est une des personnes en charge de la mise en

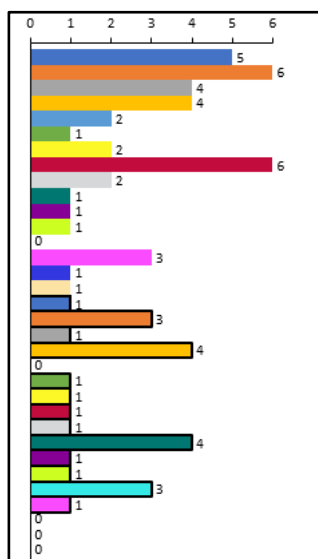
place de CARE au sein d'un magasin de Carrefour Group. C'est donc la raison pour laquelle la figure 7 ci-dessous comprend deux répondants.

Figure 7 :  
Multinationales

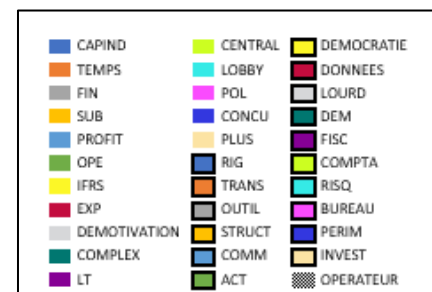


Total : 2 répondants

Figure 8 : PME



Total : 7 répondants



Une nouvelle fois, il apparaît que les freins « *Difficulté à définir les capitaux/indicateurs* » et « *Temps nécessaire à l'implémentation* » sont parmi les plus importants pour chacun des deux échantillons. Cependant, on remarque ici que le frein « *Complexité et Comptabilité* » paraît assez important pour les deux multinationales étudiées. Pour Louis Natter, responsable RSE chez Cemex :

« *On voit bien que pour nos activités, CARE demande vraiment un découpage minutieux sur le terrain, site par site. Donc c'est un exercice qui est quand même très très compliqué. Et je me dis au bout du compte, est-ce que pour parvenir à vraiment des actions de réduction fortes, il faut passer par un modèle aussi compliqué ?* »

Cela rejoint aussi les propos de Elise Bouffiès qui dit que globalement son équipe comprend les principes de CARE mais qu'ils ont du mal à l'appliquer sur le terrain. (Gbego & Bouffiès, 2020).

En deuxième lieu, ce qui est intéressant de remarquer est qu'aucune des deux multinationales n'a exprimé un frein relatif à des difficultés financières. En effet, les freins en lien avec cette thématique « *Manque de subsides* » ou « *Manque de moyens financiers en interne* » n'ont dans les deux cas pas été abordés. S'agit-il d'une vraie tendance ? Pour Matthieu Astik, Alexandre Rambaud et Dominique Ioos, c'est possible. En effet, pour Matthieu Astik :

*« Aujourd'hui si les coûts de CARE sont supportés uniquement par les acteurs eux-mêmes en fonction de leur taille, les petites entreprises ne vont pas spécialement avoir les moyens. »*

Sur ce point, Alexandre Rambaud ajoute :

*« Pour continuer à répondre sur la question de la différence en taille entre PME et multinationales, au-delà de cette notion de capital familial, on a après des questions de coûts liés à l'accès à l'information. Ça c'est des remontées qu'on a de plus en plus de la part des plus petits et notamment les exploitations agricoles qui nous disent [...] que le coût d'accès à l'information est très difficile à obtenir quand on est un petit acteur. [...] et cela fait partie des discussions qu'on a avec Fermes d'Avenir et qui est vraiment au cœur des questions sur comment on mutualise ces coûts d'accès à l'information. Et ça, ça devient un enjeu assez majeur, vraiment et de façon générale **tous les coûts** qui sont associés au fait de mettre en place CARE. »*

Par ailleurs, en ce qui concerne les plus grosses entreprises, Matthieu Astik souligne :

*« Après à côté de cela, on peut avoir des énormes boîtes [...] et effectivement là ils mettent le temps et les moyens mais effectivement parce qu'ils ont décidé d'investir dessus. »*

Ensuite, Dominique Ioos complète en disant :

*« Les entreprises cela ne leur pose pas de problème de financer 20 000 lobbyistes à Bruxelles. [...] toutes les évolutions IAS/IFRS, moi qui étais dans la banque, on a dépensé des centaines de millions de dollars ou d'euros à faire évoluer nos systèmes pour s'adapter aux évolutions des IAS/IFRS. [...] »*

*« Il faut donc aider les petites entreprises à faire leur comptabilité CARE au même titre que les grandes ».*

Tous ces propos illustrent le fait qu'il est essentiel d'aider financièrement les petites entreprises à développer CARE. D'ailleurs, on voit que l'ensemble des répondants qui ont identifié le frein « *Manque de Subsidés* » sont des PME.

En troisième lieu, il est important de mentionner que pendant l'interview réalisée avec Louis Natter, celui-ci a spécifié qu'il était compliqué pour une grosse entreprise comme Cemex de faire coïncider le périmètre juridique et comptable de CARE avec le terrain. Plus précisément :

*« On a pris le choix, en fait pour différentes raisons, de faire participer la carrière d'Auriol au dispositif CARE. Ce qui nous a posé pas mal de soucis, vous allez comprendre pourquoi mais comme on est un groupe qui a des implémentations un peu partout en France, qui est juridiquement consolidée au travers de sociétés. Et en fait, on n'a pas une société par carrière. On a des sociétés plutôt par grand secteur, par région. Le périmètre comptable et juridique, il est beaucoup plus large que la seule carrière d'Auriol. En termes de comptabilité, cela pose problème parce que du coup, on n'a pas pu produire des comptes d'exploitation consolidés pour l'entité d'Auriol. »*

Enfin, durant l'entretien avec Alexandre Rambaud, celui-ci a mentionné qu'une autre différence qui existe est celle entre les entreprises à capital familial ou petit capital et les entreprises qui sont à capital actionnarial.

*« Pour le capital actionnarial, là je ne donnerai pas d'exemple mais on a vraiment eu un cas d'un retrait pur et simple d'une entreprise là-dessus. Avec vraiment le truc que les actionnaires n'accepteront pas [...] alors qu'une entreprise à capital familial ne veut pas suivre les IAS/IFRS parce que ce n'est pas dans leur mentalité ».*

Ainsi, cela évoque le frein « *Pas d'intérêt économique pour les actionnaires* » identifié par deux des experts CARE : Dominique Ioos et Alexandre Rambaud ainsi que par Benoit le Baube. Selon Dominique Ioos :

*« [...] Mais les entreprises aujourd'hui et les actionnaires d'aujourd'hui, ils n'ont aucun intérêt à le faire et leur laisser la possibilité de le faire ou pas c'est suicidaire. »*

Ce dernier point révèle donc que tant qu'on n'obligera pas les entreprises à capital actionnarial d'appliquer CARE alors elles ne le feront pas puisque les actionnaires et les dirigeants n'ont aucun intérêt économique de le faire.

#### **8.4.1 Conclusion**

En conclusion de cette section, on remarque donc qu'il existerait des freins différents en fonction du type d'organisation étudié. Néanmoins, on peut constater que peu importe le type d'entreprise, il semblerait que dans les deux cas, elles rencontrent des difficultés assez importantes à la mise en place de CARE.

## 8.5 CONCLUSIONS DE L'ANALYSE

En conclusion de cette recherche, nous pouvons premièrement dire que les freins « *Temps nécessaire à l'implémentation* » et « *Difficulté à définir les capitaux/indicateurs* » sont les plus pertinents pour répondre à notre question de recherche. En effet, en étudiant les quatre axes d'étude, on se rend compte que ces deux facteurs reviennent systématiquement en priorité. Il est à noter que même si le frein « *Temps nécessaire à l'implémentation* » comporte quelques nuances, il n'en reste pas moins essentiel dans cette analyse.

Pour ce qui est des freins financiers : « *Manque de subsides* » et « *Manque de moyens financiers en interne* », on remarque que la seule catégorie dans laquelle ils ne se retrouvent pas est celle des multinationales. Ainsi, on peut faire l'hypothèse que ces freins sont significatifs uniquement quand cela concerne des petites et moyennes entreprises. Plus précisément, le frein « *Manque de subsides* » est davantage identifié lorsque les PME doivent implémenter CARE par leurs propres moyens.

Ensuite, le frein « *Récent- Expérimental-Inconnu* » a lui aussi été identifié comme un obstacle important dans plusieurs cas de figure. Que ce soit sur le plan général, par profil ou sur le plan belge et français, ce frein est chaque fois apparu comme significatif. Dès lors, nous pouvons imaginer que ce frein ne dépend pas de contextes particuliers.

Par ailleurs, de par notre analyse, nous avons aussi appris que les freins « *Peu de structures/organismes* » et « *Aucune demande* » semblent correspondre davantage à un public belge qu'à un public français. Cela s'explique notamment par le fait que de nos jours CARE se développe uniquement en France.

Subséquentement à l'analyse des multinationales, les freins « *Complexité et Comptabilité* » ainsi que les freins « *Périmètre d'application* » ou encore « *Pas d'intérêts économiques pour les actionnaires* » sont apparus comme importants pour ce type d'entreprise. De plus, nous avons compris que le frein « *Pas d'intérêts économiques pour les actionnaires* » dépendait en fait du frein « *Manque de régulations/volonté politique* ». En effet, tant que rien n'oblige les plus grosses entreprises à s'engager dans CARE, alors certaines (majoritairement à capital actionnarial) ne s'y plieront pas.

Maintenant, si l'on met les freins « *Manque de régulations/volonté politique* » et « *Manque de subsides* » sous le spectre des politiques ou des institutions publiques, on se rend compte que les gouvernements ont en fait un énorme rôle à jouer dans la propulsion de modèles

de type CARE. En effet, des aides financières permettraient aux plus petits acteurs, convaincus par CARE, de se lancer dans la démarche plus sereinement tandis que les régulations contraindraient les plus grosses entreprises à appliquer CARE.

En outre, nous avons identifié des freins pour lesquels il est difficile de saisir leur influence sur la mise en place de CARE par les entreprises. On pense notamment aux freins tels que les « *IAS/IFRS* », « *Démotivation* », « *Transparence* », « *Risque et incertitude* ». Ces freins sont plusieurs fois ressortis comme étant éventuellement importants. En d'autres termes, cela signifie qu'ils n'arrivaient jamais en tête de liste, mais qu'ils étaient néanmoins partagés par un certain nombre de répondants, tous profils confondus. Dès lors, il est nécessaire de les considérer pour répondre à notre question de recherche.

Enfin, certains freins tels que « *Peu de centralisation des données/recherches* », « *Pluralité des acteurs* », « *Lobbys* » ou encore « *couche bureaucratique supplémentaire* » sont passés au troisième plan de cette analyse, car ceux-ci n'étaient évoqués qu'une seule fois sur les onze.

Pour conclure cette analyse, il est maintenant temps de se pencher sur les pistes de recherche qui avaient été énoncées dans la section 6 de ce mémoire. Pour rappel, une des premières pistes de recherche évoquait le fait que le temps pouvait être un obstacle pour les organisations voulant implémenter CARE. Cette analyse nous a confirmé que c'était en effet bien le cas et qu'il s'agissait même d'un des deux freins les plus importants. En outre, la seconde piste de recherche portait sur l'aspect financier de CARE : le coût des consultants, la perte de profit et le coût du personnel supplémentaire requis. Pour ce frein, on a appris qu'il pouvait être complété par le « *Manque de subsides* ». Qui plus est, nous avons aussi découvert que l'aspect financier semblait être un frein essentiellement pour les petites et moyennes entreprises. Ensuite, en ce qui concerne le frein des normes IAS/IFRS, il n'est pas apparu comme un frein prioritaire. Néanmoins, cela ne l'empêche pas d'être un obstacle pour plusieurs répondants de l'échantillon. Ce frein n'est donc pas apparu comme prioritaire comme on le pensais. Pour finir, le frein lié à l'aspect expérimental de CARE est lui aussi apparu comme significatif pour les entreprises.

## 9 VÉRIFICATION DE L'ANALYSE

---

Afin de valider la plausibilité de l'analyse, les conclusions de cette recherches ont été relues par Dominique Ioos, expert CARE au sein de l'association Fermes d'Avenir. Selon cet expert,



la seule nuance à apporter concerne le frein « *Manque de régulations/volonté politique* ». De fait, pour Dominique Ioos, il ne faut pas opposer les répondants qui disent que des régulations doivent être implémentées sur le plan national ou européen. Pour cet expert, « *décider au niveau européen ne s'oppose pas à décider au niveau français, car les deux peuvent se concevoir. Par exemple, les IFRS sont mises en œuvre par une directive européenne de 2005 et elles se rajoutent au plan comptable français avec un écart de normes.* » Ainsi, une erreur commise dans cette analyse est le fait de penser que les régulations doivent être imposées par une seule institution. En effet, on comprend ici que les régulations peuvent émaner de n'importe quel organe législatif et se cumuler.

## 10 LIMITES DE L'ANALYSE

---

Une des premières limites de cette analyse est le manque de robustesse de certains échantillons. En effet, pour les échantillons « multinationales » ou « organisations non-CARE », le nombre de répondants est trop faible. Cela a donc pour conséquence de biaiser les conclusions de ce mémoire.

Comme déjà mentionné plusieurs fois dans ce travail, le manque de robustesse des échantillons est causé, premièrement, par le fait qu'il existe peu de personnes qualifiées pour discuter de CARE. Deuxièmement, c'est la nature même de l'échantillon qui a une incidence sur la taille de celui-ci. De fait, si l'on prend par exemple l'échantillon « multinationales », celui-ci a essuyé quelques refus du fait que les grandes entreprises avaient, de manière générale, moins de temps à accorder à des interviews. De plus, les grandes entreprises avaient aussi tendance à ne pas vouloir communiquer sur le sujet CARE dans le but de préserver leur potentiel avantage concurrentiel. En revanche, pour les organisations dites non-CARE, la petite taille de l'échantillon s'explique notamment par le fait que les répondants se sentent souvent dans l'incapacité de répondre à des questions qui portent sur les nouvelles comptabilités.

Une deuxième limite peut être liée à la nature des données. Autrement dit, au caractère qualitatif de la recherche. En effet, comme vu dans la section 7.1, réaliser une analyse de manière qualitative peut engendrer un manque d'objectivité. Ainsi, il est probable que certains passages de ce travail manquent de monter en généralité. Il est vrai qu'il n'est pas toujours évident de se détacher du discours adopté par le répondant lorsque celui prend le temps de nous expliquer de manière plus profonde quelles sont ses convictions, ses expériences ou ses difficultés personnelles.

Enfin, l'analyse effectuée manque certainement un peu de spécificité. Autrement dit, il aurait fallu que la recherche ne se base que sur un seul type d'échantillon. Par exemple, cela aurait nécessité de choisir entre étudier les PME ou les multinationales, les organisations CARE ou les organisations non-CARE, ... Cependant, étant donné le caractère récent du sujet, il est difficile de trouver des experts propres à chacune des spécificités. Pour l'instant CARE rassemble une petite communauté qui n'est pas encore catégorisée en sous-sections. En d'autres termes, cela signifie que les personnes appartenant à cette communauté travaillent actuellement pour l'ensemble des clients CARE sans distinction des demandes ou des types d'entreprises. Ces personnes sont donc plus des généralistes que des spécialistes. Par conséquent, on voit que le caractère récent de CARE est un obstacle au fait de mener une analyse de CARE plus en profondeur.

## Conclusion Générale

En synthèse, ce travail lègue différents apprentissages. En premier lieu, la partie théorique de ce mémoire a permis de savoir qu'il était essentiel de modifier la comptabilité financière des entreprises pour arriver à une société plus égalitaire et plus écologique. Par ailleurs, la revue de littérature a démontré qu'il existait aujourd'hui plusieurs référentiels comptables ayant pour but de rendre compte des résultats financiers de manière plus « juste ». Néanmoins, beaucoup d'entre eux sont encore trop « légers » pour modifier le cœur des activités des entreprises. Actuellement, le système comptable le plus efficace et le plus réaliste pour mener à bien l'objectif de durabilité est celui de la comptabilité CARE. Il a pour avantage d'inclure au passif des bilans comptables, les capitaux sociaux et environnementaux qu'utilisent les entreprises dans leurs tâches quotidiennes. Cependant, même si CARE semble être la solution actuelle la plus réaliste, cette méthode n'en reste pas moins difficile à implémenter. En effet, la revue de littérature a montré que peu d'information existait sur les désavantages, limites et freins de CARE. C'est pourquoi la seconde partie de ce travail s'est consacrée à ces points afin de contribuer à ce champ de recherche.

Ainsi, les parties empiriques et analytiques ont mis en lumière les principaux freins à l'implémentation du modèle CARE pour les entreprises. Parmi ceux-ci, on retrouve la difficulté pour les entreprises à définir les capitaux, le temps requis pour l'implémentation, le budget financier à allouer, le manque de régulations politiques et enfin le caractère expérimental du modèle. Bien évidemment, d'autres difficultés ont été identifiées mais celles-ci dépendent

davantage du contexte dans lequel évolue la personne interviewée. Ce dernier constat justifie par ailleurs la pertinence de l'emploi d'une méthodologie qualitative qui permet de mieux comprendre les spécificités des différents intervenants.

En ce qui concerne le frein « *Difficulté à définir les capitaux/indicateurs* », on remarque qu'il n'est pas uniquement identifié pour la comptabilité CARE. Ce frein est en fait reconnu comme un frein général au déploiement de la RSE (Desmet & Truyens, 2019). Qu'il s'agisse de la comptabilité CARE, de la comptabilité de durabilité, d'un bilan carbone ou du concept de résilience, chaque aspect de la RSE souffre du fait de ne pas savoir correctement évaluer ce qu'il étudie. Cela s'explique notamment du fait que la RSE travaille sur les capitaux extra financiers (Robé, 2019). Ces capitaux sont difficiles à évaluer puisqu'ils font référence à l'humain, au social, à l'éthique, au bien-être ou encore à la biodiversité soit à des éléments plus abstraits que le financier (Robé, 2019). Premièrement, ils peuvent être difficiles à évaluer, car il n'existe pas de connaissances scientifiques qui disent comment les calculer. Ensuite, cela peut être dû au fait qu'il peut y avoir plusieurs manières de calculer la même chose. Dans ce cas et en l'absence de consensus scientifique, les entreprises choisissent la méthode de calcul qui leur convient le mieux. Ainsi, à partir du moment où on travaille sur des capitaux extra financiers, on est confronté à la difficulté de définir les indicateurs et les capitaux que l'on veut utiliser. Pour l'instant, chaque entreprise fait un peu au cas par cas en fonction du contexte dans lequel elle se trouve.

En outre, le frein « *Manque de volonté/régulations politique* » montre que des révisions des lois et des normes sont essentielles pour le déploiement de CARE. Néanmoins, ces révisions seraient aussi nécessaires à d'autres initiatives telles que le Bilan Carbone, l'initiative SBT, le label B-corp, ... Ainsi, il s'agit d'une problématique récurrente en RSE. En effet, l'ensemble de ces initiatives seraient beaucoup plus impactantes si elles étaient rendues obligatoires par les autorités politiques. Qu'il s'agisse de CARE ou pas, les entreprises sont encore trop souvent laissées à elle-même pour ce qui est de la durabilité. Ainsi, rares sont les initiatives de durabilité qui sont rendues obligatoires par les états. Le plus souvent, l'entreprise se lance dans un projet durable sur base volontaire. Par exemple, les initiatives telles que le Bilan Carbone, Initiative SBT, B-corp, le label neutral carbone, la compensation carbone, la comptabilité CARE sont toutes des initiatives volontaires. Or, le dernier rapport du GIEC<sup>27</sup> semble tirer des conclusions alarmantes sur le réchauffement climatique (Fricot, 2021). Selon ce comité de scientifiques,

---

<sup>27</sup> Sa publication est prévue pour août 2021

l'Humanité n'est actuellement pas armée pour répondre aux futures catastrophes climatiques (Fricot, 2021), il faut donc prendre des mesures immédiates et drastiques pour éviter le scénario tant redouté de + 2°C (Fricot, 2021). Ainsi, obliger les entreprises à se soumettre aux nombreuses initiatives RSE irait dans la lignée de ce que demandent les premières conclusions du GIEC.

Finalement, les freins liés au budget financier ou au temps sont eux des freins récurrents à chacune des innovations que l'entreprise voudrait entreprendre. Qu'il s'agisse d'un projet RSE ou non, ces deux facteurs restent des obstacles quotidiens pour les entreprises. Néanmoins, il est vrai que pour certaines entreprises, investir du temps et de l'argent dans un projet qui rapporte de l'argent, reste toujours plus attractif que d'investir dans un projet qui rend la société plus juste. En conséquence, sans obligation légale, les entreprises avec peu de convictions sociales et écologiques ne voudront pas investir de l'argent dans quelque chose qui ne rapporte pas autant qu'un investissement financier.

En conclusion, les quatre freins principaux au modèle CARE sont en fait des freins fréquemment observés lorsqu'on étudie la RSE. Cela permet donc de nuancer les résultats obtenus. En effet, il semblerait que les freins identifiés comme les freins majeurs au développement de CARE sont en fait les freins majeurs identifiés à la RSE. Les freins spécifiques à CARE pourraient donc être les freins identifiés comme secondaires dans ce travail.

Une manière de le savoir serait de réaliser une comparaison entre différents modèles comptables dits plus « verts ». En effet, réaliser une comparaison des freins des différents référentiels permettrait d'identifier quels sont les freins généraux à la comptabilité environnementale et quels sont les freins propres au modèle CARE. De surcroît, il serait aussi intéressant d'accompagner cette analyse d'une comparaison entre les freins de la comptabilité environnementale et les freins de la RSE. Cela permettrait sans doute de savoir s'il existe des freins propres à la discipline comptable.

Enfin, une autre manière d'améliorer cette analyse serait d'augmenter la taille de certains des échantillons. Particulièrement, les échantillons « multinationales » et « organisations non-CARE ». De fait, comme nous l'avons vu dans la section précédente, ces deux échantillons manquent de robustesse. Cela a donc pour conséquence de biaiser les résultats finaux de cette étude. Dès lors, une manière de procéder serait de réaliser une analyse

quantitative. Par analyse quantitative, on entend l'envoi d'un questionnaire à plusieurs centaines d'entreprises françaises. Il faudrait alors que ces entreprises soient de tout type : CARE, non-CARE, à sensibilité environnementale ou non, PME, multinationales ... Cela permettrait de dégager des tendances générales robustes entre les différentes catégories. Par ailleurs, il est possible que ce type de recherche permette d'identifier des freins spécifiques à chacun des échantillons. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que ce type de recherche nécessiterait de mettre à niveau toutes les entreprises sur la connaissance du modèle CARE ce qui peut représenter un travail conséquent pour le chercheur. Par ailleurs, ce type de recherche permettrait peut-être d'augmenter la taille des échantillons mais l'augmentation ne serait pas gigantesque au vu du nombre restreint d'entreprises CARE qu'il existe aujourd'hui. Il est donc difficile de lutter contre cette limite intrinsèque à CARE.

Enfin, ce travail a permis de percevoir le potentiel de transformation que possède la comptabilité environnementale - et plus spécifiquement la comptabilité CARE - sur le capitalisme. Néanmoins, on voit que même avec toute la bonne volonté du monde, CARE reste compliqué à mettre en place pour les entreprises. En effet, les freins principaux – qui sont aussi ceux de la RSE – occupent encore trop de place que pour pouvoir réellement déployer la démarche. Ainsi, même si CARE semble être la solution la plus réaliste de nos jours, on voit qu'il ne s'agit pas encore de la solution miracle. Il y a encore un long chemin à parcourir avant que les entreprises soient totalement convaincues par ce projet. Toutefois, le soutien des autorités politiques sur le plan législatif et financier serait d'une grande aide au déploiement de la démarche CARE. Cela permettrait donc une globalisation de la démarche et donc une augmentation du personnel qualifié sur le projet et sans doute une accélération de la résolution des problématiques CARE.

En conclusion, ce travail permet de soulever une fois encore l'urgence d'adopter des solutions pour réformer le capitalisme et donc lutter contre le réchauffement climatique (Fricot, 2021). Une des solutions possibles a été présentée dans ce mémoire. Il est donc maintenant du ressort des politiques de choisir le bon Cheval de Troie afin de déclencher réellement la transition sociale et écologique des entreprises... A l'heure où les dérèglements climatiques s'observent de plus en plus régulièrement (périodes de sécheresse, inondations, etc.), il semble primordial de faire évoluer le système comptable vers une alternative qui prenne véritablement en compte les dépenses, non pas uniquement financières, mais également sociales et environnementales.

# Bibliographie

- Académie de Paris. (2016). *Démarches déductive et inductive*. En ligne [https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1\\_1318536/demarches-deductive-et-inductive](https://www.ac-paris.fr/portail/jcms/p1_1318536/demarches-deductive-et-inductive), consulté le 23.05.2021.
- Alternatives Economiques. (s.d). *Accumulation du capital*. En ligne [Accumulation du capital | Le dictionnaire | Alternatives Economiques \(alternatives-economiques.fr\)](http://alternatives-economiques.fr/dictionnaire/accumulation-du-capital), consulté le 04.03.2021.
- Alternatives Economiques. (s.d). *Capital humain*. En ligne <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/96755>, consulté le 15.04.2021.
- Alternatives Economiques. (s.d). *Marché*. En ligne [Marché | Le dictionnaire | Alternatives Economiques \(alternatives-economiques.fr\)](http://alternatives-economiques.fr/dictionnaire/marche), consulté le 04.03.2021.
- Alternatives Economiques. (s.d). *Moyen de production*. En ligne [Moyen de production | Le dictionnaire | Alternatives Economiques \(alternatives-economiques.fr\)](http://alternatives-economiques.fr/dictionnaire/moyen-de-production), consulté le 04.03.2021.
- A man in the area. (2017). *Biais de confirmation : nous croyons ce que nous voulons croire*. En ligne <http://amaninthearena.com/biais-de-confirmation/>, consulté le 18.05.2021.
- Amougou, J., & De Nanteuil, M. (2017). *Analyse critique des organisations et des marchés*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Avise. (2020). *Evaluation de l'impact social : la méthode CARE-TDM, un modèle comptable pour préserver les capitaux humains et naturels*. En ligne <https://www.avise.org/actualites/la-methode-care-tdl-un-modele-comptable-pour-preserver-les-capitaux-humains-et-naturels>.
- Barbu, E., Feleaga, L., & Feleaga, N. (2011). Quelles normes IAS/IFRS utiliser pour le reporting environnemental. *Revue française de comptabilité*, (440), 24-27.
- Barker, R., & Mayer, C. (2017). How should a “sustainable corporation” account for natural capital ?. *Saïd Business School*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3040013>.
- Bauwens, M., & Pazaitis, A. (s.d). Accounting for planet survival. *Peer to Peer (P2P) Foundation*. En ligne [The P2PF Library - P2P Foundation](http://p2pfoundation.org/library).
- Browaëys, D. (2019). Pourquoi comptables et services financiers vont devoir changer leur manière de compter. *L'ADN business*, 26. En ligne <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/comptables-services-financiers-changer-maniere-compter/>.
- Capron, M. (2006). Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier. In Hernot, Y., Marco, L., & Noument, R (Series Ed). & Hernot, Y., Marco, L., & Noument, R (Vol Ed), *Management & Sciences sociales: Vol. 2. Banques : éthique et responsabilité sociale* (pp. 115-129).
- Carbone 4. (2020). *Net zero initiative*. En ligne [Carbone 4 - Referentiel NZI - résumé - avril 2020](https://www.carbone4.com/fr/fr/actualites/net-zero-initiative).
- Cerrada, K., De Rongé, Y., & De Wolf, M. (2016). *Comptabilité et analyse des états financiers*. Louvain-La-Neuve: deboek supérieur.
- Charriot, C. & Vidal, O. (2020). La prise en compte des enjeux environnementaux dans la comptabilité agricole : utopie ou nécessité ?. *ACCRA*, 2(2), 9-36. doi : <https://doi.org/10.3917/accra.008.0009>.
- Compta durable. (s.d). *Le modèle CARE*. En ligne: [Le Modèle CARE - Porte-paroles des capitaux - ComptaDurable \(compta-durable.com\)](http://compta-durable.com), consulté le 15.04.2021.

- Compta facile. (s.d). *Les fonds propres de l'entreprise*. En ligne <https://www.compta-facile.com/fonds-propres-entreprise/>, consulté le 15.04.2021.
- Compta facile. (s.d). *Les produits encaissables et non encaissables : définition, distinction et utilité*. En ligne <https://www.compta-facile.com/produits-encaissables-non-encaissables-calculs/>, consulté le 28.05.2021.
- Conférence de Monsieur Hervé Gbego et Madame Elise Bouffiès : « Prendre en compte » le vivant avec le modèle CARE*. (2020). France: Compta durable [Vidéo]. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=5mvdjzwzpP0>.
- Corneille, O. (2010). Chapitre 3. La fluidité perceptive : une préférence généralisée pour les stimuli familiers. Dans : , O. Corneille, *Nos préférences sous influences: Déterminants psychologiques de nos préférences et choix* (pp. 61-74). Wavre, Belgique: Mardaga.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24(4), 349-354. <https://doi.org/10.1037/h0047358>
- Danlos, S. (Réalisateur). (2017). *Moderniser la comptabilité : un enjeu de développement durable* [Vidéo]. France: TEDxLaRoche. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=V-myyR2kH4&t=1s>.
- Deegan, C. (2013). The accountant will have a central role in saving the planet... really? A reflection on 'green accounting and green eyeshades twenty years later'. *Critical Perspectives on Accounting*, 24(6), 448-458.
- De Moerloose, C., & Jeandrain, A.C. (2009). *Quels sont les possibilités et pièges dans la définition d'un sujet de mémoire ou d'un TFE ?*. Document non publié, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Louvain-La-Neuve.
- De Rongé, Y., & Swaen, V. (2020). *Corporate sustainability reporting and marketing strategy*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Desmet, C., & Truyens, V. (2019). *Corporate Social Responsibility*. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- De Woot, P. (2013). *Repenser l'entreprise : compétitivité, technologie et société*. Bruxelles: Académie Royale de Belgique.
- Dictionnaire juridique de Serges Braudo. (s.d). *Définition de Créance*. En ligne <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/creance.php>, consulté le 15.04.2021.
- Dubreuil, B. & Nadeau, C. (2011). 2. Raisons, émotions et volition. Dans : , B. Dubreuil & C. Nadeau (Dir), *Elster: Passions, raisons et délibération* (pp. 33-78). Paris: Michalon.
- Fricot, P. (2021). *GIEC : prudence sur l'extrait du sixième rapport terrifiant sur le réchauffement climatique*. En ligne sur le site web Novethic : <https://www.novethic.fr/actualite/environnement/climat/isr-rse/giec-les-premices-d-un-6eme-rapport-terrifiant-sur-le-rechauffement-climatique-149927.html>, consulté le 04.07.2021.
- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche*. Editions Pearson Education France.
- Gbego, H. (2019). « *Il faut intégrer les enjeux écologiques dans la comptabilité des entreprises* ». En ligne sur le site web de le Monde [https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/10/04/il-faut-integrer-les-enjeux-ecologiques-dans-la-comptabilite-des-entreprises\\_6014263\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2019/10/04/il-faut-integrer-les-enjeux-ecologiques-dans-la-comptabilite-des-entreprises_6014263_3232.html).

Gunter, P. (2019). *L'économie bleue 3.0*. Paris: Editions de l'Observatoire.

*Interview de Madame Hélène Le Téo : passer à une comptabilité en triple capital*. (2018). France: Atterrissage [Podcast]. En ligne: [HÉLÈNE LE TÉNO - Passer à une comptabilité en triple-capital - YouTube](#).

*Interview de Monsieur Dominique Ioos : méthode CARE-TDL*. (2020). France: Lumo France [Vidéo]. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=KVz3QyMzvdU>.

*Interview de Monsieur Hervé Gbego : intégrer les enjeux écologiques dans la comptabilité des entreprises : oui mais comment ?*. (2021). France: Xerfi Canal [Vidéo]. En ligne <https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Herve-Gbego-Integrer-les-enjeux-ecologiques-dans-la-comptabilite-des-entreprises-oui-mais-comment-3749594.html>.

*Interview de Monsieur Jacques Richard, Révolution comptable*. (2020). France: Fédération sociétés d'études [Vidéo]. En ligne [Interview avec Jacques RICHARD - Révolution comptable - YouTube](#).

*Interview de Monsieur Jacques Richard, modèle CARE : l'humain et la nature aussi importants que le capital financier*. (2015). France: Compta Durable [Vidéo]. En ligne [Jacques Richard, modèle CARE : l'humain et la nature aussi importants que le capital financier - YouTube](#).

Ioos, D. (Réalisateur). (2019). *Bilan comptabilité en triple capital* [Vidéo]. France: La ferme de Cagnolle. En ligne [Bilan comptabilité en triple capital - YouTube](#).

Journal du Net. (2019). *IFRS : définition et principes des normes comptables*. En ligne [IFRS : définition et principes des normes comptables \(journaldunet.fr\)](#), consulté le 27.02.2021.

Larousse. (s.d). Entreprise. En ligne <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/entreprise/30069>, consulté le 28.05.2021.

Larousse. (s.d). *Libre-Echange*. En ligne [Définitions : libre-échange - Dictionnaire de français Larousse](#), consulté le 04.03.2021.

Lejeune, C. (Réalisateur). (2014). *Séminaire d'accompagnement du mémoire en sciences de gestion* [Vidéo]. Belgique: Université Catholique de Louvain-La-Neuve. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=fig1rOWYrO8>.

L'expert-comptable.com. (2016). *Comprendre les normes comptables IFRS et les normes IAS*. En ligne [Comprendre les normes comptables IFRS et les normes IAS ? \(l-expert-comptable.com\)](#), consulté le 28.02.2021.

L'internaute.fr. (s.d). *Ontologique*. En ligne <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/ontologique/>, consulté le 06.06.2021.

Maes, M. (2020). *Economics of public sector*. Document non publié, Katholiek Universiteit of Leuven, Brussels.

Mazars. (s.d). *La directive européenne relative au reporting extra-financier*. En ligne <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Avis-d-experts/Directive-Europeenne-reporting-extra-financier>, consulté le 15.05.2021.

Ooreka argent. (2021). *Juste valeur*. En ligne <https://epargne.ooreka.fr/astuce/voir/661595/juste-valeur>, consulté le 08.06.2021.

Plihon, D. (s.d). *Capitalisme, vue d'ensemble*. En ligne sur le site web de Universalis.fr [CAPITALISME - Vue d'ensemble - Encyclopædia Universalis](#), consulté le 03.03.2021.



- Québec Ministre de l'économie et de l'innovation. (s.d). *Comptabilité et développement durable*. En ligne <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/gestion-financiere/comptabilite-et-developpement-durable/>.
- Qu'est ce que le capitalisme ?* (2018). Café de la bourse [Vidéo]. En ligne [Qu'est ce que le capitalisme ? - Bing video](#), consulté le 04.03. 2021.
- Rambaud, A., & Richard, J. (2020). *Révolution comptable*. Ivry-Sur-Seine: Les éditions de l'Atelier.
- Ricardo, D. (s.d). *Accumulation de capital*. En ligne sur le site web Finance de marché [Accumulation de capital Définition | Finance de marché \(financedemarche.fr\)](#), consulté le 04.03.2021.
- Richard, J. (2019). *Changer de compta pour sauver la planète*. En ligne sur le site web de libération [https://www.liberation.fr/debats/2019/09/16/changer-de-compta-pour-sauver-la-planete\\_1751610/](https://www.liberation.fr/debats/2019/09/16/changer-de-compta-pour-sauver-la-planete_1751610/).
- Robé, J.P. (1999). *L'entreprise et le droit*. Presses Universitaires de France.
- Robé, J.P. (2019). The Shareholder Value Mess (And How to Clean it Up). *Accounting, Economics, and Law : A Convivium*, 10(3). doi: <https://doi.org/10.1515/ael-2019-0039>.
- Savoir.fr (2011). *Comptabilité financière définition : comptabilité financière*. En ligne [Comptabilité financière définition: Comptabilité financière - Savoir.fr](#), consulté le 22.05.2021.
- Science Based Target. (s.d). *Set a target*. En ligne [Set a Target - Science Based Targets](#).
- The Economics of Ecosystems & Biodiversity. (s.d). *Approach*. En ligne <http://teebweb.org/about/approach/>.
- Thietart, R.A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4è éd.). Paris: Dunod. En ligne <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=KlvkAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=Royer+et+Zarlowski,+in+Thi%C3%A9tart,+2007&ots=AX6nRlzxtx&sig=XJZdlv3VSSzifbEJAs1leLFKZio#v=onepage&q=Royer%20et%20Zarlowski%2C%20in%20Thi%C3%A9tart%2C%202007&f=false>.
- Tremblay, R.R., & Perrier, Y. (2006). *Savoir Plus : Outils et méthode de travail intellectuel*. Gaetan Morin Cheneliere Education.
- Trommetter, M. (2015). Ressources naturelles renouvelables et comptabilité des organisations. *Revue du Commissariat Général au Développement Durable*, pp. 169-177. En ligne [Ressources naturelles renouvelables et comptabilité des organisations \(archives-ouvertes.fr\)](#).
- Vittori, J.M. (2018). *Seule l'écologie peut sauver le capitalisme*. En ligne sur le site web les Echos <https://search-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/newspapers/seule-lécologie-peut-sauver-le-capitalisme/docview/2067466347/se-2?accountid=12156>.
- Wbcsd. (s.d). *Natural Capital Protocol*. En ligne <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Business-Decision-Making/Assess-and-Manage-Performance/Natural-Capital-Protocol>.
- Webinar donné par Monsieur Matthieu Astic et Madame Charlotte Daeffler : le modèle CARE*. (2021). France: Compta durable [Vidéo]. En ligne <https://www.youtube.com/watch?v=fV0jNaG-2xY>.
- Wikipédia. (s.d). *Capitalisme*. En ligne [Capitalisme — Wikipédia \(wikipedia.org\)](#), consulté le 02.03.2021.
- Wikipédia. (s.d). *Propriété privée*. En ligne [Propriété privée — Wikipédia \(wikipedia.org\)](#), consulté le 03.03.2021.
- Wikipédia. (s.d). *Capital naturel*. En ligne [https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital\\_naturel](https://fr.wikipedia.org/wiki/Capital_naturel), consulté le 15.04.2021.

Youmatter. (s.d). *Résilience : définition et application aux domaines de la RSE et du développement durable*. En ligne [Résilience : définition de la résilience - Qu'est-ce que la résilience ? \(youmatter.world\)](https://youmatter.world), consulté le 20.04.2020.

# Annexes

## 11 REVUE DE LITTÉRATURE

---

### 11.1 ANNEXE 1 : BILAN COMPTABLE (SIMPLIFIÉ) POUR LA COMPTABILITÉ FINANCIÈRE (CERRADA ET AL., 2016)

Actifs	Passifs
<b>Immobilisations</b>	Capitaux propres/Fonds propres
<b>Stocks</b>	Provisions pour risques et charges
<b>Créances</b>	Dettes
<b>Valeur disponible</b>	

Cette représentation est une représentation simplifiée du bilan comptable. Chaque section de l'actif ou du passif représentée dans ce tableau est ainsi composée de plusieurs sous-sections. Nous ne les avons pas incluses dans le tableau ci-dessus, car elles ne sont pas nécessaires à la compréhension de ce mémoire. Il est important de noter que les créances reprises dans la rubrique de l'actif sont en fait les créances de l'entreprise à l'égard des fournisseurs et non les créances des actionnaires à l'égard de l'entreprise qui sont quant à elles reprises dans la catégorie des fonds propres soit au passif. (Cerrada et al., 2016).

## 12 ANALYSE EMPIRIQUE

---

### 12.1 ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES QUALIFIÉES POUR CARE DESQUELLES JE N'AI PAS OBTENU DE RÉPONSE

Nom	Fonction	Nationalité
Hervé Gbego	CEO chez Compta Durable	France
Sophie Danlos	Directrice de l'association Fermes d'Avenir	France
Stéphane Sabot	Entrepreneur paysan chez Ferme Agro-Logique ayant implémenté CARE	France
Hélène le Téo	Directrice des opérations chez Shareholder Foundation of NAOS et ancienne directrice entreprise du bureau de consultance environnementale Auxilia.	France
Nicolas Lutton	Associé et directeur chez EODD Ingénieurs Conseils. Entreprise qui a commencé le processus CARE	France

Patrice Zittori	Ancien responsable de projets environnement chez Auchan. L'entreprise Auchan a commencé le processus CARE	France
Véronique Bourdouleix	Responsable CARE chez Seramm. Entreprise qui a commencé le processus CARE	France
Elise Bouffiès	Travaille pour Carrefour Group dans l'équipe développement durable. Carrefour a commencé le processus CARE	France
Frédérique Dejean	Professeur en développement durable à Paris Dauphine. Elle enseigne le modèle CARE.	France

## 12.2 ANNEXE 3 : LISTE DES ORGANISATIONS À SENSIBILITÉ ENVIRONNEMENTALE DESQUELLES JE N'AI PAS EU DE RÉPONSES

Nom	Nationalité
Novethic	France
Agricovert	Belgique
Biocap	Belgique
Greenselloise	Belgique
Fermes des explorateurs	Belgique
Kazidomi	Belgique

## 12.3 ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN TYPIQUE DES EXPERTS CARE

<p><b>1. Le modèle CARE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourquoi avoir choisi de défendre le modèle CARE ?</li> <li>▪ Pensez-vous que le modèle CARE est un outils essentiel à implémenter pour la transition sociale et écologique des organisations ?</li> <li>▪ Dans une de vos vidéos, vous dites que le modèle CARE peut s'appliquer à l'ensemble des entreprises qui produisent de la richesse économique mais pensez-vous qu'il y a des organisations qui ont plus de facilités à l'implémenter que d'autres ? Pourquoi ?</li> <li>▪ Selon vous, quels sont les principaux avantages du modèle CARE ?</li> <li>▪ Selon vous, quels sont les désavantages du modèle CARE ?</li> </ul> <p><b>2. Limites</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quelles sont les difficultés que vous avez le plus souvent rencontré lors de l'implémentation du modèle CARE au sein des organisations et plus particulièrement la ferme Cagnolle ?</li> </ul>
---

- Pensez-vous que les organisations seraient prêtes à implémenter ce nouveau modèle comptable si aucune régulation régionale, nationale ou européenne ne les y oblige ? Est-ce que cela a été un frein pour la ferme de Cagnolle ?
- Pensez-vous que les organisations seraient prêtes à diminuer leurs profit financier si le profit qui en résulte est un profit plus durable ?
- Pensez-vous que le temps nécessaire à l'implémentation du modèle CARE pourrait être un obstacle pour votre organisation ?
- Pensez-vous que le modèle CARE risque d'être plus bénéfique aux grandes entreprises qu'aux petites entreprises ?

## 12.4 ANNEXE 5 : GUIDE D'ENTRETIEN TYPIQUE DES ORGANISATIONS CARE

### 1. Modèle CARE

- Quels sont selon vous les avantages du modèle CARE ?
- Quels sont les désavantages de CARE ?

### 2. Limites

- Quels sont les difficultés/les freins que vous avez rencontré lors de l'implémentation du modèle CARE au sein de votre exploitation ?
- Est-ce que le fait que les normes internationales comptables ne reconnaissent pas le modèle CARE est un frein pour vous ?
- Est-ce que le temps ou l'aspect financier du modèle CARE est un frein pour vous ?
- Pensez vous que les grandes entreprises auront tendance à mieux s'en sortir que les petites si CARE devenait obligatoire ?

## 12.5 ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN TYPIQUE DES ORGANISATIONS NON-CARE

### 1. Par rapport à l'organisation

- Comment définiriez-vous les valeurs de votre entreprise et en quoi cela vous distingue de vos concurrents ?
- Est-ce que vous avez déjà pensé à inclure vos valeurs, votre philosophie dans votre comptabilité quotidienne ?
- Est-ce que si jamais il existait un modèle comptable qui incluait le capital humain et le capital environnementale et seriez-vous prêts à l'implémenter dans votre organisation ? Si non, pourquoi ?

### 2. Modèle CARE

- Connaissez-vous un modèle comptable qui inclut ces deux dimensions ?
- Selon vous, quels seraient les avantages d'un tel modèle comptable ?
- Par ailleurs, quels en seraient les désavantages ?
- Pensez-vous que votre organisation serait prête à implémenter ce nouveau modèle comptable si aucune régulations régionale, nationale ou européenne ne l'y oblige ?
- Pensez-vous que votre organisation serait prête à diminuer son profit financier si le profit qui en résulte est un profit plus durable ?

- Pensez-vous que le temps nécessaire à l'implémentation d'un tel modèle comptable pourrait être un obstacle pour votre organisation ?
- Est-ce que si votre organisation venait à inclure cette nouvelle comptabilité, elle en ferait un outil de communication pour ses différentes parties prenantes ?

## 12.6 ANNEXE 7 : CODEBOOK DES FREINS À L'IMPLÉMENTATION DE CARE DANS LES ENTREPRISES

	Code	Résumé	Explication du code
1	CAPIND	Difficulté à définir les capitaux & les indicateurs	Il existe plusieurs manière (scientifique) de définir un même capital. + Difficulté d'identifier ses capitaux et les indicateurs qui y sont couplés en fonction du contexte de l'entreprise.
2	TEMPS	Temps nécessaire à l'implémentation	L'aspect chronophage de CARE et le fait qu'il demande un investissement en temps important.
3	FIN	Moyens financiers non-disponibles en interne	Evoque le fait que les entreprises n'ont pas les moyens financiers de faire appel à des consultants CARE ou à mettre en place les opérations de préservation.
4	SUB	Manque de subsides	Cela prend en compte le fait qu'il n'existe pas de subsides régionaux, nationaux, ... spécifique à CARE pour aider les entreprises.
5	PROFIT	Profit financier réduit	Inclus le fait que les entreprises n'ont pas envie que leur profit financier soit réduit à la suite de la mise en place de CARE.
6	OPE	Opérationnalisation	Le modèle CARE est encore trop théorique pour les entreprises. Les entreprises ont besoin de savoir concrètement ce qu'elles doivent faire. Evoque l'élaboration d'un Excel par exemple.
7	IFRS	IAS/IFRS	S'apparente au fait que le modèle CARE n'est pas soutenu par les normes comptables internationales ou le droit comptable national.
8	EXP	Récent – Expérimental - Inconnu	Évoque l'idée que CARE est encore dans sa phase expérimentale puisqu'il s'agit d'un référentiel comptable récent. Il est donc encore peu connu.
9	DEMO	Démotivation	C'est le fait que les entreprises sont déçues à la suite de la mise en place de CARE parce que les efforts qu'elles ont consentis ne sont pas récompensés comme elles le souhaiteraient.
10	COMPLEX	Complexité et comptabilité	Doit être associé au fait que la compréhension du fonctionnement de CARE ainsi que le travail de fond

			qu'elle nécessite n'est pas toujours évidente. D'autant plus que cela touche à une discipline complexe : la comptabilité.
11	LT	Culture long terme	Le fait que CARE donne des résultats sur le long terme est peu motivant pour les entreprises puisqu'elles agissent principalement sur le court terme. CARE est donc en opposition avec la culture européenne du court terme.
12	CENTRAL	Peu de centralisation des données, études, recherches effectuées, ...	Il y a un manque de centralisation des données et des études publiques, scientifiques, ... Associé à l'idée qu'il manque un partage de connaissances ou qu'il y a peu de mutualisme entre les différents acteurs.
13	LOBBY	Lobbys	Changer des normes comptables, c'est laborieux dû au lobbying.
14	POL	Manque de régulations ou de volonté politique	Evoque l'idée que CARE a des difficultés à se développer seul. Elle manque d'un soutien réglementaire de la part des acteurs politiques régionaux, nationaux ou européens pour se développer. De plus, peu d'ambition politique sur le sujet.
15	CONCU	Concurrents	Démotivant pour les entreprises qui ont commencé l'aventure CARE de se rendre compte que tant que leurs concurrents, fournisseurs, clients ne l'appliqueront pas aussi alors cela n'aura pas d'avantage.
16	PLUS	Consultation de plusieurs acteurs	Doit être associé à l'idée que pour implémenter CARE de manière complète, il est primordial d'interagir et d'obtenir un consensus entre les différentes parties prenantes de l'entreprise : instances locales, régionales, sectorielles, fournisseurs, scientifiques, médecins du travail, actionnaires, employés, syndicat, ... C'est la consultation des porte-paroles.
17	RIG	Rigueur	Demande la tenue d'un tableau de bord précis d'année en année, demande de se baser sur des processus rigoureux d'évaluation des capitaux, ...
18	TRANS	Transparence	Le fait que la mise en place de CARE engendre une grande transparence des pratiques de l'entreprise. Il n'y a pas moyen de détourner les insincérités de l'organisation.
19	OUTIL	Combinaison à d'autres outils.	Ne peut pas s'utiliser seul pour atteindre la transition écologique et sociale des entreprises. CARE nécessite de le combiner avec d'autres outils propres à chaque secteur.
20	STRUCT	Peu de structures/organismes .	Lié au fait que comme le modèle est récent, il y a encore peu de personnes, structures, organismes qui connaissent

			réellement le sujet et qui sont en mesure d'apporter leur expertise.
21	COMM	Communication lente	Comme CARE est sur une logique de long terme, on ne sait pas communiquer des résultats encourageants ou positifs dès la première année.
22	ACT	Pas d'intérêt économique pour les actionnaires	Du point de vue purement financier, les actionnaires et les dirigeants n'ont aucune motivation économique d'implémenter CARE.
23	DEMOCRATIE	Démocratie	Pour implémenter CARE, cela nécessite de revoir la structure de la gouvernance d'entreprise ainsi que la façon dont la démocratie est organisée. En effet, avec CARE les actionnaires et les employés par exemple auront la même importance.
24	DONNEES	Données	Pour débiter l'aventure CARE, les entreprises manquent parfois d'indicateurs ou de données adéquates en interne
25	LOURD	Trop lourd	Ce modèle rajoute juste des tâches administratives supplémentaires au personnel déjà bien surchargé.
26	DEM	Aucune demande des entreprises	Evoque l'idée que pour l'instant, il existe encore très peu de demandes de la part des entreprises pour implémenter CARE.
27	FISC	Impact sur le droit fiscal	Le fait qu'agir sur la comptabilité, c'est se poser des questions fiscales.
28	COMPTA	Pas d'intérêt de se poser des questions comptables.	Discipline de la comptabilité peu attrayante pour les personnes qui ne sont pas dans le métier donc cela ne donne pas trop envie.
29	RISQ	Risque et incertitude	Evoque la question pourquoi toucher à la comptabilité pour révolutionner le capitalisme ?
30	BUREAU	Couche bureaucratique supplémentaire	Evoque l'idée que les entreprises ont peur que cela donne encore plus de pouvoir aux dirigeants et actionnaires.
31	PERIM	Périmètre d'application	Le fait que l'expérimentation sur le terrain de CARE d'un site en particulier ne colle pas toujours avec le périmètre juridique et comptable de l'entreprise. C'est donc difficile de choisir le bon périmètre d'application.
32	INVEST	Investissements ciblés.	Dans les plus grande entreprise qui ont une stratégie RSE globale, c'est compliqué de débloquer des investissements propres à chaque site CARE.
33	OPERATEUR	Besoin de l'aide d'un opérateur.	Se réfère au fait qu'il est impossible pour une organisation de mettre en place CARE seule. Elle a besoin d'un opérateur pour l'y aider.



## 12.7 ANNEXE 8 : DETAILS DES FREINS ÉVOQUÉS POUR CHAQUE RÉPONDANT

Type de freins pour CARE	Experts CARE			Organisation CARE			Organisations non CARE			Total tout profil con	Total par profi	Total par profi	Total par profil	Total par	Total par	Total organisation	Total par organisation		
	Mathieu F	Elise Sal	Dominique I	Alexandre F	Régine Merc	Charlotte Dal	Benoit le B	Xavier Anc	Louis Natr	Carrelo	Benoit D	Florence Trokay	Expert CARE	Organisations C	Organisations Non	France	Belgique	PMEs	Grandes entreprises
Définition des capteurs et des indicateurs	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	1	6	3	5	2
Temps nécessaire à l'implémentation	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	1	6	2	6	2
Moyens financiers non disponibles en interne	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	4	2	1	5	2	4	1
Manque de subides	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	4	2	0	4	2	4	0
Profit financier réduit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	0	3	1	2	0
Opérationnalisation de CARE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	0	4	0	1	0
Normes IAS/IFRS - Droit comptable national	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	0	3	1	1	0
Récents - expérimental - inconnu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	0	3	1	2	0
Démotivation parce que ne reflète pas les efforts fournis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	2	2	3	4	6	0
Complexité et compréhension du modèle ou de la compta en elle-même	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	0	4	0	2	1
Donne des résultat sur le LT - Aspect culturel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	0	0	1	1	2
Manque de centralisation des études, données, ...	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	0	0	3	1	1	0
Influence des lobbies	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0	2	0	0	0
Manque de régulations, volonté politique	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	0	1	3	2	3	0
Concurrents qui ne le font pas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Diversité des acteurs qui doivent intervenir dans sont élaboration	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	0	0	2	0	1	0
Rigueur exigée par le modèle	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	0	1	0	1	0
Transparence et sincérité engendrée par CARE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	0	4	0	3	0
Requiert de le combiner à d'autres outils	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	0	1	0	1	0
Peu de structures, organismes et personnes qui travaillent sur CARE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	3	4	0
On ne sait pas communiquer rapidement dessus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	0	1	0	0	0
Actionnaires et dirigeants n'ont pas d'intérêt économique de le faire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	0	3	0	1	0
Demande une révision de la démocratie et des rapports de pouvoir	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	1	1	1	0
Manque de données en interne pour le faire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Assez lourd et conséquent	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0
Aucune demandes venant des entreprises	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	0	1	3	0
Impact sur le droit fiscal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	0	1	0	1	0
Pas d'intérêt de se poser des questions comptables	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Risque et incertitude parce que expérimental	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	0	1	2	3	0
Couche bureaucratique supplémentaire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0
Difficile de trouver le bon périmètre d'application	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Difficile de dégager des investissements ciblés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0
Nécessité d'un opérateur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0

## 12.8 ANNEXE 9 : DETAILS DE L'INTENSITÉ DE CHAQUE FREIN

Type de freins pour CARE	Experts CARE			Organisation CARE			Organisations non CARE			Total tout profil con	Total par profi	Total par profi	Total par profil	Total par	Total par	Total organisation	Total par organisation		
	Mathieu F	Elise Sal	Dominique I	Alexandre F	Régine Merc	Charlotte Dal	Benoit le B	Xavier Anc	Louis Natr	Carrelo	Benoit D	Florence Trokay	Experts CARE	CARE	Non-CARE	France	Belgique	PMEs	Grandes entreprise
Définition des capteurs et des indicateurs	3	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	15	3	5	12	3	6	4
Temps nécessaire à l'implémentation	2	2	1	1	4	2	2	1	2	2	2	2	18	3	7	11	7	13	4
Moyens financiers non disponibles en interne	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	16	7	3	7	3	9	0
Manque de subides	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	6	2	0	5	1	6	0
Profit financier réduit	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	0	3	2	0
Opérationnalisation de CARE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	2	2	0	4	0	1
Normes IAS/IFRS - Droit comptable national	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	1	0	4	1	0
Récents - expérimental - inconnu	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	5	2	5	3	0
Démotivation parce que ne reflète pas les efforts fournis	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	5	2	0	5	2	4
Complexité et compréhension du modèle ou de la compta en elle-même	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	4	3	0	7	0	3
Donne des résultat sur le LT - Aspect culturel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	0	0	4	4	0
Manque de centralisation des études, données, ...	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	0	0	4	1	0
Influence des lobbies	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2	0	0	2	0	0
Manque de régulations, volonté politique	1	2	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	11	3	1	1	8	3	5
Concurrents qui ne le font pas - Périmètre d'application	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1
Diversité des acteurs qui doivent intervenir dans sont élaboration	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	0	3	0	2	3
Rigueur exigée par le modèle	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
Transparence et sincérité engendrée par CARE	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	2	0	5	0	3
Requiert de le combiner à d'autres outils	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0
Peu de structures, organismes et personnes qui travaillent sur CARE - Peu de perso	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	3	3	1	1	6	7
On ne sait pas communiquer rapidement dessus	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	0	0	1	0	0
Actionnaires et dirigeants n'ont pas d'intérêt économique de le faire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1	0	3	0	1
Demande une révision de la démocratie et des rapports de pouvoir	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	1	1	1	0
Manque de données en interne pour le faire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	2	0	2
Assez lourd et conséquent	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	2	0	2	0
Aucune demandes venant des entreprises	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	3	2	1	2	4	6
Impact sur le droit fiscal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0
Pas d'intérêt de se poser des questions comptables	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	2	0	2
Risque et incertitude parce que expérimental	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	3	0	1	3	4
Couche bureaucratique supplémentaire	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	0	2	0	2	0
Difficile de trouver le bon périmètre d'application	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	3	0	3	0	3
Difficile de dégager des investissements ciblés	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	0	2	0	2
Nécessité d'un opérateur	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0

## 12.9 ANNEXE 10 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE MATHIEU ASTIC

MA :

*Tu es la deuxième personne de Louvain à me contacter sur CARE. Justement, Clara qui était dans la conversation est également de l'Université de Louvain.*

PR :

*Ah c'est marrant ça.*

MA :

*Donc qu'est-ce qui se passe en ce moment en Belgique ?*

PR :

*A vrai dire je ne sais pas parce que ma promotrice m'a dit que j'étais la première à m'intéresser à ce sujet. Donc je suis étonnée d'entendre qu'il y a quelqu'un d'autre mais tant mieux j'ai envie de dire. Moi, c'est juste ici j'ai fait des études d'ingénieur de gestion et donc j'ai mon travail de fin d'études à faire. J'aime beaucoup la comptabilité et j'ai fait mon master en Corporate Sustainable Responsibilities*

*et j'ai fait un stage chez Climact je ne sais pas si vous connaissez ? C'est une entreprise belge qui fait des bilans carbone pour les entreprises.*

MA :

*D'accord.*

PR :

*Tout cela m'a un peu amené à me questionner et à me dire mais au niveau de la comptabilité qu'est-ce qu'il existe ? C'est comme cela que je suis tombée sur ce modèle et euh je potasse tout cela maintenant depuis quelques mois. Je suis actuellement dans ma phase d'exploration donc j'interroge des experts pour voir un peu quelle est leur opinion sur le sujet.*

MA :

*Ok d'accord et du coup tu as déjà interrogé d'autres personnes sur le sujet ?*

PR :

*Alors j'ai deux angles d'attaque : j'interroge des experts mais j'interroge aussi des organisations à sensibilité environnementale en Belgique mais qui ne connaissent pas encore spécialement le modèle dans le but de voir un peu comment elles le perçoivent. Et au niveau des experts, pour l'instant j'ai contacté Dominique Ioos de fermes d'avenir, j'ai un contact avec Elise Sabin cette semaine, Charlotte Daeffler qui avait fait une conférence avec vous. Et voilà, pour l'instant j'en suis à ce stade, je cherche encore quelques contacts à gauche et à droite mais pour l'instant c'est le stade où j'en suis.*

MA

*D'accord. Ok donc on va commencer.*

PR :

*Ça marche.*

MA :

*J'avoue que je n'ai pas beaucoup de temps si on pouvait rester sur une heure ce serait bien.*

PR :

*Oui c'est ça, je me doute. On prend déjà une partie de votre soirée donc je comprends. Pas de soucis.*

*Donc moi en fait, mon sujet de mémoire pour être un peu plus précise, j'ai lu le modèle de Jacques Richard, j'ai regardé vos conférences et en fait comme je dois prendre une démarche managériale et identifier un gap qu'il existe dans la littérature sur le modèle CARE, je me suis demandée quels pouvaient être les freins à l'implémentation de ce modèle pour les entreprises. Que ce soit des freins un peu plus théoriques ou des freins plutôt pratiques donc plus en lien avec l'implémentation sur le terrain et donc voilà j'ai quelques questions dans cette optique-là.*

*Mais ma principale question c'est qu'elles sont les principales difficultés ou freins à l'implémentation du modèle CARE pour les entreprises selon vous.*

MA :

*D'accord. Déjà est-ce qu'avec Dominique Ioos, fin je romps déjà avec la question par rapport aux ONG, le fait de présenter aux ONG le modèle CARE. Je pense que c'est extrêmement important, parce que c'est souvent un point de confusion. Il faut qu'elles comprennent qu'on ne met pas un prix à la nature. On est vraiment sur l'évaluation des besoins pour préserver les éléments naturels. C'est-à-dire*

*que si par exemple on a une activité qui utilise x ou y ressources à un endroit et bien c'est de définir dans quelle mesure l'usage de cette ressource permet son renouvellement ou sa bonne gestion. Après dans la définition, on peut aussi avoir une approche complètement en dehors, on peut être sur une approche beaucoup plus, en fait, on cherche à préserver les choses pour ce qu'elles sont et pas seulement parce qu'elles ont une utilité pour nous. Du coup, ce qui est important de dire c'est qu'effectivement c'est de bien faire comprendre que ce n'est pas aux entreprises seules de définir les besoins de préservation et les niveaux de préservation de leurs capitaux en fait. Elles doivent prendre conscience de quels sont leurs capitaux. Mais après, il faut aller chercher les personnes compétentes pour arriver à mettre les bons indicateurs, les bonnes sources d'évaluation et donc définir le bon niveau de préservation qu'on cherche à atteindre. Donc c'est un vrai travail qui nécessite de mettre en amont les gens autour de la table. Ca c'est une phase qu'aujourd'hui dans le concret on a encore du mal à mettre en place.*

*Alors pour être plus concret, qu'est-ce qui freine une entreprise aujourd'hui. Aujourd'hui, les entreprises n'ont pas beaucoup de temps, donc voilà. C'est souvent le problème soulevé, le temps et l'argent. Quand elles se lancent là-dessus soit elles sont déjà convaincues et elles ont l'envie de montrer quelque chose, soit elles ont envie d'innover, de tester un truc mais avec une volonté derrière de dire si c'est bien on le développe. Mais du coup, il faut arriver avec quelque chose qui soit déjà le plus opérationnel possible. C'est vraiment ce point, c'est de ne pas être théorique mais être dans la pratique. Je pense que Charlotte Daeffler de l'entreprise Xyléo dira qu'on n'est pas encore assez pratique. Dans tous les cas, c'est un vrai travail d'être de plus en plus efficace, on est vraiment en train de développer des outils automatisés pour vraiment donner quelque chose où les entreprises auront l'impression de quoi dire « là ok je sais ce que j'ai à faire, je mets ça à tel endroit et j'appuie sur un bouton ». C'est vraiment l'aspect opérationnel qui va engager les boîtes.*

*PR :*

*C'est ça. Donc elles attendent quelque chose qui n'est plus au stade de l'expérimentation mais qui est déjà bien rodé si je comprends bien.*

*MA :*

*Oui voilà. Donc en fait le discours, il est compris maintenant c'est de mettre les sous dans concrètement qui fait quoi à quel endroit. Quel capital mettre en place, comment cela se gère ? C'est pour moi le gros levier pour que cela se déploie et du coup simplifier. Dans le sens où s'il y a 10 mots pompeux qui se suivent, pour le coup il faut retraduire, resimplifier. Donc pour le coup, on doit faire ces travaux-là.*

*Pour moi ce sont les principaux freins aujourd'hui. Après pour moi, l'avantage c'est que je pense qu'il commence à y avoir une vraie volonté à tester, fin moi je le sens, il y a beaucoup plus d'acteurs qui se lancent. Donc voilà.*

*PR : Donc ici, est-ce que tu penses que même si les normes IAS/IFRS n'incluent pas cette dimension humaine et environnementale, les entreprises vont quand même franchir le cap ou pas. Tu dis qu'il y a des entreprises qui commencent à être motivées mais est-ce qu'elles le sont au point de contrer IAS/IFRS.*

*MA :*

*Effectivement si tu reviens là-dessus et que tu trouves des conférences d'Alexandre Rambaud sur le net. Il fait souvent un blabla sur la distinction entre le modèle 1 et modèle 2 des entreprises. Je ne sais pas si ça te parle, si Dominique Ioos t'en en a parlé. Effectivement, les entreprises IFRS leur problématique à elles c'est que cela touche plus de monde, c'est des normes reconnues. Et donc tant que ce sera le référentiel principal, effectivement et qu'elles n'ont pas embrassé le modèle CARE et bien oui, c'est aussi un frein. Donc c'est pour cela qui a le CERCES qui s'est lancé qui est une association qui rassemble les acteurs sur le sujet. Le but du jeu c'est effectivement de faire monter en sauce quelque*

*chose qui vient faire un contre-pouvoir aux normes IAS/IFRS. Donc forcément c'est récent, on n'a pas encore les moyens donc ce n'est pas pour demain mais c'est l'ambition.*

*PR :*

*Quand j'ai interviewé, Dominique Ioos mais ici tu l'as déjà un peu évoqué, je lui ai aussi demandé si le temps pouvait être un frein à l'implémentation de CARE. Et euh il m'avait répondu que selon lui pas parce que les entreprises prennent déjà du temps à faire des analyses financières, etc et que donc si elles étaient vraiment motivées cela ne serait pas un frein. Euh, toi tu dis que c'est plutôt un frein donc je m'interroge sur base de quoi tu te bases pour dire qu'il s'agit d'un frein.*

*MA :*

*Euh sur la base qu'en fait aujourd'hui de manière très opérationnelle les gens sont déjà souvent bien chargé en termes de travail. Et là-dessus pour le coup il y a pas mal d'études qui traitent le sujet. Donc du coup c'est un frein. Bien sûr que techniquement les grosses entreprises auraient les moyens de dégager des ressources pour le faire. Maintenant, aujourd'hui, le temps alloué et les ressources dégagées pour ça sont factuellement insuffisants. Les petites entreprises comme Xyléo qui sont très motivées et motrices, qui n'ont pas peur des pots cassés, et pour le coup et ça, Charlotte vous le dira c'est qu'ils n'ont pas beaucoup de moyens, pas beaucoup de temps non plus donc ils essayent de faire cela comme ils peuvent. Après à côté de cela, on peut avoir d'énormes boîtes, aujourd'hui je travaille avec un géant des assurances en phase d'expérimentation, ils sont douze en face de moi en permanence et effectivement là ils mettent le temps et les moyens mais effectivement parce qu'ils ont décidé d'investir dessus. Donc Dominique à raison dans le sens où le temps ce n'est pas pas un problème à condition que l'entreprise possède un vrai axe stratégique et alloue des moyens.*

*PR : Et est-ce que tu penses qu'il y a des entreprises qui ont plus facile à l'implémenter que d'autres ? Parce que quand j'ai interrogé ma première organisation à sensibilité environnementale, elle était assez réticente dans le sens où elle a peur que ce soit les grosses entreprises qui s'en sortent encore et eux les plus petits on rame derrière parce qu'on doit payer des experts pour implémenter cela alors que nous on n'aura pas le service juridique pour.*

*MA :*

*Alors oui c'est une très très bonne question. Alors juste pour inclure Clément.*

*CA :*

*Excusez-moi pour le retard j'ai eu des petits problèmes avec le premier lien.*

*MA :*

*Pas de soucis. Donc du coup avec Pauline qui est en master à l'université de Louvain si je ne dis pas de bêtises et qui fait un mémoire sur des questions de comptabilité et les aspects de la comptabilité CARE, je ne sais pas si cela te parle.*

*CA :*

*La comptabilité CARE pas du tout non.*

*MA :*

*D'accord donc toi tu as plutôt une approche RSE dans tes questions et donc en gros la comptabilité CARE c'est un modèle comptable qui permet de prendre en compte dans la comptabilité la préservation de l'environnement et de l'humain en étudiant les besoins de préservations. Combien cela coûte pour faire en sorte de ne pas détruire les choses. Et donc du coup, l'idée c'est de dire que quand on a une entreprise à modèle d'affaires, ce modèle d'affaires utilise derrière des humains et des ressources pour*

*vendre des produits et des services et donc elle doit être en capacité d'évaluer dans quelle mesure elle les utilise. Une entreprise qui fait des produits chimiques a sans doute des polluants derrière. Ces polluants, elle peut les rejeter dans la rivière directement du coup cette rivière lui sert de poubelle, de dépôt de polluant et donc elle utilise la rivière, la ressource rivière ou le capital rivière comme stockage de déchets. Donc ici, l'idée ce serait de passer des coûts pour faire en sorte de dépolluer avant de rejeter mes eaux usées. C'est vraiment le capital rivière avant le rejet des eaux usées qui est étudié, comment j'évite de dégrader cela. Ca c'est l'option où je ne change pas mon modèle d'affaires mais je me rend compte que j'ai un impact sur quelque chose et donc je le prends en charge. Le modèle CARE il fait cela mais il va aussi plus loin puisqu'il incite les entreprises à changer leur modèle d'affaires pour justement supprimer la source au maximum les impacts. Potentiellement, une entreprise qui fait des produits chimiques et qui a un besoin de rejet de déchets c'est comment elle peut changer son modèle d'affaires pour changer sa façon de faire et supprimer tout ou une partie de son impact à la source. C'est pour cela qu'il y a un fort lien avec la RSE parce que cela force à vraiment avoir une façon de faire pour y arriver.*

*Pour me rattacher à la question de Pauline qu'elle m'a posée à ton arrivée, effectivement, aujourd'hui si les coûts sont supportés uniquement par les acteurs eux-mêmes en fonction de leur taille, ils ne vont pas spécialement avoir les moyens de le faire. Deux réponses possibles, vous avez un coût réel sur quelque chose et votre modèle d'affaire en soi n'est pas durable alors changer de modèle d'affaires ou alors on est sur des activités où il y a une discussion sur est-ce que ces activités-là sont vraiment utiles et à ce moment là comment on subventionne cela, comment on fait en sorte de mutualiser des coûts pour accéder à l'information. Donc typiquement en fait, aujourd'hui, sur la question de la qualité de l'eau en France c'est l'agence de l'eau qui a cette responsabilité-là de mettre en place les suivis, les mesures, les conseils, d'accompagner les acteurs. Et qui finance l'agence de l'eau en France ? C'est l'état. Donc on en revient à est-ce que collectivement on est prêts à ce que sur certain sujet on mette les moyens au bon endroit. Donc la réponse c'est, effectivement, les petits acteurs, en l'absence de politiques publiques permettant de mettre en place les moyens nécessaires pour évaluer les pressions au bon endroit, et bien ils auront du mal à mettre cela en place. Voilà.*

CA :

*D'accord ok.*

MA :

*Du coup Clément, est-ce que tu peux présenter ton angle d'attaque et comme cela je vais essayer de mixer mes réponses entre les deux.*

CA :

*Moi je fais mes études dans un autre cadre que la RSE, je fais mes études en contrôle de gestion donc plutôt tout ce qui est finance mais voilà comme la RSE m'intéresse, j'ai voulu dédier mon travail de fin d'étude à ce sujet et du coup au lien qu'il existe entre la RSE et l'aspect financier. J'étudie un peu le lien entre la performance environnementale et performance financière.*

MA :

*La problématique qu'on a aujourd'hui sur les questions environnementales et financières c'est qu'en fait la connexion doit se faire sur le fait que c'est une problématique de terrain et donc il faut aller chercher des spécialistes sur le terrain qui savent se prononcer sur qu'est-ce qu'une forêt, quelles sont les indicateurs à suivre. Alors les indicateurs cela peut être des indicateurs de chiffres très techniques mais cela peut aussi être une observation. Par exemple, si je vais à l'extrême, dans l'Amazonie, les personnes les plus aptes à se prononcer par endroit sur l'état de la forêt c'est les peuples indigènes qui vivent dans la forêt. Ce n'est donc pas forcément un chiffre, il y a des cas où cela demande d'aller récolter une information qualitative. Voilà, je fais exprès de prendre des gros traits parce que ce sont*

*des vrais enjeux. Une fois que l'entreprise a fait l'état des lieux sur comment elle exploite, comment elle impacte, si c'est responsable ou pas responsable. Si ce n'est pas responsable, quels sont les coûts que je dois mettre en œuvre. La somme des coûts vient créer une dette dans le passif du bilan de l'entreprise en fait. Cela vient alourdir le compte de résultat et donc cela vient réduire ta rentabilité. Et du coup par cette approche, toute entreprise rentable est une entreprise durable en fait parce qu'elle a prévu l'ensemble des dépenses nécessaires. Et donc pour apporter un autre élément de réponse à Pauline qui est comment font les entreprises si elles ne savent pas payer, c'est qu'on parle des coûts d'accès. Les coûts d'accès ce sont les dépenses nécessaires pour justement aller faire ces mesures, comprendre les choses et donc en fait c'est l'effet de levier. On peut calculer l'effet de levier et dire à un moment donné si cela coûte trop cher est-ce que cela vaut le coup d'exploiter et de faire cette activité-là. Donc voilà en très rapide. Cela est extensible au capital humain, c'est-à-dire un être humain étant une personne avec une santé physique, une santé mentale, un niveau d'employabilité et une rémunération qui lui permet de vivre décemment.*

CA :

*Mais du coup je ne comprends pas bien, le modèle CARE s'applique plutôt aux petits qu'aux grands groupes ?*

MA :

*En fait, cela s'applique avec tous ceux qui le souhaitent. Pour ma part, j'ai travaillé avec des gros (Auchan, Carrefour) et des plus petits (Xyléo). C'est en fait très diversifié. On a même des start-up, des boîtes qui se lancent et qui veulent le mettre en place. Mais du coup le problème avec les start-up c'est que la comptabilité CARE ne va rien montrer, car ils n'ont encore rien fait. On peut leur apporter le modèle en disant voilà comment cela va fonctionner, qu'est ce qui est intéressant à suivre par rapport à votre activité mais par contre le bilan et le compte de résultat seront vides parce que vous n'avez pas encore commencé à le remplir.*

CA :

*Mais du coup, est-ce qu'ils partagent avec vous leurs motivations un peu plus profondes ? Est-ce que pour certains c'est un engagement un peu plus de surface ou est-ce qu'ils ont vraiment la volonté de mettre en place une démarche CARE ?*

MA :

*Il y a les acteurs engagés qui ont déjà un effet de levier dans le modèle d'affaires. Exemple : un cabinet qui fait du conseil dans l'environnement, eux ce qu'ils vendent c'est de l'impact. C'est quelque chose qui permet de restaurer, là pareil autre dimension du modèle CARE dont on ne parle pas assez donc je ne sais pas si Dominique Ioos en a parlé Pauline mais l'aspect qu'on peut aussi traiter c'est l'aspect des ventes. Si l'entreprise vend des produits ou des services qui permettent de restaurer ou préserver les capitaux environnementaux ou humains de leurs clients. Du coup, là on est vraiment dans l'aspect entreprise à impact, dans ce cas là, on va pouvoir aussi distinguer la part du chiffre d'affaire classique et la part du chiffre d'affaire où il y a un impact. Donc du coup, on peut aussi calculer un effet de levier potentiellement entre est-ce que mon activité est contributive ou pas. Typiquement si on prend Carbone 4, qui est un gros cabinet de conseil sur la question du climat, ils sont passés de 20 employés à 75 employés en l'espace de quelques années donc si je leur applique bêtement le modèle CARE à eux en disant que pour leur action climatique, ils doivent faire comme tout le monde et réduire leurs émissions de gaz à effet de serre, cela n'a pas de sens parce que s'il y a un effet de levier il faut en tenir compte. Après du coup là, pour ce type d'activité, il faut mettre les objectifs au bon endroit c'est-à-dire qu'est ce qui est maximum à atteindre. Typiquement, en tant que consultant je peux me rattacher à l'objectif d'un humain sur terre qui est de 2 tonnes de CO2 et je peux me dire aujourd'hui chez compta durable*

*combien on émet et qu'on soit deux ou dix, faut qu'on soit à 20 tonnes en 2050 pour 10 personnes, même un peu moins.*

CA :

*Il y a une autre question qui me vient en tête par rapport à ce que vous dites, est-ce que les clients viennent vous voir parce qu'ils ont identifié un certain risque à ne pas s'engager ?*

MA :

*L'impact sur la réputation, je ne sais pas. En tout cas, il y a une approche par les risques effectivement. Aujourd'hui, les grands acteurs ont tous conscience qu'ils sont arrivés au bout d'un modèle. Typiquement, là je peux citer, le directeur environnement de chez Auchan, il dit qu'en fait maintenant ils sont arrivés au bout de ce qu'ils pouvaient faire, ils ont raclés les fonds de tiroir et maintenant il faut une rupture. On n'est plus dans la transition. Et donc une rupture, il faut commencer à la prévoir et à réfléchir à ce qui peut être fait. Et donc effectivement, les acteurs essayent de trouver les outils pour essayer de piloter cela. Il n'y a pas de volonté de tout de suite communiquer directement. Alors évidemment qu'il y en a qui veulent communiquer en disant qu'ils sont meilleurs que les autres. Mais souvent, ils prennent une douche froide parce qu'on leur dit, avant de dire que vous êtes meilleurs que les autres, regarder ce que vous faites. Non après, chez les gros, il y a une vraie prise de conscience, soit ils sont déjà avec une feuille de route assez avancée et qui du coup ils sont matures pour aller plus loin, soit ils cherchent quelque chose pour accompagner. Typiquement, si on prend le secteur de la grande distribution, les zones d'activité sont souvent en dehors des villes ou en périphérie des villes. C'est grand, accessible en voiture et en transport en commun, même si en général les gens ont un énorme caddie et que donc bref ils y vont en voiture. 60% du bilan carbone de l'activité en fait ce sont les trajets en voiture des consommateurs. Et en fait, les ruptures là-dessus en fait, c'est comment demain ces zones d'activité on les repense. Typiquement, cela peut être une transformation radicale de l'espace pour en faire des espaces mixtes avec de l'habitat, des zones de travail, et des commerces. L'idée c'est de recréer une zone de vie pour minimiser les trajets en voiture. Donc là on est vraiment dans une rupture complète du modèle économique.*

CA :

*Et du coup pour les entreprises avec lesquelles vous travaillez, elles voient cet engagement plutôt comme une opportunité au final puisqu'elles pensent que cela va leur être bénéfique sur le long terme et leur créer un avantage compétitif si le modèle arrive à sa fin. Est-ce qu'elles ont un avantage à s'engager en première ?*

MA :

*En fait, c'est surtout les actes des entreprises qui s'engageront maintenant, le plus tôt possible, sont celles qui auront le moins de coûts à supporter demain. On commence à voir les contraintes réelles qui arrivent. Et donc si on n'anticipe pas les choses parce qu'on ne commence pas à aujourd'hui prendre cela en compte. En gros, si on ne commence pas à planifier pour voir ce qu'il va arriver dans 5 à 10 ans alors ceux qui ne vont pas faire cela vont se prendre une grosse baffe dans les dents à mon avis. Je pense que c'est vraiment l'approche de se dire d'être en avance sur l'aspect réglementaire. Il y a un rapport assez récent de la Dutch Bank qui est assez flippant entre guillemets qui pointent du doigt un peu cette opposition entre les vieilles générations et les jeunes générations. Ils identifient très bien que dans les jeunes générations, on est plus porté sur les sujets environnementaux et donc apporter plus de réglementations en fait. Les réglementations vont se durcir parce que les jeunes vont plus voter dans ce*

*sens, après on ne sait pas ce qu'il va exactement se passer, mais il y a des indicateurs qui montrent qu'il vaut mieux anticiper.*

*On a perdu Clément, Allo Allo.*

*MA :*

*Qu'est-ce que cela t'évoque du coup toi Pauline ce que dit Clément ?*

*PR :*

*Ce que ça m'évoque ... Mais en fait moi j'ai l'impression que les questions qu'il pose ce sont les questions que je me suis posées et qu'on s'est posées dans mon master de CSR. Mais personnellement, je reste assez sceptique par rapport aux liens entre la finance et l'environnement, j'ai un peu peur du greenwashing. Et c'est pour cela que je me suis intéressée au modèle CARE parce que je trouve que c'est une vraie solution, dans le sens où si les entreprises veulent être sincères, fin selon moi, j'ai l'impression qu'on ne sait pas le détourner puisque s'il y a une insincérité de l'entreprise, cela se verra directement. Ce n'est pas une manière de dire qu'on essaye de faire des efforts, mais qu'au final on ne les fait pas. C'est ça que ça m'a évoqué quand Clément a posé ses questions, je me suis dit que j'étais peut-être un stade plus loin dans la réflexion sur ce point. Mais je pense que c'est aussi de par les cours que j'ai eus dans mon master. Voilà.*

*MA :*

*Mais effectivement, je suis arrivé sur CARE de la même façon que toi en fait, sur l'aspect c'est le langage de la preuve. Alors, là-dessus, pareil un des freins des entreprises, tout acteur avec la meilleure volonté, va, à un moment donné, vouloir valoriser ce qu'il fait de bien. C'est ce qu'ils veulent au final. Et en fait, on ne peut pas le prendre en compte. En fait, j'ai testé au début. Ils peuvent encaisser, mais jusqu'à un certain niveau on va dire. Faut aussi savoir se stopper pour montrer ce qu'ils font de bien, là où ils avancent. À un moment donné, quand on met CARE en place, qui n'est pas encore une comptabilité officielle pour l'instant, c'est un outil qui permet de tout tester. Et en fait le premier test qui se passe, c'est que normalement toute entreprise qui fait CARE, même celles accompagnées par compta durable, si une dit qu'elle a mis CARE en place et qu'elle est durable alors il y a un problème. Voilà. Il y a un problème parce que déjà le premier point c'est l'accès à l'information et déjà souvent l'entreprise mesure plein de choses, mais pas forcément les bonnes choses au bon endroit. Le deuxième point c'est les valeurs de durabilité, quelles sont-elles. On peut commencer à chercher les premiers proxys, à se mettre sur la piste, et en fait c'est une mise en marche, une mise en place dans le processus. Voilà comment cela fonctionne, voilà ce que vous devez faire. Une entreprise peut être rentable sur un premier test parce qu'il y a 10 hypothèses qui disent qu'il manque ça et ça.*

*PR :*

*Oui, et aussi peut-être que dans une première approche elles ne vont pas cocher tous les types de capitaux de l'activité économique de l'entreprise. J'imagine qu'on ne sait pas se pencher sur tous les capitaux dès la première fois.*

*MA :*



*Effectivement, cela peut être compliqué oui. Au début, on peut faire les exercices en disant quels sont vos capitaux. On peut se planter, parce que je sais qu'il y a des cas où un an après, je me dis que là-dessus je ne l'aurais pas traité comme cela finalement. En mûrissant le sujet, tu peux aussi à un moment donné te rendre compte que tu t'es trompé au départ. Mais après, effectivement, tu peux identifier beaucoup de capitaux et donc c'est autant de ressources nécessaires humaines à aller chercher. Des fois il faut donc se concentrer sur ce qui nous semble le plus essentiel et puis y aller progressivement oui.*

*PR :*

*Et un peu en lien avec ce que tu dis, est-ce qu'un frein cela pourrait, par exemple, être le manque de mutualisation des recherches qu'il existe pour définir ce qu'est un capital sol par exemple. Là pour l'instant, fin je ne sais pas trop, mais est-ce que chaque acteur qui s'occupe du modèle CARE s'en occupe un peu dans son coin ou est-ce que vous mettez en commun vos recherches. Au niveau scientifique comment cela se passe parce que si j'ai bien compris, il y a quand même une consultation scientifique, etc.*

*MA :*

*Mais en fait le modèle est porté par la Chaire comptabilité écologique, donc c'est vraiment Alexandre Rambaud qui produit et porte le modèle. Welcome Back Clément. Et donc en fait la Chaire c'est un peu le point nodal entre les différents acteurs : fermes d'avenir est en relation avec, nous on est en relation avec. Effectivement, les thèses vont alimenter les réflexions sur les différents sujets. Mais il y a un vrai travail de centralisation des informations, de la recherche. Par exemple le capital sol, tu peux en avoir une infinité en fonction de ton activité. Par exemple, je prends une entreprise de location de vacances, si tu poses une bulle et qu'admettons tu rases ce qu'il y avait initialement pour poser les infrastructures alors le capital sol va être la valeur de la remise en état de ton sol à l'état naturel tel qu'il était avant d'avoir les infrastructures. Donc c'est clairement le coût de la restauration. Pour un agriculteur en revanche, le capital sol va être composé de l'observation de l'état de mon sol via la pluralité d'indicateurs. Donc en fait, aujourd'hui, il y a une énorme recherche pour tous les indicateurs qui traduisent l'état de santé d'un sol. Donc cela peut être complexe. Mais donc là, sur le court terme, j'avance avec l'aspect coût de renaturation sur des sujets qui ne sont pas agricoles ou autres. Cependant, ce sont des sujets qui sont nouveaux parce qu'aujourd'hui, il y a très peu d'études sur ces coûts-là. Donc voilà.*

*PR :*

*Ok merci. Je ne sais pas si Clément est revenu parmi nous ou pas.*

*MA :*

*Allo Clément, on ne t'entend pas.*

*PR :*

*Et sinon, peut-être en attendant que Clément nous rejoigne ou comme dernière question. Est-ce que tu penses que le modèle CARE est un des seuls moyens d'arriver à la transition sociale et écologique des entreprises. Est-il réellement nécessaire ou existe-t-il d'autres moyens d'y arriver.*

MA :

*Ce serait prétentieux de penser cela. Déjà, la comptabilité évolue lentement. La comptabilité d'origine cela remonte à 12 milles ans. Les révolutions des normes comptables c'est chaque fois fastidieux parce que c'est un travail de lobbying contre lobbying. Il n'y a pas de raison que cela change sur le court terme, bon il y a les outils informatiques qui permettent d'aller plus vite, mais il ne faut pas non plus rêver. En fait, j'ai envie de dire qu'on n'est pas à l'abri que quelqu'un, un jour, mette les moyens dessus et qu'on se dise ok dans 2 ans tout le monde à le modèle CARE en place. Cela peut arriver, mais ce n'est pas cela qui va faire qu'on va réussir la transition. Donc pour moi, c'est un outil qui me semble important parce que justement cela permet de se mettre en démarche et de changer la manière de concevoir les choses et de mettre la question de la durabilité au centre et donc je commence à étudier les choses différemment. Là on est vraiment dans l'aspect RSE pure et dure. On vient vraiment dans une approche d'évolution et de transformation et pour le coup une transformation radicale qui n'est pas juste à la marge. Après, si on veut vraiment traiter le sujet à une échelle planétaire : climat, biodiversité et autre, ce n'est pas suffisant. À ce moment-là, il faut un vrai engagement politique. Je crois que ce sont des actions très fortes qui peuvent être prises qui n'ont pas forcément besoin de comptabilité pour les suivre. C'est comme les technologies, il ne faut pas attendre que les technologies soient prêtes pour se dire que c'est bon on va les mettre en place et tout ira bien. Parce qu'en général, cela ne fonctionne pas comme cela. Donc c'est un moyen de sensibiliser, d'accompagner, d'outiller, de se poser des questions. La mise en place d'un tel outil, cela peut faire accélérer, ça c'est clair, mais ce n'est pas suffisant, il faut qu'il y ait une vraie volonté politique par ailleurs.*

PR :

*Donc tant que les politiques ne se mettent pas en marche, cela n'ira pas quoi.*

MA :

*Voilà, on revient à l'aspect citoyen. On peut travailler à tous les niveaux. Moi en travaillant sur le modèle CARE, je sais que j'agis à développer un outil de gestion qui permettent aux acteurs de bouger là-dessus. Je participe à fabriquer une brique qui peut être utile. Donc moi je le prendrai un peu comme cela.*

PR :

*Ça marche, merci beaucoup. Je n'ai plus vraiment de questions. C'était fort intéressant. Merci. Et voilà, je ne sais pas. On a toujours perdu Clément. J'ai un appel de Charlotte Daeffler, donc je vais m'arrêter là. Je vais vous laisser. Un tout grand merci en tout cas.*

MA :

*Pas de soucis. Au plaisir. Je suis preneur de tes retours.*

PR :

*Oui, pas de soucis, je peux même t'envoyer mon travail.*

MA :

*Oui je suis intéressé.*

PR :

*Ok je ferai cela alors. Bonne soirée !*

## **12.10 ANNEXE 11 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE ELINE SABIN**

ES :

*Du coup je n'ai pas eu le temps de relire spécifiquement votre mail, mais peut-être que vous pouvez me réexpliquer votre sujet et puis les questions que vous recherchez.*

PR :

*Oui, tout à fait. Donc pour faire court, moi je suis en dernière année à l'Université de Louvain-la-Neuve en Ingénieur de gestion option CSR. Et alors j'ai choisi de faire mon mémoire sur le thème du modèle CARE. Plus précisément, je dois identifier un gap qu'il existe dans la littérature scientifique sur le modèle CARE. J'ai remarqué qu'on ne parlait pas énormément des freins, des difficultés à implémenter le modèle pour les entreprises que ce soit sur le terrain, mais aussi les freins plus théorique lié à la construction du modèle de Jacques Richard. Dans ce cadre-là, je cherche donc à interviewer des personnes plus expertes pour qu'elles me guident dans cet apprentissage et donc c'est ainsi que je vous ai contacté.*

ES :

*D'accord.*

PR :

*Je ne sais pas si c'est clair, si vous avez d'autres questions.*

ES :

*Si si, je ne sais pas si j'arriverai à répondre à tout, mais oui oui c'est clair. Je vais me représenter. Du coup, moi je suis ingénieure agro de formation. J'ai démarré au sein de Fermes d'Avenir il y a 6 mois maintenant. Chez Fermes d'Avenir, c'est au final depuis 2017 qu'il y a eu les premières expérimentations du modèle CARE sur des exploitations agricoles. Il y a eu 3 fermes en 2017 et puis après 2018,2019 il y a eu une ferme sur laquelle la méthode a été répliquée d'année en année. Et en fait, à partir de décembre de l'année dernière et jusqu'en 2023, chez Fermes d'Avenir on a répondu à un appel à projets où en fait on a pour projet de mener l'expérimentation CARE sur une quinzaine d'exploitations agricoles. Donc on répète le modèle pendant 3 ans et on veut pouvoir installer un outil de pilotage des capitaux en même temps. On fait cela pour apprécier de manière opérationnelle la méthode, voir justement quels sont les freins et les limites à présent et à venir de cette méthode et de comment pouvoir l'améliorer, la développer et la répliquer en fait d'une ferme à l'autre. Alors c'est moi chez Ferme d'Avenir qui suit en charge de ce projet-là, alors pas à temps plein ce qui fait que je n'ai pas aujourd'hui tout le temps et les moyens que je souhaiterai avoir pour mieux appréhender cette méthode. Mais en gros donc voilà, chez Fermes d'Avenir on est plus dans la phase pratique. Alors j'ai*

*suivi en début d'année les formations d'Alexandre Rambaud et de Dominique Ioos qui est un bénévole retraité, mais qui est expert sur cette thématique et donc qui nous aide aussi pour l'application de la méthode. Donc voilà, en gros le projet qu'on a. On a quinze exploitations agricoles toutes filières confondues, l'idée c'est de pouvoir mettre en place la méthode CARE et pouvoir sortir justement les résultats comptables sous CARE. Alors après, on va peut-être réorienter les questions qui t'arrange pour expliquer un peu les freins aujourd'hui qu'on peut avoir et puis les perspectives.*

*PR :*

*Donc ma première question, mais cela touche déjà un peu à ce dont vous avez déjà parlé, mais ce serait quelles sont les raisons qui ont poussé Fermes d'Avenir à aller vers le modèle CARE ? Qu'est ce qui a fait qu'elle s'est dit, OK nous on va faire des formations pour ce modèle et aussi pourquoi spécifiquement les fermes ?*

*ES :*

*Alors pourquoi CARE au sein de Ferme d'Avenir. Je crois que, bon moi je ne suis pas arrivée depuis très longtemps chez Ferme d'Avenir et le sujet était déjà en place quand je suis arrivée. Ce que je sais, c'est que parmi les collègues et notamment la directrice de Fermes d'Avenir, il y avait des liens avec d'autres bureaux d'étude, des bureaux de consultant comme Auxilia qui était des structures qui s'intéressaient au développement durable appliqué à l'économie. C'est là qu'il y a eu des rapprochements avec ce modèle CARE. Au départ, ce n'était pas forcément orienté exploitation agricole, mais vu que Fermes d'Avenir a, depuis sa création, toujours vocation à promouvoir l'agroécologie donc en lien vraiment avec les exploitations agricoles, il y a eu souhait de coucher cette méthode-là. Parce qu'on la voit vraiment comme un levier à l'avenir pour mettre en lumière, en fait, tous les efforts d'une exploitation agroécologique qui ne ressortent pas forcément toujours dans les résultats comptables classiques. Et donc la méthode CARE permet de les ressortir et de les mettre en avant et c'est un outil qui, on l'espère, s'il est vraiment concrétisé à terme, jouera au niveau des collectivités territoriales, des banques, tous les acteurs locaux justement pour promouvoir les exploitations, les pratiques. Je pense qu'à terme, il y a aussi toute la thématique des paiements pour services environnementaux. Je ne sais pas trop en Belgique, mais en France, il y a beaucoup de structures qui essayent de promouvoir aussi ce principe-là. Pouvoir rémunérer les exploitations pour service rendu. Comme dans CARE, on s'intéresse également aux coûts de préservation et du coup de la même manière que les paiements pour service environnementaux, on va aller chiffrer les coûts de pratiques et de préservation. Mais en fait on imagine que c'est quelque chose qui pourrait aller de pair. Donc ça c'est en discussion, il y a plusieurs structures qui se posent des questions là-dessus, mais qui ne sont pas encore dans le concret de savoir si cela peut se faire ou pas. Donc voilà, historiquement, je pense que Fermes d'Avenir s'est intéressé à ce sujet parce que c'est un des outils ou des leviers de l'agroécologie appliqués aux exploitations agricoles. Et pourquoi les fermes, parce que c'est le cœur de métier de Fermes d'Avenir. Alors il y a tout de même le réseau carrefour où on est plus en appuis, la fondation carrefour qui s'intéresse à appliquer le modèle CARE au niveau de leurs magasins de distribution. Aujourd'hui, il y a un doctorant qui mène une thèse sur l'application de la méthode CARE sur le réseau d'agriculteurs/fournisseurs de Carrefour et puis en parallèle une étude sur l'application de CARE sur un magasin. Nous, Fermes d'Avenir, on est plus sur le partenariat avec le partage d'expérience, on n'est pas focalisé sur ce projet-là.*

*PR :*

*Ça va. Mais selon vous, à terme, le modèle pourrait être adapté à n'importe quel type d'organisation ? Que ce soit des exploitations agricoles, des PME, des multinationales ?*

ES :

*Oui oui, je pense concrètement que cela peut s'étendre à tout type de filière. Je sais qu'il y a la Chaire de comptabilité écologique et notamment compta durable, je crois. En tout cas, Alexandre Rambaud et toute l'équipe ont déjà mené en région provençale Côte d'Azur donc dans le sud-est en France, une étude au niveau de ... mhhh alors est-ce que c'était des entreprises agroalimentaires ou pas forcément agroalimentaires. Alors je sais qu'il y a eu des tests de fait sur des entreprises non agricoles. Aujourd'hui dans l'application plus concrète dans d'autres filières, je ne saurais pas dire ce qui est fait. Je pense que contacter la Chaire de comptabilité écologique ou le cabinet compta durable, je pense qu'il pourrait répondre à ce genre de questions. Mais en tout cas, moi ce que j'ai pu comprendre de la méthode et puis de l'application, clairement oui cela pourrait s'étendre à tout le monde. Maintenant, là où cela se complexifie c'est quand on l'applique à des structures qui se trouvent en fait être un intermédiaire. Et du coup en fait, idéalement il faudrait imbriquer dans le modèle CARE, les modèles CARE également de tous les fournisseurs en amont. Pour que cela ait du sens. En fait c'est toute une chaîne de valeur qui devrait appliquer CARE si on voulait que cela soit fait directement. Là, l'intérêt de commencer avec des exploitations agricoles c'est que les fermes 100% autonomes - il y en a beaucoup qui mis à part les semences sont quasiment autonome sur tout - on a moins ce biais de l'effet filière.*

PR :

*C'est ça, donc comme chacun est réduit à son périmètre d'application, ici avec les exploitations agricoles, c'est plus facile à appliquer, c'est ça ?*

ES :

*Oui, après je pense que cette méthode aurait d'autant plus d'intérêt dans d'autres domaines. Et justement, dans les domaines industriels où on pense beaucoup aux compensations carbone qui, fin c'est à titre personnel, mais c'est quand même la compensation carbone c'est quand même un droit à polluer pour les entreprises. Appliquer le modèle CARE cela permettrait concrètement de pouvoir un peu freiner cette méthode un peu trop facile, de pouvoir polluer tout en ayant les mains propres. Bon c'est un avis un peu plus personnel, mais cela aurait plus de sens si on appliquait CARE à de grandes entreprises internationales comme TOTAL alors cela changerait peut-être un peu les choses.*

PR :

*Oui c'est vrai. Alors, selon vous quels sont les principaux avantages de CARE ?*

ES :

*Toujours appliquer au modèle agricole c'est qu'on va vraiment retracer avec transparence tout ce que l'exploitation agricole fait qui ne va pas toujours dans le sens du banquier, c'est-à-dire générer du chiffre d'affaires et engraisser le capital financier, mais qui justement vont plutôt dans le sens de la préservation de l'environnement, durabilité et impact territorial. C'est vrai que si on prend une petite exploitation en bio qui n'a pas une très grande surface, qui a plusieurs ateliers, qui fait de la vente directe, qui ne génère pas un très gros chiffre d'affaires, mais qui fait du bio, qui a beaucoup de clients*

*directs, qui crée de l'emploi parce qu'il y a des ateliers de transformation et autres. Et bien financièrement, on va dire que cette entreprise elle n'est pas mirobolante et le banquier va peut-être dire qu'il ne va pas aider à de nouveaux emprunts ou autres sauf que si l'on s'attarde plus sur le côté environnemental, cela va peut-être être une exploitation qui fait énormément de choses bien pour la biodiversité, la gestion des sols, la préservation de la qualité de l'eau. D'un point de vue social, si elle est créatrice d'emplois, si elle a créé du lien social sur son territoire, si au niveau du patrimoine paysager, elle entretient le paysage, c'est quand même une exploitation agricole qui a une certaine richesse et un apport et un impact positif sur son territoire. Et donc pouvoir le retranscrire dans les résultats comptables, cela permettrait en fait de revaloriser l'exploitation pour tous ces aspects-là et pas uniquement l'aspect financier. Fin cela, c'est dans le cadre d'une exploitation qui est déjà très militante, à fond sur l'agroécologie, mais qui réfléchit moins dans l'esprit business. À l'inverse, une exploitation agricole comme on peut en voir beaucoup qui sont sur de très grosses entreprises, qui brassent énormément de chiffres d'affaires, cela va être intéressant économiquement, mais si derrière en fait c'est de la monoculture, c'est de l'utilisation de produits phytosanitaires à outrance, si l'impact sur la biodiversité est très négatif et bien cela on le retranscrit dans la comptabilité, on se rendra compte que ce n'est pas forcément une exploitation très durable dans son modèle. Dans les deux cas, cela permet un peu de remettre sur un même pied d'égalité différents types d'exploitations agricoles.*

PR :

*Ma question suivante est : quels sont les désavantages selon vous du modèle CARE ?*

ES :

*Les inconvénients de cette méthode-là c'est la manière de réussir à l'appliquer. C'est compliqué à l'appliquer dans le sens où ce n'est pas juste une application comptable où on est devant le PC et on doit rentrer des chiffres. Utiliser Excel pour CARE, c'est vraiment la dernière étape et c'est ce qui est entre guillemets le plus facile. Ce qui est en fait beaucoup plus compliqué, un cabinet comptable ou d'expertise comptable ne pourrait pas faire le travail seul c'est que du coup il y a besoin de définir tout ce que sont les capitaux naturels, capitaux humains. Quelles sont toutes les caractéristiques, quels sont tous les outils de mesure de ces capitaux et quels sont dans la littérature scientifique les seuils et les objectifs à atteindre. Je prends un exemple, mais si on dit qu'une exploitation agricole préserve son capital sol, la question, ça va être, mais c'est quoi le sol. Qu'est-ce qu'on entend par préserver le capital sol, est-ce que c'est préserver le taux de matière organique, est-ce que c'est préserver la vie du sol, ... ? Cela ça se discute avec les techniciens agronomes, les agriculteurs, etc. Après, comment on l'évalue, est-ce que c'est avec des analyses de sols, avec des pédologues qui viennent aussi sur place parce qu'il y a des laboratoires d'analyse qui interviennent. Une fois qu'on a évalué ce capital-là sur l'exploitation agricole c'est de dire on est à ce niveau-là, on a réussi à l'évaluer, mais idéalement si on veut vraiment être dans une logique de préservation des sols, il faudrait savoir à quel niveau. Si le niveau on n'y est pas alors c'est de dire quelles sont les pratiques et donc les coûts à mettre en place pour atteindre ce niveau-là. Imaginons que je sois à 2% de matière organique dans les sols et selon la littérature et tous les experts, on sait qu'on doit être à 4% de matière organique dans les sols pour être bien. Mais alors quelles sont les pratiques qu'il faut que je mette dans mon système pour y arriver, pour l'atteindre. Donc cela aussi cela nécessite des agronomes, des techniciens qui conseillent sur la bonne pratique en fonction du contexte de l'exploitation. Et c'est à ce moment-là qu'on va dire : donc chaque année je mets cela en place, donc cela va me coûter autant, je vais y passer autant de temps ... Donc là en fait on va rédiger le budget prévisionnel qui va en fait constituer le capital sol donc ce qu'il faudrait faire idéalement pour payer sa dette au niveau du capital sol. Chaque année, on va voir concrètement par*

*rapport aux dépenses de l'année dernière, ce qu'on a concrètement fait et est-ce que du coup on arrive à rembourser l'entièreté de cette dette-là ou est-ce qu'on a juste fait une partie de la dette. Cette dernière partie qui est de mettre des coûts monétaires sur les pratiques et à saisir dans les calculateurs Excel c'est ce qu'il y a de plus facile maintenant réussir à définir tout ce qui est en amont c'est là où c'est plus compliqué. Et donc c'est là que je veux en venir, pour mettre en place cette méthode-là, il faut qu'il y ait plein d'acteurs qui s'y collent. Autant les cabinets d'expertise comptable parce que tout passera par eux au final, mais aussi les agronomes dans les chambres d'agriculture, dans les centres de gestion, peut être même les associations naturalistes autour de la diversité, le syndicat des eaux pour la partie de la qualité de l'eau. Il y a donc beaucoup d'acteurs qui rentrent en compte et il y a également aussi beaucoup les autorités territoriales sur les capitaux humains. En fait dans le capital social, on va compter le capital humain donc vraiment les hommes en tant que tels donc les agriculteurs, les salariés, les stagiaires et aussi les consommateurs, les citoyens qui bénéficient soit des produits de la ferme, soit les voisins fin ceux qui sont dans l'environnement direct de la ferme. Et dans le capital social, on met aussi tout ce qui est préservation du patrimoine, préservation des haies classées s'il y en a, du bâti s'il y en a et en fait tout cela les collectivités locales ont aussi leur mot à dire sur ce qu'elles attendent des exploitations agricoles. C'est-à-dire qu'est ce que la société attend d'une ferme sur leur territoire donc là aussi elles ont leur mot à dire pour définir les capitaux et les pratiques à mettre en place pour préserver ce capital social. Il y a donc une complexité de pouvoir mobiliser des acteurs et de mettre en place un protocole clair. Si on veut mettre cela en place, alors il faut l'intervention de telle personne, de telle autre personne pendant autant de temps, cela va coûter autant. C'est une méthode qui requiert un certain budget d'application pour qu'elle soit complète. Cela demande du temps même pour l'agriculteur, car une fois qu'on a fait cet exercice-là la première année, l'idée c'est vraiment que l'agriculteur, les chefs d'entreprise se mettent dans la logique de préservation des capitaux. Comment je conduis ma ferme pour que je préserve mon capital sol, mon capital eau, biodiversité, etc. Donc tout cela demande aussi une autre manière de voir les choses et puis de pouvoir tenir un outil de pilotage donc un carnet ou tableau de bord pour pouvoir au cours de l'année suivre les capitaux. Et comme cela une fois par an, et bien quand on refait le bilan CARE on a un peu tous les éléments déjà présais et c'est plus facile après.*

PR :

*Vous avez déjà partiellement répondu à la question suivante, mais quelles sont les principales difficultés rencontrées sur le terrain, dans l'implémentation du modèle CARE chez les agriculteurs. J'ai entendu que vous avez mentionné le prix, le temps, mais est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui influencent ?*

ES :

*Ouais, qui pourrait un peu freiner les agriculteurs c'est aussi qu'en fait quand on applique le modèle CARE, le résultat net de l'exploitation, il va, alors ce n'est pas forcément, mais il peut être dégradé plus que le résultat de la comptabilité classique. Pourquoi, parce que si on est très ambitieux sur les objectifs à atteindre, plus on est ambitieux d'un point de vue écologique, environnemental, social, plus on dit bon ben sur le capital humain, le salaire fait partie de la préservation des capitaux humains. Le salaire décent que voudrait se fixer un agriculteur, s'il le fixe trop haut, plus la dette va augmenter. Si d'une année à l'autre, on n'arrive pas à remplir tous les objectifs alors d'année en année cela creuse le résultat au négatif. Et donc en fait quand on regarde les résultats finaux, on voit qu'ils sont dégradés par rapport à la comptabilité classique. Et cela ça peut faire peur alors que dans le même temps, il y a toute la partie positive et tout ce qui va être un remboursement de dettes qui peut être conséquent, mais qu'on ne va pas forcément regarder parce qu'on s'attarde sur le résultat final qui est diminué. Donc il y a cela qui*

*peut freiner. Il y a des agriculteurs chez qui on l'a fait qui ont été déçus en fait parce qu'ils étaient dans une dynamique de faire l'agroécologie donc ils pensaient qu'ils allaient avoir un résultat final amélioré et finalement non donc cela les a déçus. Pour autant, ces agriculteurs ce qu'on essaye de leur dire c'est que si on mettait en place le même exercice chez un agriculteur qui est en agriculture conventionnelle qui n'a pas du tout d'ambition environnementale ou qui n'a pas de pratique en place. Si on devait mettre en place le même exercice alors sa dette serait encore plus énorme et son écart final serait plus énorme et donc son résultat plus négatif. C'est l'autre difficulté pour faire passer le message, que le résultat ne sera pas amélioré, mais on aura quand même bien dans le résultat CARE toutes les lignes qui concernent l'environnement et le social et dans lesquels cela chiffre vite en termes de dépenses et de coûts de préservation en tout cas en termes de remboursement de dettes. Et donc voilà c'est un des discours à adopter avec les agriculteurs.*

*PR :*

*Mais justement, est-ce qu'ils ne sont pas un peu frustrés dans le sens que le modèle CARE diminue leur résultat net et que si on prend le cas d'un agriculteur qui n'a pas de sensibilité environnementale alors ce sera encore pire. Au final il n'y a rien qui force les agriculteurs à le faire.*

*ES :*

*Oui et c'est pour cela que pour le moment pouvoir dire à un agriculteur que si on le compare avec une ferme conventionnelle, vous verrez la différence, on ne peut pas le faire parce qu'on n'a pas encore testé la méthode chez les agriculteurs conventionnels. Pourquoi ? Parce que cette méthode est vraiment expérimentale et que les agriculteurs qui sont OK de tester cette méthode qui ne sera peut-être effective que dans 5-10 ans ce sont les agriculteurs qui sont déjà dans une démarche agroécologique, qui ont envie de faire bouger les choses, qui sont vraiment soucieux de leur environnement. Ils sont donc prêts à passer du temps pour tester la méthode. Si on avançait dans le temps et que cela était une méthode beaucoup plus diffusée et applicable et qu'on pouvait avoir des fermes où c'est applicable dans le conventionnel, je pense que voilà il y aurait déjà une meilleure motivation pour ceux qui font déjà des efforts.*

*PR :*

*Est-ce que vous pensez, pour aller plus dans la comptabilité, que les normes IAS/IFRS qui ne vont pas dans les dimensions sociales et environnementales peuvent être un frein pour ces agriculteurs ou c'est le cadet de leurs soucis.*

*ES :*

*Euh tu peux répéter quelles normes ?*

*PR :*

*Les normes IAS/IFRS donc ce sont les normes qui régissent les bilans comptables traditionnels. Donc normalement, toute entreprise doit publier ses comptes selon ces normes-là qui sont des normes mondiales. Sauf qu'elles ne reconnaissent pas le social et l'environnement, mais juste le financier. Donc, je me demandais si cela pouvait être un frein ?*



ES :

*À l'heure actuelle vu que cela a toujours été comme cela, je ne pense pas qu'il y en ait qui se pose la question de savoir si cela aurait pu être autrement. Mais c'est vrai que quand on apporte le sujet avec les agriculteurs qu'on pourrait leur faire une comptabilité qui permette de retransmettre en toute transparence ce que vous faites et notamment qui est une bonne pratique sur la biodiversité, mais qui ne vous apporte rien financièrement. Cela si on le retranscrit dans la compta, je pense qu'il y en a beaucoup que cela intéresserait en fait. Mais aujourd'hui, si je comprends bien ta question c'est de savoir s'il y en a qui sont frustrés par la méthode comptable actuelle ben sans doute que oui pour ceux qui connaissent CARE, mais comme cela a toujours été comme cela, on fait avec. Donc voilà, donc je pense que cela intéresse de plus en plus d'agriculteurs de s'orienter vers une comptabilité de ce genre oui.*

PR :

*Ok et tantôt je vous ai entendu évoqué le temps, une de mes questions c'était de savoir si l'aspect chronophage, le fait que cela prend un peu de temps d'aller sur le terrain et de regarder pour calculer les capitaux. Est-ce que c'est quelque chose qui freine les exploitants agricoles ? Je sais que vous avez déjà partiellement répondu en disant que ceux qui sont déjà dans la démarche prennent le temps de le faire, mais est-ce que vous avez déjà eu des personnes qui vous ont dit qu'elles abonnaient parce que c'était trop long ou trop coûteux ?*

ES :

*Oui, et bien si tu vois, même parmi les fermes qui sont super intéressées de suivre la méthode, quand tu leur demandes ben OK on va la tester sur votre ferme, mais je vais devoir passer un peu de temps avec vous pour qu'on échange et qu'on discute, pour que l'on comptabilise toutes les pratiques que vous faites et que cela prend environs deux jours de travail alors il y en a beaucoup qui demandent d'écourter parce qu'ils n'ont pas deux jours devant eux à mettre à disposition. Fin ça c'est aussi le problème des agriculteurs, c'est qu'il n'ont jamais trop de temps. Donc ça c'est le problème, après il faut essayer d'optimiser le temps d'échange avec les agriculteurs, pouvoir exploiter au maximum les documents qui peuvent déjà avoir à disposition. Tu vois les analyses de sols, les études de biodiversité, des études de haies sur leur ferme. Donc tous ces documents qui ont déjà été fait, nous on les prend et on les exploite de notre côté comme cela quand on fait l'entretien avec les agriculteurs on gagne un peu de temps quoi. Entre guillemets, il y a déjà des experts qui sont déjà passés par là. Après, ce qu'il faudrait pour faire gagner du temps à tout le monde et c'est là où cela peut paraître compliqué, si un jour on dit que de manière obligatoire une fois tous les 3 ans par exemple, il faut qu'il y ait une étude de la biodiversité réalisée, une étude sur les haies, une étude de l'impact de l'eau. Si tout cela était rendu obligatoire et subventionné, pris en charge par l'État par exemple, mais obligatoire et bien en fait on gagnerait du temps derrière pour tout remettre dans CARE à partir de ces études-là. Si les analyses de sols étaient obligatoires pour toute exploitation, c'est pareil on gagnerait du temps. Au-delà de ça, sans durcir trop les obligations actuelles, il faudrait qu'il y ait certaines obligations pas forcément à charge des agriculteurs, mais appuyé par l'État ou la PAC ou je ne sais quoi pour faciliter la mise en place de la méthode.*

PR :

*Et l'aspect du prix, est-ce que cela les rebute aussi ?*

ES :

*Du coup, de quels coûts ?*

PR :

*Le fait de voir qu'il y a plusieurs acteurs à regrouper pour définir ce qu'est un capital, etc. J'imagine que ces coûts-là sont répercutés sur les agriculteurs. Parce qu'en plus de réduire le résultat net, cela leur coûte quoi. Vous voyez ce que je veux dire ?*

ES :

*Oui. Et bien en fait c'est ça que je disais qu'il faudrait que ce soit une méthode accompagnée d'un point de vue subventions. Justement si on fait appel aux chambres d'agriculture, aux collectivités pour mener des études régulières sur toutes les exploitations, sur la biodiversité, les sols et autres. Ça il faudrait que ce soit pris en charge plutôt par l'État en fait. Peu importe que ce soit des aides ou des subventions publiques, mais que cela ne soit pas à la charge de l'agriculteur. Ce ne sera jamais accepté si c'est le cas. Pour que la méthode soit acceptée par tous, même les agriculteurs qui sont les moins sensibilisés à l'environnement, il faut que ça soit quelque chose de gratuit, alors qui leur demande un peu de temps dans l'année pour justement réfléchir et observer ce qui se trouve dans leurs champs, mais il ne faut pas que cela leur coûte quoi. C'est donc là où les collectivités territoriales doivent aussi prendre part à cela. D'appuyer en fait, par exemple qu'il y ait une fois tous les trois ans une campagne d'étude en biodiversité menée dans toutes les exploitations d'une commune. Mais ça, par exemple, la ville peut peut-être participer aux frais de ces études-là. Fin ça, c'est ce que j'imagine, mais on n'en est pas encore là. Mais oui. Après je reviens sur le fait de diminuer le résultat net. Je pense quand même que ce n'est pas systématique. Là, ça l'a fait pour une exploitation qui sur le plan environnemental était au top du top donc elle remboursait sa dette environnementale très bien, sur l'aspect territorial aussi. C'est juste au niveau économique c'était une ferme qui n'était pas encore super rentable donc en fait au niveau versements de salaires et bien les agriculteurs ne se rémunéraient pas de manière décente en fait. Et donc c'est ça qui a fait plomber leur résultat social fin humain. Leur capital humain était dégradé ce qui a fait que cela a dégradé leur résultat net. Mais leur capital environnemental était, fin la dette était remboursée. Fin pour ce cas-là, c'était ça. Maintenant, je pense que des entreprises, fin des exploitations qui arrivent à être à peu près stables sur tous les piliers environnement, économie et social cela ne dégrade pas le résultat tant que cela alors.*

PR :

*Pour faire le lien un peu avec ce que vous dites, j'ai interrogé ici en Belgique des coopératives à sensibilité environnementale qui ne connaissaient pas le modèle CARE, mais pour qui j'ai expliqué un peu comment cela fonctionne. Une de leur principale crainte c'était qu'entre guillemets, pour grossir un peu le discours, que les gros s'en sortent encore et que ce soit les petits qui trament parce que cela leur coûterait, ils devraient aller voir des experts, que c'était sans doute de la paperasse, de l'administratif en plus et que les grosses entreprises ont un service juridique adapté et eux pas donc c'est ce qui leur faisait un peu peur. Voilà, donc je vois que vous répondez en disant que cela devrait être gratuit et que les pouvoirs publics devraient intervenir. C'est bien ça ?*

ES :

*Oui, je suis d'accord avec leurs craintes. C'est clair. Moi aussi je pense que si tout ce qu'on a en place, même moi le temps que j'y passe à y aller et mettre en place la méthode. Si c'était aux agriculteurs de me rémunérer sur ce que je fais, ils diraient non. Pourtant c'est des agriculteurs qui voilà d'un point de vue environnemental et territorial ils sont au top donc non faut pas que ce soit ça. Après, je pense que ce sera dans les décisions politiques, mais faut que cela soit une méthode qui soit accessible par tous et je pense que justement cette méthode CARE elle a pour but de rééquilibrer un peu, pas la justice, mais les plus petites structures que les énormes exploitations qui d'un point de vue écologique ou social sont dans les choux quoi. Donc non, il ne faut pas que cela soit une méthode qui soit à la charge de l'agriculteur. Il faut qu'il puisse mettre en avant toutes les petites structures qui ne sont peut-être pas les plus puissantes d'un point de vue économique parce qu'elles n'ont pas toutes les économies d'échelles, mais qui sont au final des petites exploitations qui sont puissantes par leur impact environnemental et territorial et citoyen quoi.*

PR :

*Oui tout à fait. Et est-ce que vous pensez que la méthode CARE pourrait intéresser les plus gros de par le fait qu'elle permet peut-être d'anticiper les risques réglementaires ou environnementaux qui sont à venir ?*

ES :

*Hors domaine agricole ?*

PR :

*Oui.*

ES :

*Je me dis que c'est plutôt une méthode qui pourrait faire peur à des entreprises qui sont dans une logique un peu greenwashing. Et aujourd'hui, le système de la RSE, où au final tout est externalisé. Il y a beaucoup de rapports rendus, mais au final derrière c'est beaucoup de compensations carbone et compagnie. Tant que ce n'est pas internalisé en fait, vraiment dans la comptabilité, je pense qu'il y a beaucoup d'entreprises aujourd'hui qui mettent tout sur le dos de la RSE. Et ils font un peu du greenwashing, donc je me dis que si on internalisait tout cela dans la comptabilité alors je pense que cela pourrait surtout faire peur à des entreprises qui ne font pas toujours tout bien et qui ont des choses à se reprocher. Mais après, je pense que c'est une question d'homme en fait, de qui se trouve à la tête de la structure. Mais de grosses entreprises qui justement veulent vraiment voir complètement les choses et mettre en place cette comptabilité-là, alors cela pourrait être un atout pour anticiper des crises à venir et être sur de tout internaliser pour mieux gérer les capitaux en fait. De faire objectif de gestion pas uniquement le capital financier, mais tout le reste quoi. L'Humain, l'environnemental il faut que tout soit sur le même pied d'égalité, mais ça c'est compliqué. Après, je pense que le jour où ce sera obligatoire et que cela rentrera vraiment dans les lois comptables, sur la filière industrielle, cela changera beaucoup de chose.*

PR :

*Et sur le plan agricole, est-ce que vous pensez que la méthode CARE est absolument nécessaire pour passer à une transition plus sociale et écologique ? Là j'élargis à plein d'autres choses que la comptabilité. Est-ce que vous pensez que c'est absolument nécessaire de faire CARE ou vous pensez qu'on pourrait s'en sortir sans. C'est un peu ça ma question.*

*ES :*

*Alors je pense que, fin c'est un vaste sujet la transition écologique dans les fermes, je pense qu'on pourrait s'en sortir sans, car la preuve aujourd'hui, il y a plein d'exploitations qui le font très bien sans la méthode CARE. Maintenant si on a un volet pour une transition de masse, oui je pense que cela fait partie des outils alors combinés avec d'autres. Parce que CARE c'est très bien pour rendre des comptes et dire concrètement ce qui se passe dans l'exploitation maintenant pour l'accompagnement, tout ce qui est de la formation, de la pratique ... donc plus la phase de diagnostics, il faut que cela soit combiné avec d'autres outils. Là par exemple, chez Fermes d'Avenir, dans la méthodologie qu'on applique, en fait, on démarre avec les agriculteurs à faire l'outil de diagnostic environnementale IDA4. Je ne sais pas si tu connais.*

*PR :*

*Je connais de nom, mais je ne sais pas trop en quoi cela consiste exactement.*

*ES :*

*C'est un outil qui aide au diagnostic environnemental, mais celui-ci il est développé par des chercheurs depuis une dizaine d'années voir plus même. 15 ans/20 ans. Du coup c'est un outil qui est assez complet et qui, à travers toute une série de questions sur les pratiques, permet en fait de donner des notes sur les volets économiques, sociaux, territoriaux, écologiques, environnementaux. Et du coup ce diagnostic là en fait, cela permet vraiment d'éplucher tout ce que fait l'exploitation et de voir un peu quels sont les points forts et les points faibles. Alors dans un système de notes, on n'est pas encore dans le monétaire, mais en fait cela permet de poser une base pour l'agriculteur pour dire OK j'ai le bilan agroenvironnemental de ma ferme, OK je suis comme cela et c'est aussi un outil qui permet de lever des perspectives ou des préconisations pour la ferme. De dire à ben ici, on est un peu juste donc il faudrait idéalement plutôt réfléchir à ça et ça. Cet outil peut servir de base pour appliquer CARE derrière en fait. Une fois qu'on a fait cela avec les agriculteurs, on peut dire que sur tous ces aspects-là cela correspond à tels capitaux. On est plutôt bien donc concrètement toutes les pratiques qui sont citées-là, on va chiffrer, savoir ce que vous faites chaque année et qui est bien, on va le rentrer comme remboursement de dettes environnementales et sociales. Maintenant, tous les endroits où cela paraît un peu juste au niveau des notes et bien on va réfléchir à qu'est-ce qui faudrait faire de plus et donc cela aide déjà pour la partie CARE et puis ça aide l'agriculteur en fait beaucoup plus ce genre de diagnostic qu'un compte de résultat dans le bilan comptable avec juste des lignes capital social et capital environnemental. Ce n'est pas cela qui aide en tant que tel. Il faut qu'il y ait derrière des outils de diagnostic, d'évaluation, plus agronomique en fait. Et je pense que dans la transition écologique, il faut qu'il y ait aussi l'émergence beaucoup plus de collectifs agricole. CARE j'imagine, très bien que cela pourra se développer un jour dans les fermes en lien avec des groupes d'agriculteurs, des collectifs en fait. Il y en a déjà qui s'y intéresse. Mais je pense que les collectifs agricoles ce sont des bons moyens aussi de faire évoluer les pratiques. Donc, combiner à CARE, plus des outils d'aide, de diagnostic, plus des accompagnements d'agronomes et de techniciens, c'est un peu tout ce cocktail-là, d'outils qu'il faudra mettre en place. Ils sont déjà mis en place pour certains, mais il faudrait continuer à le*

développer. Et toujours aussi, je pense qu'il faut quand même pouvoir orienter l'APAQ de manière correcte et cohérente par rapport à ses objectifs agroécologiques. Il faut regarder que les réglementations et les subventions soient cohérentes avec le reste.

PR :

Et bien parfait, c'était ma dernière question. Je ne sais pas si vous avez des questions pour moi à me poser.

ES :

Oui, je voulais savoir. Fin du coup si j'ai bien compris, ton mémoire tu ne vas pas seulement le faire sur la filière agricole, mais élargis ?

PR :

Oui j'essaye un peu d'élargir le champ. Comme je suis plus dans le business, j'essaye de voir un peu plus largement. Maintenant, ça m'intéresse aussi d'avoir votre avis parce que je sais que c'est le point de départ du modèle CARE. Dans tous les cas, pour l'instant je reste encore fort large et possiblement je me redirigerai si nécessaire.

ES :

Oui, OK. Ça me fait penser parce qu'on en a discuté il n'y a pas longtemps avec une personne qui était à la formation CARE qu'on a donnée au mois d'avril qui, elle, travaille plus dans le bâtiment, en écoconstruction. On a abordé les aspects techniques dans l'écoconstruction, ce sont les ressources, les matières premières, partir sur des éléments bois et autres à moindre impact environnemental. Ce qu'on a dit, ce qui est beaucoup revenu sur l'aspect social c'est que c'est facile à mettre en place quand c'est une ferme et qu'il y a seulement deux, trois personnes qui travaillent dessus. C'est facile de dire, idéalement toi tu voudrais quel salaire pour garder ta motivation au boulot, ou tu voudrais combien de jours de congé par an. S'il faut s'amuser à demander la question à toute la RH au sein d'une entreprise, c'est là où cela peut vite devenir compliqué dans une grosse entreprise en fait. En gros, il faut demander l'avis à toutes les parties prenantes. Donc si tu as une entreprise de 250 personnes et bien il faut demander l'avis aux 250 salariés et ça j'imagine que cela peut être un frein pour l'application de la méthode dans d'autres filières. Après, je crois que certaines entreprises le mettent déjà en place dans certaines stratégies RH et autres. C'est les questionnaires de satisfaction de leur salarié, mais bon voilà c'est une parenthèse qu'on a abordée sur des filières non agricoles. C'est le fait de demander à tout le monde pour le bien-être de tous les collaborateurs.

PR :

Mais c'est vrai que cela pourrait être un gros frein, parce que si c'est des énormes entreprises, j'imagine que cela peut vite devenir compliqué.

ES :

C'est pour ça que je ne me suis pas posé de questions vu que cela ne concerne pas les fermes. Toutes les fermes que j'ai vues, il y a 4 personnes maximum donc cela va vite de demander l'avis à 4 personnes,

*mais dans une grosse entreprise, j'imagine qu'il faudra à un moment donné avoir une moyenne en fait, sans demander l'avis à tout le monde et à chacun, mais d'avoir un seuil minimum. Je ne sais pas, mais dans tous les cas cela peut être un frein, l'aspect humain dans une grande entreprise.*

*PR :*

*Parfait.*

*ES :*

*Voilà.*

*PR :*

*Et bien je vous remercie si vous n'avez plus de questions. C'était très intéressant, je suis vraiment contente d'avoir pu avoir cette dimension agricole c'est vraiment chouette. En tout cas, merci pour le temps que vous m'avez accordé.*

*ES :*

*Mais de rien. Pas de soucis, bonne continuation pour ton mémoire et bon courage parce que je sais qu'il n'y a pas encore beaucoup de structures qui s'intéressent à ce sujet-là. Donc ce n'est pas forcément évident de s'y retrouver quand c'est comme ça.*

*PR :*

*Et encore, en France c'est beaucoup plus développé qu'en Belgique.*

*ES :*

*Oui donc c'est d'autant plus intéressant de s'arrêter sur ce sujet-là. Il faut des étudiants qui se lancent là-dedans. C'est ce genre de recherches comme tu vas faire qui va permettre de faire rentrer l'idée. Là où ce sera peut-être un sujet qui sera repris par la suite et du coup cela va donner des connaissances.*

*PR :*

*Oui ce sera ma petite pierre à l'édifice même si elle est minuscule.*

*ES :*

*Et bien OK.*

*PR :*

*Je vous souhaite une belle après-midi et encore merci.*

*ES :*

*Merci à toi aussi.*

*PR :*

*Aurevoir.*

*ES :*

*Aurevoir.*

## **12.11 ANNEXE 12 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE DOMINIQUE IOOS**

*PR :*

*Euh donc voilà ma première question c'est pourquoi avez-vous choisi de défendre le modèle CARE ?*

*DI :*

*Moi à titre personnel ou Fermes d'Avenir ?*

*PR :*

*Vous à titre personnel*

*DI :*

*Moi c'est un peu par hasard en fait, les grandes décisions c'est toujours un peu par hasard. En fait, moi je suis ingénieur agronome et mes parents étaient agriculteurs. J'ai travaillé beaucoup en banque, fin j'ai passé une grande partie de ma carrière dans les banques. Par hasard, j'ai fait un mécéna de compétences dans le cadre de la Société Générale détachée à Fermes d'Avenir et j'ai découvert par hasard CARE. C'est une autre façon de compter qui intègre l'environnement et les hommes en termes de capital au-delà du capital financier. Et parce que Fermes d'Avenir avait travaillé sur cette méthode en ayant identifié que la transition écologique ne pouvait pas se faire de la façon dont on compte. C'est-à-dire que comme on ne compte que la préservation du capital financier, à la fin ce qui décide ce sont les choix financiers. Et donc à chaque fois, les choix financiers se font au détriment soit de la nature, soit de l'Homme. Et quoi qu'on dise, quoi qu'on fasse, c'est ce qui se passe. On voit bien que le climat, on fait des COP21, 22, 23,24,25, etc mais on continue à cracher de plus en plus de CO2 dans l'atmosphère. On ne fait rien de très sérieux ou ce qu'on fait de sérieux comme alternative c'est des éoliennes ou des méthaniseurs fin des trucs qui sont aussi destructeurs de l'environnement. Et en fait, si on comptait vraiment, on se poserait la question de comment on réduit notre consommation énergétique par exemple sur ça. Après sur l'eau ou la biodiversité aussi. Donc, la transition continue à compter aujourd'hui et dire on va faire une transition écologique c'est comme si je mettais une fusée sur un bas de tir et ne pas mettre de pétrole. Après on peut dire elle va décoller, elle va décoller, mais à la fin elle ne décolle pas. Alors ça c'est l'approche de Fermes d'Avenir qui avait lancé un projet pour voir comment on pouvait compter différemment et qui avait identifié la méthode CARE. C'est une façon, qui par construction intègre la dette écologique et la dette humaine dans les comptes financiers. Et moi à titre personnel, en fait quand j'ai fait mon mécéna, on m'a dit « tiens regarde il y a ce sujet-là qui est orphelin, il faudrait que tu le reprennes pour animer une formation » et puis animer notre projet d'intégration de CARE dans les contributions qu'on faisait sur un appel à projets. Du coup, je me suis*

*formé à CARE dans le cadre de la préparation de ce projet et dans le cadre de la préparation à la formation et pour moi c'est apparu comme une évidence. Effectivement, jusqu'à présent, on ne comptait qu'une petite partie des choses alors qu'on pouvait très bien, de la même façon qu'on intègre la préservation du capital financier dans la comptabilité en partie double, intégrer la préservation du capital naturel et du capital humain en utilisant le même moteur. Mais par contre, il faut aussi intégrer dans les décisions les différentes parties prenantes. Déjà, il faut mesurer notre impact sur le milieu naturel et le milieu humain, mais également demander aux gens qui sont concernés ce qui en pense. Que ce soit les collectivités locales, les voisins, les consommateurs ou les communs et ça m'a paru lumineux. Et en fait, en intégrant la problématique de la solvabilité naturelle et humaine au même titre que la santé financière et en intégrant dans le prix de revient les éléments de coûts naturels et humains, on pouvait utiliser les mêmes types de processus. Simplement qu'elle ne s'appliquerait pas uniquement sur le résultat financier, mais sur l'ensemble du résultat. Et dans ce contexte-là, finalement, on n'a pas le droit de vendre en dessous du prix de revient et du coup le prix de revient c'est le prix de revient non seulement financier, mais aussi naturel et humain. Donc on applique les règles de fair-trade, mais avec un vrai moteur de calculs ou on ne distribue que les dividendes sur les profits durables. Dans ce cas les actionnaires vont changer leurs attitudes sur leur manière de faire fonctionner l'entreprise. Je distribue les aides et les subventions ou les financements uniquement sur un vrai bilan qui regarde la solvabilité sur différents capitaux. Pour ce qui nous concerne tous, c'est ce qui est par exemple les aides de la PAC (politique agricole commune). En France c'est 7 milliards d'euros qui sont distribués au nombre d'hectares si on distribuait le montant de la PAC sur la base d'une analyse des dettes financières, mais également naturelles et humaines et bien on changerait la façon dont on fait de l'agriculture. Et on ne serait pas obligé de mettre une seule règle pour tout le monde comme ce que fait la taxonomie européenne. Simplement, on laisse jouer les gouvernances et les analyses de territoires et du coup on aurait vraiment un truc qui serait adapté à chaque territoire et on utiliserait un certificateur indépendant qui est le comptable sur la vraie réalité des bilans des fermes. Et du coup, là, on changerait tout. Donc voilà ce qu'ai j'ai découvert. J'ai peut-être été long dans l'introduction.*

PR :

*Non pas de soucis*

DI :

*Donc voilà j'ai découvert cela par hasard alors cela à résonné avec le moment où j'étais en train de réfléchir également à comment l'environnement ou l'environnement naturel ou humain évoluait et qu'il y avait quelque chose qui clochait et puis également cela résonnait avec ma carrière financière. J'ai vu à chaque fois les catastrophes qui se sont produites et c'est toujours parce que l'on comptait mal. Madoff c'est parce que l'on comptait mal. Madoff, moi j'ai eu quelqu'un en 86 dans ma carrière qui me disait : il y a un problème avec Madoff et donc en 86 il y a des gens qui se posaient des questions et il a explosé en 2008. Et pareil pour les subprimes, les gens se posaient des questions et quand cela a explosé, ça a explosé. Et en général, quand on compte mal, cela explose toujours à un moment ou à un autre. Et plus c'est tard, plus cela explosera fort. Donc cela a résonné avec ce que j'avais vu sur la façon et sur l'importance de bien compter que j'avais pu constater lors de ma carrière financière.*

PR :

Ok



DI :

*Et donc voilà ça a résonné à trois titres : par rapport à la nature donc mon expérience d'agronome agriculteur, mon expérience financière et également ma perception de l'évolution du monde et des enjeux écologiques qui sont faces à nous et surtout face à vous d'ailleurs puisque vous êtes plus jeune que moi.*

PR :

*Oui, parfait merci beaucoup. Ma deuxième question c'était dans une de vos vidéos vous dites que le modèle CARE peut s'appliquer à l'ensemble des entreprises qui produisent de la richesse économique. Mais est-ce que vous pensez qu'il y a des types d'organisations qui sont plus favorisées que d'autres à l'implémentation de ce modèle ? Je ne sais pas si ma question est claire.*

DI :

*Je dirais que c'est naturel pour une ferme. Une ferme agroécologique on est déjà dans une volonté. Parce qu'en fait, pour utiliser CARE, il faut qu'il y ait une préoccupation de la préservation des capitaux. Pour cela, il faut avoir défini ce qu'est le capital : c'est quoi un sol, c'est quoi genre un truc comme le covid, c'est quoi la santé des gens. Cela fait depuis 1 an que tout le monde en parle et on n'a pas été foutu, on n'est pas capable de se mettre d'accord sur c'est quoi le capital santé relatif à la crise, à la pandémie. Il y a des gens qui disent finalement si on laissait jouer la nature, si on luttait contre l'obésité et contre la malnutrition, si on luttait, si on préservait la santé des gens, si on soignait les gens on pourrait résoudre le problème. Il y a des gens qui disent non ce n'est pas ça, il faut vacciner, il faut confiner et en 1 an cette controverse on a montré qu'on était incapable de la résoudre et de la discuter autrement qu'en se traitant de big pharma ou de complotistes. Vous pouvez donc voir à travers cet exemple, où il ne faut pas dire qu'on n'a pas mis assez de moyens, la compliqué de se mettre d'accord sur c'est quoi un capital et c'est quoi le préserver. Ça, c'est la première chose. Donc deuxième sujet, il faut qu'il y ait une préoccupation de préservation et il faut qu'un indicateur de préservation. Et après, il faut un pilotage de la préservation pour qu'on puisse vérifier qu'à travers cet indicateur, ce qu'on a mis en œuvre, ce qu'on avait dit qu'on ferait d'abord, on fait. Et si on le fait, est-ce que ça marche ? Et si l'on recharge l'indicateur ou le niveau pour avoir une démarche positive ? Donc que toute entreprise peut s'y prêter, mais il faut qu'il y ait une préoccupation de préservation et la préoccupation il faut que ce soit les pouvoirs publics qui l'impose ou alors soit les gens le font de manière spontanée. Dans les fermes agroécologiques, on peut dire que les gens le font de manière spontanée. Les fermes agroécologiques, je m'aperçois qu'on fait CARE, mais qu'on ne fait pas de la préservation de tous les capitaux. Donc on identifie certains capitaux, mais déjà il y a une idée de préservation. Quand Danone corrige ses résultats du carbone de 35€ la tonne, je considère que Danone n'a aucune préoccupation de préservation des capitaux. 35€ c'est de la foutaise, 35€ on détruit la planète.*

PR :

*Oui, ce n'est rien du tout.*

DI :

*C'est le coût du marché du carbone or si on voulait préserver la planète, il faudrait prendre le coût du carbone pas en 2050, mais dès maintenant. Donc ce serait du carbone à 500€. Par contre, la seule façon pour que Danone, puisque je prends cet exemple, ait une volonté de préservation, il faut que cela lui soit imposé par les pouvoirs publics. Il faudrait que l'État joue son rôle et comprenne que préserver les capitaux naturels et humains c'est important. Fin si on prend l'Europe, en Europe, il y a combien de lobbyistes ? Le parlement européen il est alimenté en loi par les lobbyistes et les projets de loi sont faits par les entreprises pour elles-mêmes et par elle-même. Bon c'est un peu schématique ce que je dis, mais CARE pourrait s'appliquer à toutes les entreprises. D'ailleurs si on avait un enjeu il faudrait que CARE s'applique à toutes les entreprises et principalement à celles qui détruisent.*

PR :

*Oui, c'est bien ça, aux plus grosses pollueuses.*

DI :

*Appliquer CARE là où les gens ne détruisent pas, on constate que par CARE on sait effectivement qu'ils ne détruisent pas donc bon c'est intéressant. Par contre, il faut changer la trajectoire et pour changer la trajectoire il faudrait que cela s'applique à toutes les entreprises. On pourrait très bien, d'ailleurs, pour commencer dire en méthode CARE les plans RSE des entreprises. Parce qu'elles affichent des plans RSE et elles ont des auditeurs et bien il faudrait valoriser c'est quoi votre plan RSE. Il faudrait valider que les objectifs sont atteignables, etc. Qu'ils ont bien des projets pour les atteindre et c'est quoi ce qu'il y a dans la comptabilité analytique et ce qui est fait pour les appliquer. Donc on pourrait très bien du jour au lendemain dire que d'ici trois ans, ben toutes les entreprises valorisent les gens en méthode CARE et leur plan RSE. Déjà cela éviterait de dire une chose et de faire son contraire. Parce qu'en fait CARE à l'intérêt d'aligner la vision et les objectifs, les moyens, les actions et les résultats. Donc en fait, on pourrait très bien appliquer CARE à toute entreprise, mais il faut qu'il y ait une volonté politique s'il n'y a pas une préoccupation naturelle du capital. Donc voilà, après on voit que cela s'applique dans le cas de Fermes d'Avenir. On prend des fermes agroécologiques parce qu'il y a déjà au départ une volonté de protéger la biodiversité, l'eau, le sol euh et la nature.*

PR :

*Oui, c'est ça, il y a déjà une première sensibilité pour ce type d'entreprises.*

DI :

*Oui c'est ça, je ne sais pas si j'ai répondu à votre question.*

PR :

*Oui si si c'est très bien. Merci. Donc ma troisième question c'est selon vous qu'elles sont les principaux avantages du modèle CARE ?*

DI :

*Ah les avantages, c'est que d'abord cela s'appuie sur un moteur comptable. Donc toutes les entreprises ont une comptabilité donc si on change le moteur de calcul des résultats, on va changer les traducteurs*

*de toutes les entreprises. Et donc, comme je l'ai évoqué précédemment, l'ensemble des choix ou des décisions : distribuer des dividendes, aides à la subvention, définancement ou de calculer les prix de revient et d'appliquer les règles éthiques de commerce et bien du coup on utilise l'ensemble de ce qui a été mis en place jusqu'à présent en termes de calculs de résultats et de règles de gouvernance on peut les réutiliser. Donc l'intérêt de CARE c'est que cela puisse en effet avoir un moteur comptable. Et le deuxième intérêt du modèle CARE c'est qu'il force à s'interroger sur l'impact de l'entreprise, sur son environnement et sur les hommes et donc cela pousse à avoir une vraie éthique financière au sein du modèle d'affaires des entreprises. Cela amène à s'interroger, se poser des questions. Et, le troisième avantage, c'est que cela pose des questions pour après en fait. CARE ne se met pas en opposition du profit financier. Il dit simplement que le profit financier ne peut se faire qu'une fois que j'ai préservé. Et donc cela force à la cohabitation du profit financier et de la préservation de la nature et de l'Homme. Et tout cela pousse à la vraie démocratie. Parce qu'en fait, une vraie démarche scientifique aboutie, c'est-à-dire qu'on est obligé sur l'ensemble des capitaux, ce qu'on a tous appris à faire à l'école c'est-à-dire à faire une synthèse, antithèse, controverse ... cela fait partie du monde scientifique. Donc déjà cela permet de ramener la science à la science, mais d'également avoir de vrais débats démocratiques sur un certain nombre de questions qui ne soient pas binaires. Moi, je suis intermittent dans le shifter, le shift projet, je ne sais pas si vous connaissez où il y a un sujet qui fait partie de leur réflexion c'est le nucléaire. Le nucléaire, si on veut préserver le climat, c'est très bien, mais par contre la question qui se pose c'est qu'est ce que l'on fait des déchets nucléaires. Et donc le capital naturel du nucléaire sur le climat c'est pas très important parce que c'est une dette pas très importante 'fin par contre sur les déchets nucléaires si on dit que ce n'est pas important alors la dette n'est pas très élevée, mais si on dit que c'est important et bien elle est infinie. Mais il faut avoir ce type de débat qui intègre l'ensemble des dimensions et qu'on ne soit pas sur une seule dimension. On peut parler sur le même sujet des éoliennes, des méthaniseurs, etc. En fait, il n'y a pas de solutions qui soient bonnes ou mauvaises. CARE ne juge pas une action par sa nature, mais juge une action par son résultat. Et donc, si on a une vraie démarche CARE, on va vraiment être efficace. Et donc en synthèse, si on veut vraiment, 'fin l'intérêt de CARE c'est que ça pousse à changer la façon dont on agit. Ce n'est pas un outil de communication, c'est un outil pour l'action. Et c'est un outil pour le pilotage de la transformation. Et voilà, donc c'est le gros avantage et c'est un avantage qui est beaucoup plus fort, parce qu'en fait il y a d'autres systèmes et alternatives de comptabilité multicapitaux, mais qui prennent plutôt comme des actifs et pas comme des passifs.*

PR :

*Oui c'est ça.*

DI :

*Et donc, par contre, en prenant un capital comme un actif alors on dit que l'Homme ou la nature appartiennent à l'entreprise et de quel droit l'entreprise peut-elle s'arroger le droit sur cette nature ou sur cet humain. Par contre du coup, on dit que comme elle le met à son actif elle va vouloir le préserver, mais par contre c'est un processus antidémocratique. Donc à tout moment si l'entreprise a plus intérêt à détruire un actif parce que cela va générer plus de résultats que de le préserver, l'alternative euh ...  
Allo ?*

PR :

*Ah oui, je vous entends.*

DI :

*Non, mais comme c'est figé, vous m'entendez ?*

PR :

*Oui oui, je vous entends.*

DI :

*D'accord parce que l'image s'est figée. Et donc pour reprendre le fil de ma discussion et bien dans une logique risque/opportunité, si les opportunités sont supérieures aux risques de détruire et bien l'entreprise détruit naturellement. Parce que cela fait partie de ses objectifs du point de vue des actionnaires, de la rentabilité financière, etc. C'est dans son mode de fonctionnement et de sa gouvernance. Et même si elle ne le voulait pas, le cours de son action baisserait et donc cela la forcerait à maximiser le profit. Donc voilà effectivement l'intérêt de CARE c'est que c'est un vrai outil d'intégration de l'éthique au sein des affaires de l'entreprise. C'est le seul en fait, il n'existe pas d'alternative, d'autres projets dont la comptabilité met la nature et l'homme au passif des entreprises.*

PR :

*Oui, et de cette question découle est ce que vous trouvez qu'il y a des désavantages à ce modèle ? Est-ce que vous en avez déjà perçu ?*

DI :

*Le désavantage c'est la complexité fin c'est que pour le mettre en œuvre faut qu'il y ait une vraie volonté. Comme c'est un outil qui est sincère et bien dès lors qu'il y a une insincérité c'est compliqué à mettre en œuvre.*

PR :

*Oui.*

DI :

*Alors c'est un avantage ou un désavantage, mais du coup il a été publié en 2012 et on a eu peu d'avancées sur le sujet. Fin depuis que Jacques Richard en a parlé, il y a eu peu d'avancées et de mise en place de CARE dans les entreprises. Il y a eu des expérimentations, des expériences, mais on n'en est encore au stade expérimental et en 2018, il y a eu, dans la préparation de la loi PAC en France, il y avait Jean Dominique Senard et Nicole Notat qui ont fait un rapport dans lequel ils disaient qu'il fallait absolument mettre en œuvre une comptabilité qui préserve fin qui assure la préservation sociale et environnementale et il ne s'est rien passé en fait. Donc, sans volonté politique et bien en fait, cela ne va pas se mettre en œuvre. Donc c'est intéressant d'avoir une bonne idée, mais si la bonne idée on ne la met pas en œuvre ben ce n'est pas très utile.*

PR :

*Oui tout à fait.*

*DI :*

*Donc elle nécessite un vrai changement profond, politique et démocratique d'ailleurs puisque cela impose à toutes les différentes parties prenantes de s'exprimer sur les différents capitaux. C'est aussi compliqué, on ne sait plus le faire avec 7 milliards de personnes, on le voit bien. Fin en Suisse, il y a des systèmes de rotation, mais nos systèmes aujourd'hui ne sont pas adaptés aux réflexions sur les capitaux avec de vraies réflexions sur lesquelles on saura arriver à un accord et sur lesquelles on met en œuvre les choses de façon sincère. On voit à l'assemblée citoyenne pour le climat où en fait on les a fait réfléchir et puis on a mis 2/3 des réflexions à la poubelle. Je l'ai évoqué sur le Covid, on n'a pas été capable d'avoir un vrai débat sur ce sujet en 1 an et donc c'est ça les limites de CARE c'est que pour qu'il soit mis en œuvre il faut qu'il y ait, fin qu'on revienne à une vraie démocratie.*

*PR :*

*Oui*

*DI :*

*Mettre CARE dans un environnement où c'est l'argent qui est le seul driver des réflexions à la fin et bien ce n'est pas adapté à cet environnement-là.*

*PR :*

*Parfait merci ! Euh, la j'ai plus une question par rapport à l'implémentation dans la ferme de Cagnolle, je pense que c'est comme cela qu'on le dit. Mais est-ce que vous avez rencontré des difficultés, on va dire plus concrètes, on va dire des difficultés sur le terrain pour l'implémentation du modèle CARE ? Maintenant, je prends la ferme de Cagnolle, mais cela peut être lié à votre expérience en général du modèle. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez le plus souvent sur le terrain pour l'implémenter.*

*DI :*

*La difficulté qu'on a c'est de mettre en place un vrai pilotage des capitaux. La première fois qu'on le fait, on évalue ce que pourrait être un capital sol, un capital nature, un capital biodiversité, un capital eau, etc mais après il faut mettre en place toutes les mesures liées à cela. Chacun des sujets étant des sujets qui nécessiteraient que l'ensemble des techniciens ou des scientifiques sur un territoire se mobilise autour de cela. Il faut être capable de calculer un bilan carbone, etc etc. Donc il faudrait réorienter l'ensemble des techniciens ou des chercheurs sur un environnement, sur ce pilotage de capitaux. Pour une ferme toute seule, c'est compliqué d'aller faire l'ensemble de ces démarches, de ces mesures, etc. Donc la complexité c'est les moyens qu'on peut allouer sur le pilotage des capitaux. Et de la même façon, sur les capitaux humains, c'est d'aller mesurer ce que pensent les voisins, la collectivité locale. C'est aussi d'avoir des systèmes d'enquêtes. Et si on mutualisait sur un territoire l'ensemble de ces recherches et bien du coup, alors pour l'ensemble des fermes d'un territoire ce serait des outils qui seraient mis à la disposition de tout le monde. Donc une fois qu'on a fait le premier exercice de définir les objectifs, c'est de mettre en place les moyens de pilotage des différents capitaux qui ne sont pas des sujets aussi simples que cela. Il peut y avoir des controverses scientifiques et par exemple, qu'est-ce que*

*le stockage de carbone dans le sol, comment on le mesure, quelle est la réalité de cela ? On a besoin des analyses, etc. De même que l'impact eau, etc. La complexité, c'est d'avoir au fur et à mesure une vraie démarche d'amélioration continue et de mobiliser l'ensemble des moyens, des supports techniques et agricoles sur ce sujet-là et pas sur la vente de produits. Parce que par exemple, aujourd'hui 99% des coopératives en France ont choisi qu'elles aient opté pour la vente et non pour le conseil (soit l'accompagnement des agriculteurs). Comme les marges des coopératives se font sur la marge des produits et bien du coup elles ont plutôt choisi de faire de la vente. La complexité c'est qu'il y a un vrai pilotage des capitaux avec les moyens qui soient à la mesure de la complexité du sujet.*

PR :

*Oui c'est ça. Ok. Euh. Pardon ? Je n'ai pas entendu.*

DI :

*Est-ce que ma réponse est claire ? Je vais enlever ma caméra parce que de toute façon on est figé donc on prend la bande passante.*

PR :

*Ok ça va. Mais donc c'est plutôt adapté la définition des capitaux à l'importante de l'organisation si je comprends bien ?*

DI :

*Non, c'est qu'il faut adapter les moyens pour le pilotage des capitaux. Une grande partie des capitaux sont communs. C'est que l'ensemble des personnes et des moyens se mobilisent sur la mesure des différents capitaux. Je vais prendre un exemple sur la biodiversité. Moi, à un moment, fin je suis agriculteur, j'étais sur un projet d'agroforesterie et pendant qu'on a été en formation, il y a un gars de la chambre d'agriculture qui est venue mesurer l'impact sur le champ de la biodiversité via le nombre de verres de terres, etc etc. Et en fait, il faisait cela sur tous les champs où il y avait eu l'installation de l'agroforesterie. Et donc c'est eux le genre de moyens qu'on pourrait donner pour assister, pour mesurer de façon indépendante l'impact d'une ferme sur les capitaux. Et pour dire comme quoi il y a peu de moyens, c'est que ce stagiaire qui était financé une année et bien, cette année, j'en rediscutais avec le technicien qui était sur l'agroforesterie à la chambre de l'agriculture et il n'est plus financé. Donc il n'y a plus de mesures qui sont faites. Donc en fait, il faut redonner des moyens pour mesurer de façon objective l'impact sur les capitaux. En France, il y a des mesures qui sont faites sur la qualité de l'eau dans les différents départements, mais ces mesures ne sont pas mises à la disposition du public. Normalement, elles sont censées être publiques, mais on devrait sur chacune des mesures, à la limite, chaque fois qu'il y avait une mesure qui était prise sur la qualité de l'eau de surface ou de l'eau des nappes phréatiques, je pense que les agriculteurs seraient obligés de changer la façon dont ils font de l'agriculture et l'impact sur l'environnement. Et ce que je veux dire c'est qu'il faut accompagner dans tout ce qui est suivi des capitaux, mobiliser l'ensemble des moyens de mesure et d'analyse vers la la définition des capitaux et des indicateurs et le suivi des indicateurs.*

PR :

*Oui, ok c'est plus clair pour moi, merci !*

DI :

*C'est clair ? Parce que c'est hyper important. C'est central, c'est que parce que derrière les mots il faut ... . Par exemple, il faut pouvoir se dire c'est quoi mon impact sur le climat pour chacun. Quelque chose qui parle à tout le monde pour qu'une entreprise, comment une entreprise mesure son impact carbone, quelle est sa contribution pour qu'elle soit équilibrée par rapport à son activité. Avec de vraies réalités qui ne sont pas non plus issues du monde des lobbyistes. Par exemple, tous ceux qui promeut le biogaz en fait, ils proposent des moteurs qui sous-estiment ou qui sur-estiment d'ailleurs l'impact en termes de CO2 de toute la chaîne de valeur des méthaniseurs. Donc il faut aussi en plus, être très prudent sur les moteurs qu'on utilise pour voir quel est notre impact. Il peut aussi y avoir des biais et si un biais est là dans la manière d'identifier ou de valoriser un capital et bien du coup on peut être plus destructeur que preservateur si on se trompe sur la trajectoire de pilotage des capitaux.*

PR :

*Oui, ok. Oui, c'est beaucoup plus clair pour moi, merci beaucoup ! Ma question suivante c'est est-ce que vous pensez que donc les organisations qui ont déjà une sensibilité environnementale seraient quand même prêtes à implémenter le modèle CARE même si elles ne sont pas forcées avec des régulations régionales, nationales ou européennes ?*

DI :

*Comment je vais dire les choses. En fait en méthode CARE il n'y a pas d'amour, il n'y a que des preuves d'amour. Vous pouvez dire ce que vous faites, tant que vous ne faites rien, cela ne veut rien dire du tout. Est-ce qu'il y a une entreprise qui a décidé de le faire ? Non. Et si vous regardez, je ne sais pas si vous avez regardé une vidéo de lancement d'un truc qui s'appelle le CERCES qui est une association qui promeut CARE et à participer à la conclusion du webinaire où Fabrice Bonnifet qui est, le président du collège des directeurs du développement durable en France et qui est aussi responsable RSE de Bouygues, disait dans ses vœux 2020 en début d'année, il disait qu'il fallait absolument mettre en place une comptabilité qui intègre le maintien de la préservation des capitaux naturels et humains. En conclusion de ce webinaire du CERCES qui a eu lieu le 22 octobre, il a redit la même chose et il dit : « on cherche des entreprises pour le faire ». Moi j'ai envie de dire, pourquoi lui ne le fait pas ? En fait, il ne le font pas. Et en fait pourquoi ils ne le font pas ? Parce qu'ils n'ont pas envie de remettre en évidence l'ensemble des dettes écologiques des entreprises parce que cela changerait leur trajectoire. Donc, il y a peu d'entreprises qui ont montré un vrai attrait pour le faire. Ou alors elles le font de façon partielle. En fait, je ne sais pas si vous connaissez le sujet des marchands de doutes.*

PR :

*Non*

DI :

*Il y a un livre qu'il faut que vous lisiez, ce sont les marchands de doutes. En fait, cela a été écrit sur la problématique de l'industrie du tabac. Et l'industrie du tabac, en fait, dans les années 40, ils savaient très bien que fumer pouvait provoquer le cancer. Par contre, ils ont décidé de lancer leur pan de développement donc gagner de l'argent. Après pendant des années, ils ont nié que cela arrivait en*

*finançant des programmes de recherches pour montrer que le tabac n'était pas nocif, ça cela a été des années 50 à fin des années 60. Et puis une fois que cela a été avéré, parce qu'en fait le problème d'un risque c'est qu'il est probable, et ensuite il devient avéré. Et en fait, le problème c'est parce qu'il est probable qu'il ne va pas se produire. Probable cela veut dire qu'on ne l'a pas constaté, mais donc tous les impacts qui sont chroniques ne vont se voir que dans le futur. Donc en fait, un risque ce n'est pas parce qu'il est probable qu'il ne va pas se produire. Probable, il peut être probable à 99%, mais quand il va se produire, il va se produire demain. Et donc quand le risque s'est avéré dans les statistiques des cancers et bien en fait ils rentrent dans une logique de différé. On diffère dans le temps, normalement on aurait déjà dû arrêter le tabac, mais on diffère l'interdiction du tabac pour demain ou après-demain, etc. On a toujours la stratégie de décider de faire un business quoiqu'il en coûte même les impacts de pollution, nier qu'il y a un impact négatif et après différer le fait qu'on résolve. Et donc en fait les entreprises, elles sont aujourd'hui pour le climat, c'est-à-dire que personne ne nie qu'il y a un impact seulement tout le monde dit on va faire cela en 2050, en 2060. Donc il y a des entreprises qui travaillent sur CARE, il y a Fleury Michon, LVMH, etc ou Carrefour, mais elles se hâtent assez lentement. D'ailleurs, en finançant les programmes de recherches qu'il y a avec CARE, il suffit de financer des programmes de recherches pour que ça n'aille pas très très vite et comme cela la vie continue. Comme cela c'est le double gain, on continue comme avant et on a même plus, on a un bâton de maréchal comme quoi on est vraiment dans la compréhension du problème et dans la volonté de faire changer les choses. Mais après, il faudrait concrètement regarder ce qui est fait et dans la réalité, quelles sont les choses qui sont réalisées. Donc aujourd'hui, sur la mise en œuvre de CARE par les entreprises, je suis assez septique sur le fait que ça arrive spontanément. Cela arrivera aussi spontanément que si vous mettez une fusée sur un bas de tir et en disant qu'elle va décoller sans mettre d'essence dedans. Cela peut arriver qu'il y ait tout d'un coup un changement de la gravité, etc.*

PR :

*Ok et est-ce que vous pensez que le temps fin l'aspect chronophage du fait d'implémenter le modèle CARE cela peut aussi être quelque chose qui freine les entreprises ou c'est loin de là l'aspect le plus dérangeant ?*

DI :

*Ceci, en fait, pourquoi vous dites chronophage ? En fait, une entreprise passe son temps à gérer des projets et à faire de la comptabilité analytique. Toutes les entreprises font ça. Or CARE cela veut dire sur un projet que j'ai de préservation de capitaux, de gérer des projets c'est des choses qu'elles savent faire et d'allouer les actions que j'ai faites c'est de la comptabilité analytique. Donc aujourd'hui, on pourrait très bien le faire. Donc le sujet ce n'est pas tellement le chronophage, mais un problème de priorité de vouloir le faire et d'inventer les moyens d'y arriver. Donc, moi je reviens sur le sujet de la réelle volonté de le faire et des enjeux de le faire. Si on pense qu'il n'y a pas de problèmes sur la planète et tout le monde est heureux alors il n'y a pas d'enjeux de faire CARE, si on pense qu'on va changer la trajectoire de la planète et qu'il y a un sujet sur la qualité et sur la répartition des richesses et sur la démocratie dans le monde alors il faut mettre en place CARE. Donc, c'est plutôt un choix de trajectoire et une volonté politique qu'un sujet de chronophage ou pas chronophage.*

PR :

*Ok ça marche.*



DI :

*Vous savez le temps passé par les lobbyistes à Bruxelles, puisque vous les voyez plus que moi. Eux cela ne pose pas de problème, les entreprises cela ne leur pose pas de problème de financier 20 000 lobbyistes à Bruxelles. Les gens qui travaillent sur CARE s'il y en a peuvent être 50 dans le monde, c'est déjà le maximum. Ou les IFRS, l'énergie mise sur les IFRS, je ne sais pas si vous voyez ce que je veux parler.*

PR :

*Si si bien sûr.*

DI :

*Les normes comptables des IFRS et des IAS, il y a eu, je pense, des millions d'heures passées sur ce sujet. IFRS c'est un corps comptable qui a été défini par des organismes privés et qui a été rendu public seulement parce qu'il y a une directive européenne qui l'a imposée en 2005. Et les évolutions des IAS, IFRS se fait sur, par des banques privées. Donc ce sont des intérêts privés qui font évoluer les normes comptables des entreprises. Mais par contre toutes les évolutions des IAS/IFRS, moi qui étais dans la banque, on a dépensé des centaines de millions de dollars ou d'euros à faire évoluer nos systèmes pour s'adapter aux évolutions des IAS/IFRS.*

PR :

*Oui donc ce n'est pas un blocage quoi. Ce n'est pas cela qui bloquerait les organisations s'ils étaient vraiment motivés.*

DI :

*C'est simplement. Et pourquoi les IAS/IFRS quand elles évoluent, les gens dépensent de l'argent parce qu'ils n'ont pas le choix.*

PR :

*Oui, ok. Ici en Belgique, j'ai interrogé une petite coopérative de paysans et d'artisans qui essaye de donner une alternative à une nouvelle distribution dans le secteur alimentaire. Ils ne connaissaient pas le modèle CARE, mais pour voir ce qu'ils en pensaient et s'il seraient prêts à l'implémenter. Une des choses qui leur faisait peur, c'est que pour eux, si on implémentait le modèle CARE à tout le monde, ils auraient l'impression que cela bénéficierait aux grandes entreprises et non pas aux petites parce que pour les petites ce serait un peu des papiers, de l'administratif en plus, des coûts supplémentaires, du fait de demander de l'expertise, des comptables plus experts là-dedans. Et donc je voulais un peu avoir votre avis par rapport à cela. Est-ce que vous, vous pensez que ce serait vraiment le cas ou pas ?*

DI :

*Moi, ça dépend si. Fin tout dépend de ce qu'on veut faire. Si on pense qu'il n'y a pas de problème alors il ne faut pas mettre en place CARE, si on pense que ce n'est que de l'administratif alors il ne faut pas le mettre en place. Après la question c'est si on souhaite, si on a une vision qui veut préserver la nature*

*et l'Homme, faut bien s'en donner les moyens. Donc qu'on soit petit ou grand. Après, la taille ou l'impact pour les petits et les grands, si c'est pour faire une bureaucratie alors faut rien faire je suis d'accord. Mais CARE ce n'est pas faire la bureaucratie c'est identifié, avoir une discussion sur qu'est-ce que l'on veut préserver, de le qualifier et de mettre les actions pour les préserver à la taille de l'entreprise. Donc pour une petite entreprise, l'effort est moins important à faire et pour une grande il est plus important. Après la question, c'est comment on aide les entreprises pour le faire. C'est l'exemple que je vous ai donné pour une ferme, il faut aussi aider les agriculteurs à mesurer leur impact sur la nature et sur l'Homme pour les aider. Il faut donc aider les petites entreprises à faire leur comptabilité CARE au même titre que les grandes. Mais comme une partie de la comptabilité CARE est relative à des communs (l'eau, l'air, le sol, etc) je vais dire l'effort peut aussi être mutualisé entre différentes entreprises.*

*PR :*

*C'est ça, ok merci.*

*DI :*

*Cela répond à la question ?*

*PR :*

*Oui oui cela répond à ma question.*

*DI :*

*Mais je suis d'accord avec eux, si c'est pour en faire un outil bureaucratique alors il ne faut absolument pas le faire.*

*PR :*

*Fin ici en l'occurrence, ils ne connaissaient pas vraiment le modèle donc c'était compliqué, mais de ce qu'il imaginait quand je lui en ai parlé, etc c'était sa réticence principale donc voilà je voulais juste avoir votre avis là-dessus. Aussi, je m'interrogeais sur le fait, est-ce que vous pensez que le modèle CARE pourrait davantage inciter les entreprises à investir pour la biodiversité et la durabilité ou est-ce que sans le modèle, vous pensez qu'elles ont déjà pris conscience que c'est un enjeu ou pas ?*

*DI :*

*Euh ... Je pense que tant qu'on n'intègre pas la préservation de la biodiversité dans les comptes des entreprises, ils continueront à la détruire. Aujourd'hui, est-ce que vous constatez autour de vous, qu'il y a moins de ratifications des sols.*

*PR :*

*Oui, non.*

*DI :*

*Est-ce que vous avez vu des zones commerciales démontées pour réintroduire des arbres, enlevé le goudron, etc ? En 2040, si vous tapez 2040 plastiques océan, on prévoit de tripler le plastique dans les océans. Vous savez ça ?*

*PR :*

*Oui oui je sais.*

*DI :*

*Donc qu'est ce que vous voulez que je vous dise ? En triplant le plastique dans les océans, est-ce que vous pensez qu'il y a une logique de préservation ? Et en fait, après il y a un sujet dérivé c'est que le plastique, comme le bitume d'ailleurs, c'est un dérivé du pétrole. Tant que les gens consommeront du pétrole, il y aura du plastique, du bitume et de l'ratification des sols. Et la biodiversité, elle se détruit. Tous les jours, il n'y a pas d'inversion. Donc en fait, il n'y a pas de préoccupation de biodiversité des entreprises. En fait ce qu'elles disent, c'est exactement le contraire de ce qu'elle font. C'est-à-dire qu'en fait c'est une façon ... En fait aujourd'hui, s'il n'y avait pas une communication écologique des entreprises, ce qui se passe est intolérable. Pour moi, c'est comme la musique des violons à l'entrée des camps de concentration. C'est par parce que vous faites des violons que le passage par la chambre à gaz est plus ou moins facile. Si vous voyez la réintroduction des néonicotinoïdes en France alors qu'on sait que cela détruit les abeilles. Tout cela pour des betteraves dont l'intérêt est en fait à peu près nul puisqu'elles sont moins efficaces que la canne à sucre pour faire du sucre. C'est Napoléon qui avait mis en place la betterave en France parce qu'il y avait le blocus sur la canne à sucre, la betterave en fait ce n'est pas une bonne manière de faire du sucre. Mais par contre, ce qu'on va faire avec la betterave c'est du biogaz. Donc c'est une filière où il faut une tonne de CO2 pour produire une tonne de CO2 et pour soutenir cela, on utilise des produits, fin des néonicotinoïdes, c'est hyper dangereux. Et il y a eu en 2003, une Commission européenne, une enquête parlementaire qui a conclu que la façon dont on avait homologué les néonicotinoïdes en France était un scandale. Ce n'est pas un truc d'écologiste, il suffit de lire les conventions et les rapports parlementaires qui ont été faits à l'époque. Parce qu'en fait, vous savez comment les produits sont autorisés ? En fait c'est les entreprises qui font elles-mêmes leurs études. En France, à l'époque, il y avait 4 personnes qui étaient capables de valider toutes les molécules qui étaient introduites, qui étaient proposées en France afin être homologué pour l'ensemble des pesticides. Donc, aujourd'hui, s'il y a une préoccupation de la préservation de la biodiversité pourquoi l'ensemble de la filière française promeut la néonicotinoïde avec le soutien Bayer ?*

*PR :*

*Oui*

*DI :*

*Et de la Commission européenne. J'ai rien contre et du ministère de l'Agriculture. Les OGM on va les réintroduire en Europe. Ça c'est parti. Et d'ailleurs, on vous en remet un dans le sang, en ce moment même, la vaccination c'est ni plus ni moins que des OGM. Dès lors qu'on les met dans le sang, on les met également dans l'alimentation. La prochaine étape c'est donc que dans 5 ans les OGM seront réautorisés en Europe. Les vaccins covid sont donc une atteinte à la biodiversité. De faire de l'ingénierie génétique c'est exactement le contraire de la biodiversité.*

PR :

*J'ai une dernière question alors qui est plus au niveau du profit financier, je me demandais si vous pensiez que donc le modèle CARE réduirait on va dire le profit financier actuel qu'on a dans la comptabilité traditionnelle pour avoir un profit commun aux trois types de capitaux. Est-ce que ça vous ne pensez pas que cela va bloquer les entreprises à passer, fin que ce ne serait pas un énorme frein pour les entreprises d'implémenter ce modèle.*

DI :

*C'est pour cela qu'il ne faut pas demander aux entreprises. Bien sûr que c'est un frein puisqu'une entreprise a pour but de distribuer un dividende à ses actionnaires et c'est pour cela que ces actionnaires l'on crée. Après cela dépend de quel objectif on veut atteindre collectivement et est-ce qu'on pense qu'il y a un problème ou pas d'évolution de la qualité de l'eau, de la biodiversité, du climat, du sol ou même des relations humaines. S'il n'y a pas de problème alors il ne faut surtout pas le faire, mais CARE, par construction puisqu'on intègre des dettes qui ne sont pas les capitaux des entreprises aujourd'hui, effectivement on réduit l'apport financier. Après pour vous donner l'exemple, aujourd'hui, de ce qu'on compte et ce qu'on ne compte pas, d'ailleurs c'est le sujet croissance ou décroissance, on ne compte qu'une petite partie des choses. C'était Jean-Marc Jancovici qui intervenait dans l'assemblée citoyenne pour le climat et qui dit que si on veut créer ce que fait la planète Terre, il y a une chose qu'on a faite c'est la station spatiale. La station spatiale, cela coûtait 100 milliards d'euros, il y a 6 habitants donc cela coûte 15 milliards par habitant. Supposons qu'on l'amortisse sur 1000 ans. On voit bien que la Terre on est capable de l'amortir sur moins de 1000 ans vu que la révolution industrielle c'est le 19e siècle. A mon avis en 2200, si on continue comme cela il n'y en aura plus. 15 milliards divisé par 1000 cela fait 15 millions, 15 millions par habitant et le PIB par habitant il est de 15 000 euros. Donc en fait sur la planète, on compte préserver 15 000 alors que ce qu'on est en train de coûter c'est 15 millions. On n'est pas sur le bon enjeu, on est à côté de la plaque.*

*Pour continuer à rediscuter sur un sujet financier, mais on est complètement à côté de la plaque et donc pour moi du coup c'est aussi ce que j'ai retrouvé dans CARE c'est que ça nous remet au vrai, sur une vraie discussion, sur qu'est ce qui est vraiment important et sur qu'est ce qui compte vraiment. Je sais comment cela fonctionne. C'est un peu l'histoire du scorpion et de la grenouille, c'est le scorpion qui demande à la grenouille tiens est ce que tu veux bien me porter pour transporter de l'autre côté de la rivière et la grenouille dit non je ne vais pas te transporter parce que je te connais, tu vas me piquer. Il dit non, je ne vais pas te piquer parce que si jamais je te pique on va couler. Bon la grenouille dit ok j'y vais et en plein milieu de la rivière crack le scorpion il pique la grenouille et la grenouille dit mais pourquoi tu m'as piqué ? Parce que je ne peux pas m'en empêcher. Donc en fait la vraie question aujourd'hui c'est qu'on ne peut pas s'en empêcher de fonctionner comme on fonctionne et de ne parler que d'argent, que de croissance, etc. Et en fait on est à côté de la plaque ! La vraie question c'est est-ce qu'on peut sortir du délire dans lequel on est, ça peut peut-être venir des jeunes plus que les entreprises parce que vous êtes concernés. En fait aujourd'hui, les dirigeants qui n'ont pas d'enfants comme notre Président ou qui ont 60 ou 70 ans et bien c'est suicidaire. Parce qu'ils n'en ont rien à foutre de ce qu'il va se passer dans 40 ans. Ce n'est pas leur sujet.*

PR :

*Oui c'est vrai !*

DI :

*Ce n'est pas leur sujet ! Et en fait, il faudrait revenir, pour moi en termes de démocratie il faudrait le droit de vote pondéré par l'espérance de vie résiduelle de l'électeur. Par exemple, un jeune qui a 25 ans devrait avoir plus de poids qu'un gars qui a 65 ans. Pour les choix stratégiques hein pas pour les choix qui sont au jour le jour. L'évolution de la planète, nous comme on dit aujourd'hui, on va faire un effort, on va essayer de faire la neutralité carbone, être neutre en 2050, ce sera plus dur en 2050 qu'aujourd'hui. Tout ce qu'on fera demain, plus on le fera tard, plus cela sera dur pour ceux qui y seront. Tout ce qu'on ne fait pas aujourd'hui c'est un confort pour aujourd'hui et un inconfort pour demain. Il faut voir le temporel. Les entreprises, elles ne vont pas vouloir parce qu'elles se disent toute façon on verra demain. Quand cela arrivera et bien il y aura le chaos et de toute façon un jour ou l'autre on fera différemment quand on aura le chaos, mais les entreprises aujourd'hui et les actionnaires d'aujourd'hui, ils n'ont aucun intérêt à le faire et leur laisser la possibilité de le faire ou pas c'est suicidaire. Et je parlais des IFRS, les IFRS avaient comme objectif de valoriser tous les profits futurs et pour le profit des actionnaires d'aujourd'hui. Les IFRS, on n'est pas en comptabilité stoïque, on est parti en comptabilité dynamique actuarielle et donc on fait c'est les actionnaires d'aujourd'hui qui ont encaissés l'ensemble des gains futurs de l'entreprise et c'est les actionnaires de demain qui encaisseront ou qui paieront les pots cassés de tout cela. Parce que si l'on valorise l'ensemble des produits futurs, il n'y a pas d'espérance de gains pour le futur de l'entreprise sinon que les aléas. Il y a une moindre espérance de gain parce qu'après il peut se reproduire d'autres opportunités, etc. Donc voilà un petit peu en termes de réponses. Il n'y a pas de raisons effectivement qu'une entreprise spontanément aille irradier son résultat pour prendre des choses qui n'ont pas besoin d'être prises en compte dans son résultat. Mais qui le seront demain hein. Parce que, par exemple, il y a Bertrand Badré qui a été le directeur financier de la Société Générale du Crédit Agricole. On a travaillé dessus avec Finance pour le futur qui est en colloc organisé par Deloitte en novembre 2020. Et il disait en fait qu'Aramco, ça vaut zéro parce qu'en fait c'est valorisé sur des champs pétroliers futurs, mais de toute façon on ne pourra pas tous les extraire parce que si on les extrait il n'y a plus de planète. Donc en fait si on était vraiment objectif en termes de valorisation, il y a plein de valorisation qui sont complètement aléatoire et futuriste, mais qui compte aujourd'hui comme si aujourd'hui était vrai demain. Et non, et j'espère que je me trompe.*

*PR :*

*J'espère aussi, mais je ne pense pas malheureusement.*

*Et bien en tout cas je vous remercie, j'ai fait le tour des questions que j'avais à vous poser. Un tout grand merci parce que c'était super intéressant vraiment. Je pense que ça va bien m'aider dans la construction de mon travail. Et voilà, je ne sais pas si vous avez des questions en retour ou pas.*

*DI :*

*Non, mais c'est bien dans le cadre de votre projet. Moi ce qui m'intéresserait ben c'est que vous je relise là où vous me citez.*

*PR :*

*Oui.*

*DI :*

*Pour éventuellement réagir et préciser des choses si jamais je n'ai pas été clair et puis je suis intéressé par votre mémoire.*

*PR :*

*D'accord et bien ça va je vous l'enverrai. Donc moi l'intitulé de mon mémoire c'est que je m'interroge sur quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE pour les entreprises. Donc voilà, j'imagine que vous l'avez un peu ressenti avec mes questions pendant l'entretien.*

*DI :*

*Mais en fait la question elle est un peu limitative, la question devrait plutôt être qu'elles sont les enjeux et les freins. Parce que si vous parlez que des enjeux et pas des freins ben vous avez ce qui arrête la voiture et vous ne parlez pas du moteur.*

*PR :*

*Oui c'est vrai.*

*DI :*

*Donc je pense quand même qu'à un moment il faut parler des enjeux.*

*PR :*

*Ok oui c'est vrai surtout qu'il n'y en a pas mal des enjeux.*

*DI :*

*Oui c'est les enjeux qui justifient de mettre en place CARE. Oui parce que s'il n'y a pas d'enjeux alors ce ne sert à rien de s'embêter.*

*PR :*

*Oui c'est vrai, CARE n'aurait pas été conçu s'il n'y avait pas d'enjeux.*

*DI :*

*Donc voilà, je pense que c'est important de rappeler le contexte du pourquoi et du comment et aussi de rappeler qu'en fait les entreprises ne vont pas faire naturellement évoluer la comptabilité. En fait, elles font évoluer leur comptabilité parce qu'un corps de règle leur est imposé. Par rapport à ce que je vous aie dit, si vous prenez les IAS/IFRS en fait elles avaient aussi intérêt, mais il y a un ensemble de règles pour lesquelles elles n'ont pas intérêt parce qu'elles n'ont pas choix.*

*PR :*

*Oui oui c'est vrai, je vais le prendre en compte. Merci en tout cas.*

DI :

*Ok voilà très bien.*

PR :

*Je vous remercie beaucoup, c'était vraiment très intéressant et je ne manquerai pas de vous envoyer mon travail ou à vous faire signe si j'ai encore une question sur ce qu'on vient de dire, mais j'ai l'impression que c'était clair pour moi donc voilà. Merci en tout cas.*

DI :

*Ok très bien et ben bonne soirée et puis si vous avez des questions n'hésitez pas à me relancer.*

PR :

*Merci beaucoup, bonne soirée et au revoir.*

DI :

*Aurevoir.*

## **12.12 ANNEXE 13 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN D'ALEXANDRE RAMBAUD**

AR :

*Bonjour.*

PR :

*Bonjour, est-ce que vous m'entendez ?*

AR :

*Oui oui, je vous entends.*

PR :

*Donc voilà pour mettre un peu de contexte, je suis étudiante en Master II à l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve en Belgique. Pour mon mémoire, j'étudie le modèle CARE et plus spécifiquement les difficultés pour les entreprises à le mettre en place. Je me suis focalisée sur les entreprises dû au fait que je voulais prendre une approche plus business.*

*Mais avant de commencer, est-ce que vous m'autorisez à enregistrer notre appel ? J'en aurais besoin pour ma future analyse. Bien évidemment, je ne le divulguerais pas.*

AR :

*Oui, oui pas de soucis. Très bien, je peux juste vous demander avec qui vous faites votre mémoire ?*

*PR :*

*Avec Karine Cerrada, je ne sais pas si vous la connaissez.*

*AR :*

*Alors je connais de nom, j'ai déjà vu son nom passer. D'accord. Très très bien. Non, c'est juste par intérêt personnel, je suis toujours intéressé de savoir justement les canaux de diffusion de CARE. Très bien, alors juste en introduction, je ne sais pas ce que vous avez eu, ce sur quoi vous avez pu vous baser comme ressources aussi pour travailler sur CARE.*

*PR :*

*Donc, moi j'ai lu votre livre « Révolution comptable ». Ensuite, j'ai lu quelques articles scientifiques et puis j'ai regardé pas mal de conférences et de webinaires sur Youtube. C'est ce que j'ai un peu regardé pour m'informer sur le sujet. Et donc voilà.*

*AR :*

*Je ne sais pas si vous avez pu voir les deux papiers qui sont en ligne sur le site de la Chaire de la comptabilité écologique. Un qui est un chapitre d'un rapport pour le capital coalition qu'on a co-écrit avec Clément Feger en 2020 donc l'année dernière qui en fait, fait un point sur où en est CARE et les idées fortes derrière et le lien avec la comptabilité écosystème centrée. Et un autre papier plus récent, là je pourrais vous en envoyer une deuxième version qui vient d'être acceptée. Il fait le lien avec la finance climatique et surtout revient sur tout le cadre conceptuel de CARE. Cela fait un moment que je voulais écrire cela et qui va beaucoup plus loin que le bouquin qu'on a notamment pu écrire avec Jacques. Ça je peux vous l'envoyer.*

*PR :*

*Donc ça, c'est sur le site ou pas encore ?*

*AR :*

*Alors en fait, il y a une précédente version qui n'est pas fondamentalement différente c'est juste l'introduction qui change. Je préfère la nouvelle introduction, cela ne change pas vraiment sur la présentation de CARE. C'est juste que tant qu'à faire, je préfère vous envoyer la nouvelle version avec une introduction plus claire.*

*PR :*

*Oui, je suis preneuse. Merci.*

*AR :*



*Avec plaisir, et donc pour répondre à votre question, par où je commence ? J'ai juste un autre point, je ne sais pas si vous avez vu aussi en fait justement l'ensemble des expérimentations, des projets de recherche parce que c'est ça aussi qui va me permettre de pouvoir répondre un peu plus à votre question.*

PR :

*Non en fait ça je n'ai pas vu, mais en fait ce que j'ai fait pour l'instant c'est que j'ai interrogé pas mal de personnes comme vous, fin qui pratiquent CARE au quotidien. Donc j'ai interrogé Dominique Ioos, Matthieu Astic, mais j'ai aussi interrogé plusieurs entreprises en fait. Fin, il y a Xyléo, Cemex, j'ai aussi interrogé Benoit le Baube de la ferme de Cagnolle. Fin voilà, j'ai plutôt été sur le « terrain », interroger les personnes qui sont des relais, mais c'est vrai que oui tout à fait, si vous savez me guider vers des expérimentations qui ont déjà été faites, cela m'intéresse aussi, évidemment.*

AR :

*Très bien. Je pense que Matthieu Astic et Dominique Ioos ont commencé à vous répondre sur ces points, le papier qui est sur le site de la Chaire, fin le chapitre du rapport essaye de faire un point alors qui n'est plus totalement d'actualité, mais bon quand même sur l'ensemble des terrains d'expérimentations et des terrains de recherches. Donc déjà, il y a un début d'information là et sinon Matthieu a dû vous dire tous les terrains qui étaient abordés par Compta Durable. De l'autre côté, on a Fermes d'Avenir donc on a des travaux avec Carrefour en termes d'expérimentations et de recherches. Et puis après, on a tous les terrains qui sont à l'interface entre recherches et expérimentations qui sont sur des volets d'approfondissement de CARE avec des débuts de mise en place pour justement lever toute une série de problématiques. Donc là, avec Fleury Michon qui est très très impliqué d'ailleurs, la ville de Grenoble on commence, LVMH qui est d'ailleurs partenaire de la Chaire. Et là, on va aussi commencer un terrain avec Cerf France qui est la fédération des centres de gestion agricole, historiquement en France. En fait, mon premier point c'est qu'il est important de voir par rapport au questionnement de comment les acteurs s'en saisissent. Et justement, les freins et les leviers c'est que la communauté puisque c'est vraiment cela qui se constitue autour de CARE est une communauté faite à la fois de professionnels, d'entreprises, de cabinets, mais aussi d'ONG c'est-à-dire qu'on a par exemple le soutien et le plaidoyer massif d'ONG comme Fermes d'Avenir. On est de plus en plus en collaboration avec Carbone 4 pour les questions carbone. Donc on a un relais et un soutien de plus en plus affirmé d'un certain nombre d'ONG et puis la communauté de chercheurs qui est là aussi de plus en plus forte autour de CARE avec la Chaire de la comptabilité écologique et d'autres chaires qui sont en réseau. Ce qui fait que le travail autour de CARE est un travail dynamique où le but est d'avoir CARE comme cadre conceptuel. Et alors là j'insiste énormément sur ce point qui n'est pas toujours très clair, c'est que CARE c'est un outil comptable, mais c'est avant tout un cadre conceptuel. Par exemple, pour vous donner une idée par rapport à cela, la thèse qu'on a chez Fleury Michon, le but et c'était la demande de Fleury Michon c'est que le cadre conceptuel de CARE permet le réapprentissage du développement durable dans une organisation. Donc CARE ce n'est pas juste un outil comptable, cela réhabilite le fait que la comptabilité ce n'est pas une technique. La comptabilité c'est des systèmes de cadrage de l'information et des représentations du monde de l'entreprise donc c'est des systèmes politiques. Et ça malheureusement, on l'a un peu oublié. Et donc le premier point c'est que CARE renvoie un cadre conceptuel et donc dans les freins et dans les problématiques qu'on rencontre sur le terrain c'est déjà peut-être une confusion entre le cadre conceptuel et l'outil technique. C'est-à-dire qu'on a des acteurs qui veulent avoir quelque chose de très technique et très rapide alors que justement CARE ne fait pas cela. CARE propose une restructuration massive de la vision du modèle d'affaires et de l'insertion du modèle d'affaires dans ces*

*sociaux écosystèmes et donc nécessite un travail de fond pour recomprendre voir comprendre non seulement comment l'entreprise et l'organisation au sens large s'insère dans ces sociaux écosystèmes et même pour recomprendre le modèle d'affaires vraiment de l'entreprise. C'est-à-dire qu'il y a un travail de fond dans CARE qui est de réinterroger ce que fait réellement l'entreprise. On ne parlait pas plus tard qu'hier avec *compta durable* sur un cas précis, c'est-à-dire qu'il y a eu une obligation pour lever une incertitude et de savoir comment traiter un problème, de demander précisément en fait sur un point donné ce qu'était le modèle d'affaires. C'est des choses qui sont souvent implicites dans les organisations et CARE demande en fait des levées d'implicites. Je vais vous présenter le point qui a été abordé sous un aspect générique pour ne pas donner de données ou de choses. En fait, c'est un point qu'on retrouve souvent qui est que donc dans le cadre conceptuel de CARE comme vous avez pu le voir, les capitaux ne sont pas des actifs, mais des passifs. Donc ça justement c'est une des problématiques qui revient souvent comme une problématique ou comme des freins parce qu'il y a des préconceptions, des présuppositions sur ce qu'est un capital. Donc déjà pour rentrer dans le sujet, il y a ça, mais ça j'y reviendrai. Là juste sur le point dont je parlais, la question est : l'entreprise entretient de manière générale des pelouses avec des fleurs, etc autour d'un site et la question est et bien il faut rentrer cela dans la comptabilité. Ce à quoi on dit non, mais on ne rentre pas tout dans la comptabilité, justement il faut voir ce qu'on rentre dans la comptabilité et voir si ça se rentre. Donc il n'y a pas simplement le fait de répondre à une injonction, il faut que cela rentre dans un cadre conceptuel donc comment le rentrer. Et là, la question c'est donc si la biodiversité qu'il y a autour du site, il faut s'interroger sur comment cette chose est employée par l'entreprise et donc quels sont les impacts du cycle d'exploitation ou du modèle de l'entreprise sur cette chose, comment cela participe au modèle d'affaires. Comment les pelouses avec les parterres autour de l'entreprise participent au modèle d'affaire de l'entreprise. Et là et bien la question elle est assez complexe, parce que ce n'est pas une pelouse qui est exploitée, il n'y a pas un bâtiment dessus, il n'y a pas d'agriculture, etc. Donc comment ? Et en fait, en creusant, il se trouve que cela renvoie à des pratiques d'attractivité. C'est-à-dire que si on a un bâtiment qui est tout gris, ce n'est pas un bâtiment mis en valeur, ce n'est pas un bâtiment qui va attirer. C'est pour les employés, mais c'est aussi pour les visites. Donc en fait le pourquoi du comment il y a cette pelouse, c'est parce qu'il y a un enjeu d'attractivité. Donc en fait, cela fait qu'il y a un actif au sens du CARE qui va s'appeler attractivité et donc cela c'est un point qui nécessite de réinterroger comment fonctionne une entreprise et pourquoi on fait certaines choses. Ce sont souvent des problématiques qui posent de vraies questions de fond parce qu'on se rend compte que véritablement souvent les entreprises ne savent pas complètement comment elles fonctionnent. J'aurais tendance à dire. Et donc cela oblige à pousser et parfois cela peut être un peu déconcertant tout en étant passionnant par ailleurs. Mais ça, c'est un premier point parce que cela renvoie à un problème qu'on rencontre régulièrement c'est que la comptabilité socio-environnementale est à l'heure actuelle abordée de façon ultra majoritaire sous l'angle des théories des parties prenantes, des théories de la légitimité c'est-à-dire, on fait des choses bien, il faut les valoriser. Point à la ligne. Ça, c'est vraiment l'approche ultra ultra majoritaire de la comptabilité socio-environnementale donc les acteurs vont être là pour légitimer ce qu'ils font et répondre à une attente des parties prenantes. Et CARE en fait, ce n'est pas ça. CARE c'est même à l'opposé de cela, CARE c'est une extension réelle de la comptabilité en tant que véritable comptabilité. C'est-à-dire que le but est de montrer une image fidèle de la réalité de l'entreprise en intégrant des enjeux socio-environnementaux comme sources de préoccupations. Et donc là, d'un seul coup comme je le disais la jonction de mettre tout et n'importe quoi dans la comptabilité ce n'est pas comme cela qu'on travaille. Donc il y a déjà parfois, comment dire, une source d'étonnement en voyant qu'on ne réagit pas aux ordres entre guillemets. Et en fait progressivement, les entreprises se retrouvent avec des bilans et des comptes de résultat qui ne sont pas si avantageux que cela, et même souvent pas avantageux. Et que d'un seul coup, les entreprises prennent conscience que le développement durable et les enjeux de soutenabilité se sont un peu plus compliqués et ce n'est pas spécialement dire qu'on fait*

*des choses bien. C'est de la restructuration profonde de la manière dont on envisage l'entreprise et ça, CARE le met en évidence et donc forcément cela commence à créer des décalages. Alors, la plupart du temps cela se passe bien, cela crée des débats, mais j'aurai tendance à dire ... plus le temps passe, ce n'était pas du tout la même chose au début en 2016 par exemple, il y avait des tensions assez vives dans certains cas. Actuellement, CARE avec son aura qui l'entoure, ça il faut bien le noter, c'est qu'il y a eu une diffusion de CARE et une pénétration dans le débat public et dans la connaissance des acteurs avec des retours qu'on a, des auras de sérieux qui entourent CARE. C'est-à-dire de lutte contre le greenwashing notamment, qui fait que les acteurs vont être beaucoup plus enclin à accepter ce que CARE dit en fait. Donc au final, cela se passe plutôt bien et cela débouche même sur des thèses comme celle de Fleury Michon qui demande carrément à ce que CARE soit utilisé pour un réapprentissage de ce qu'est le développement durable.*

PR :

*Oui c'est ça, c'est un peu conscientisé.*

AR :

*Totalement. Reconscientiser et en fait leur apprendre ce qu'est le développement durable sous un angle d'écologie scientifique, mais c'est aussi en fait leur faire reprendre conscience de ce qu'est la comptabilité au passage.*

PR :

*Oui tout à fait et du rôle qu'elle a à jouer.*

AR :

*Exact. Et ça ce n'est pas anodin. On a souvent des réflexions des contrôleurs de gestion de l'entreprise qui d'un seul coup voit une énorme opportunité pour vraiment mettre en avant aussi leur travail. A deux niveaux, c'est-à-dire déjà parce que cela permet de donner un sens nouveau parce qu'on intègre des éléments socio-environnementaux, mais même au-delà de cela de re-compréhension que voilà le travail du contrôleur de gestion ce n'est pas juste une personne obscure qui met des chiffres un peu n'importe comment et qui à la fin nous dit : « Bah ça va ou ça ne va pas », non. Ce n'est pas comme cela que ça fonctionne et notamment là-dessus, j'ai une autre anecdote avec la ville de Grenoble donc là en comptabilité publique. Donc ce qu'on fait maintenant c'est qu'on essaye de proposer en introduction un stage donc quand une entreprise, une organisation ou une ville demande de travailler sur CARE, on propose un stage de master qui fait une préétude c'est-à-dire voir déjà comment l'entreprise fonctionne, identifier les personnes qu'il va falloir contacter, comment à former, travail d'acculturation aussi. Donc voilà, préparer le terrain et faire prendre conscience aussi de ce que cela veut dire. Et alors dans le cas de la ville de Grenoble, ce travail a conduit à la mise en évidence que la comptabilité publique n'était absolument pas structurée correctement. Et notamment, il n'y a pas de bilans, c'est une comptabilité qui n'est pas bilancielle, ce qui fait que le patrimoine même en termes financier n'est pas maîtrisé.*

PR :

*Ah bon.*

AR :

*Et oui, non ça a été une source de ... fin ce n'est pas spécifique à Grenoble, c'est la comptabilité publique en général. Et alors du coup ça été une grande découverte pour nous qui ne sommes pas spécialisés en comptabilité publique et alors comme CARE demande à avoir un travail profond sur le bilan et bien cela a obligé à pousser à un certain nombre de débats. Il y a des acteurs au niveau de la comptabilité de Grenoble qui sont très heureux que CARE se mettent en place même pas pour les enjeux socio-environnementaux, mais parce que cela va leur permettre de correctement structurer la comptabilité financière sur des aspects bilanciel.*

PR :

*Mais ça, c'est fou.*

AR :

*Mais totalement et du coup c'est vraiment passionnant ça. C'est vraiment une re compréhension de la place de la comptabilité.*

PR :

*Tout à fait.*

AR :

*Donc ça, c'est des points oui qui sont vraiment passionnants et qui remontent de plus en plus. On a la même chose avec le côté analyste financier. Il y a vraiment une re compréhension de à quoi sert tout cela. Et comme, vous savez et que vous avez pu le lire c'est que CARE rentre dans un débat contradictoire avec les IFRS et cela permet de mettre en évidence et de poser des mots, c'était l'ancien directeur financier de Fleury Michon qui me disait que cela permet de mettre en mots des choses qui étaient pressenties. C'est-à-dire, qu'il y a des choses qui leur posait problème, notamment au niveau des IFRS avec une certaine façon de faire qui n'était pas la leur, mais qui n'était pas complètement claire dans le domaine de la comptabilité financière et bon il y avait des choses, ce n'était pas explicite. Et donc le travail autour de CARE et de la re compréhension, de poser les choses permet en fait d'explicitier les choses et de mettre les mots sur un certain malaise. Notamment c'est pour cela qu'avant la mise en place de CARE, il y a toujours une phase de formation et d'acculturation pour savoir de quoi on va parler et à un niveau aussi vraiment assez poussée. C'est-à-dire que dans le livre rédigé avec Jacques, vous avez pu voir la notion du modèle 1 et du modèle 2. Ça, c'est quelque chose qui est systématiquement présenté et détaillé à tous les acteurs chez qui on va mettre en place CARE. C'est une condition de base en fait. Et donc ça veut dire que tous les acteurs sont sensibilisés et formés à ces deux approches et la différence que ça entraîne en termes écologiques. Donc c'est pour cela que ça permet de poser des mots. Le directeur de Fleury Michon disait que bah oui la question du modèle 1 et du modèle 2 ainsi que les implications écologiques et économiques c'est ça en fait qui était perçu implicitement, mais sur lequel il y avait une difficulté à poser des mots. Donc tout cela, ça génère des complexités assez fortes qui font que quand on va sur le terrain, il y a souvent un moment de flottement entre ce que les acteurs attendent ou attendraient de CARE et la réalité et donc le travail que ça demande. L'opération PACA c'est un 1 an de travail et donc le travail sur CARE ne se fait pas un mois*

*avec un expert qu'on voit une seule fois et qui va nous prendre quelques données et qui à la fin nous rend un truc qui va plus ou moins dans notre sens.*

PR :

*Oui c'est ça, non seulement ça prend du temps et en plus ça va pas forcément dans le sens qu'on veut, ça nous remet face à nos réalités.*

AR :

*Totalement. Exactement.*

PR :

*Et ? Ça me fait penser, vous parlez de plus grosses entreprises. Est-ce que vous avez remarqué qu'il existe des différences de difficultés entre par exemple des plus petites entreprises qui ont 10-15 employés et de plus grosses entreprises comme Fleury-Michon qui sont plus grosses ?*

AR :

*Alors, des difficultés différentes oui. Alors, il y a plusieurs points que je vais dire conceptuels. C'est-à-dire que voilà accepter la comptabilité, va faire autre chose que ce que l'on voudrait et que cela oblige à la compréhension, etc etc. Il y a déjà une scission qui est assez claire entre les entreprises qui sont à capital familial ou petit capital et les entreprises qui sont très clairement à capital actionnarial. Là, je ne donnerais pas d'exemple, mais on a eu un cas d'un retrait pur et simple d'une entreprise là-dessus. Avec vraiment le truc des actionnaires n'accepteront pas donc cela a été très clair. Fleury Michon par exemple c'est une entreprise typique d'une entreprise avec un capital familial qui, mais ça je le dis vraiment en off, qui ne veulent pas être cotée pour ne pas passer aux normes IFRS parce que ce n'est pas dans leur mentalité.*

PR :

*Et là vous me parlez d'un refus des actionnaires, mais est-ce que les entreprises qui sont cotées en bourse et qui sont donc sous les IFRS c'est un frein pour elle ? Est-ce que les IFRS seraient un frein pour appliquer une comptabilité CARE parallèle ?*

AR :

*Alors les IFRS sont en frein puisque le raisonnement des IFRS est en modèle 2 et justement à l'opposé direct de CARE donc en fait du coup et ça on le rencontre parce qu'on a quand même des entreprises qui sont sous capital actionnarial fort notamment Carrefour et LVMH. Fin Carrefour c'est un peu plus complexe. Ce qui se passe c'est que typiquement chez Carrefour c'est la fondation Carrefour qui porte alors avec un intérêt stratégique de Carrefour derrière hein. Alors le projet de Carrefour c'est sur la restructuration des prix pour avoir un double affichage à terme donc là ce n'est pas sur leurs comptes. Parce que c'est ça l'autre chose, c'est que des entreprises vont utiliser CARE sous des angles différents. Les demandes ne sont pas du tout les mêmes pour chaque acteur. On n'a pas que des demandes de fait-nous des comptes. Carrefour c'est on va essayer de travailler pour renouer un lien avec les fournisseurs et donc montrer aux clients ce qu'ils devraient payer si on mettait vraiment en place un système qui*

*permet de tenir compte des coûts de préservation en amont. Donc, du coup, cela évite le problème de la logique actionnariale pour refaire les comptes de Carrefour, etc et chez LVMH ce qui est un peu particulier c'est que la direction environnement est une direction assez forte historique et qui mène des projets assez ambitieux et réputés pour cela et qui du coup il y a une certaine liberté interne par rapport à cela, mais c'est clair que cela pose un problème par rapport à l'attitude. On a eu un autre problème avec un acteur qui est devenu par après un partenaire, c'est qu'on a eu certains débats, de tension, alors c'est un investisseur institutionnel sur justement l'adéquation avec les IFRS. D'un côté, il entend que cela pose un problème c'est-à-dire qu'il comprend, mais d'un autre côté, bah voilà c'est les IFRS donc on ne peut pas faire sans. Donc il faut trouver un compromis et souvent le point d'achoppement c'est sur la prise en compte des actifs financiers puisque CARE demande que systématiquement les actifs financiers soient évalués à leur coût historique pour une raison très simple qui est le problème sous-jacent aux actifs financiers c'est que du point de vue de CARE, c'est un problème de flux d'argent, c'est uniquement pour dire que l'entreprise a apporté de l'argent sur un projet donné. Et donc de savoir ce qui a été réellement financé par l'achat de ce titre ou cette obligation ou n'importe. Et le problème, c'est que dans la plupart ces titres et ces obligations sont négociés sur des marchés secondaires, et sont ensuite ré-évalués, etc. Et du coup, ce n'est plus du financement et donc du coup ces actifs-là, ils ne sont jamais durables. Soit on accepte que ce soit des problèmes de financement et dans ce cas il faut savoir précisément ce que c'est actifs ont financé, mais dans ce cas-là cela veut dire qu'on doit avoir une évaluation aux coûts historiques soit on est sur des bouts de papier qui valent quelque chose, mais qui n'ont rien avoir avec une quelconque durabilité. Et donc si vous acceptez si vous acceptez la juste valeur tous les actifs financiers sont à classer comme étant non durables et donc ça évidemment c'est un discours qui est compliqué.*

*PR :*

*Oui parce que cela va un peu à l'encontre de ce qui est préconisé pour l'instant.*

*AR :*

*Totalement. Mais ce qui est intéressant c'est qu'on a quand même des soutiens et aussi des soutiens, comment dire, non voulu, mais qui correspond au débat actuel. C'est-à-dire que par exemple le plan d'action européen pour la finance durable, dans son rapport de préambule, indiquait qu'il y a une interrogation par rapport à la fair value dans le cadre des investissements à long terme parce qu'ils ne devraient pas être soumis à la volatilité des marchés, mais devraient être en fait uniquement enregistrés à leurs montants de financement réel. Et ça, c'est une interrogation officielle, ce n'est pas nous. C'est souvent qu'on mobilise l'actualité pour mettre en évidence que les débats qu'on lance ne sont pas des débats purement de CARE, ce sont de vrais débats sous-jacents. J'insiste un peu là-dessus parce que dans la communauté CARE, il y a des ONG, des entreprises, des chercheurs et le but c'est de croiser en permanence croiser tous les univers. Nous en tant que chercheur on est systématiquement challengé par le terrain parce que les professionnels nous font remarquer que tout en gardant le cadre conceptuel, cela nous oblige à affiner et voir parfois, à remettre en question certains points techniques ou méthodologiques. D'un autre côté, les professionnels vont être challengés par le cadre conceptuel et sur une remise dans les vrais débats controversés internationaux et qu'on peut retrouver dans la littérature. Et sur la présence des ONG, cela permet de favoriser cette ouverture au débat.*

*PR :*

*Et justement, le fait qu'il y ait beaucoup d'acteurs qui doivent intervenir comme cela. Est-ce que ce n'est pas compliqué pour les entreprises de faire appel à autant de corps de métier entre guillemets.*

AR :

*Alors, ce qui va se passer c'est que la plupart du temps, on va avoir un guichet unique. C'est-à-dire par exemple s'il y a un contrat avec Compta Durable c'est Compta Durable le point d'entrée et c'est Compta Durable qui gère derrière. Sur une thèse, la thésarde ou le thésard, c'est nous qui gérons derrière et chez Fermes d'Avenir c'est elle qui gère derrière. Donc ce qui est vendu entre guillemets aux entreprises c'est l'acteur qui va permettre l'implémentation de CARE va lui déjà structurer les informations et aller voir les experts qu'il faut et faire venir les experts choisis, mais ce n'est pas à vous en tant qu'entreprise de faire ce travail et de y vous retrouver là-dedans. Ça, c'est vraiment le travail de l'opérateur.*

PR :

*Mais donc il faut qu'elle passe par un opérateur.*

AR :

*Voilà, alors exactement. C'est l'autre point limitant c'est il y a vraiment une nécessité de passer par un opérateur. On ne peut pas mettre en place CARE, c'est totalement impossible.*

PR :

*Oui, parce qu'ici en Belgique, fin ce n'est pas forcément développé CARE. Ce n'est pas vraiment connu.*

AR :

*Oui.*

PR :

*Et ici j'ai interrogé plusieurs entreprises belges à sensibilité environnementale et il y en a une qui connaissait et une qui ne connaissait pas, mais celle qui connaissait, elle m'a dit j'ai cherché, mais je n'ai trouvé personne pour m'aider donc j'ai abandonné quoi. Parce qu'il n'était pas non plus qualifié là-dedans donc ils avaient besoin de professionnels.*

AR :

*Alors, ça en fait c'est intéressant comme réflexion et ça arrive. Je n'ai pas oublié la question d'avant, je reviendrai sur la différence entre PME et multinationales, mais là ce pont-là, il est important parce qu'il faut bien voir quelque chose c'est qu'on a été pris par un certain succès autour de CARE qui est venu rapidement avec la montée en puissance des débats autour de la comptabilité extrafinancière. Donc tout cela est très récent, on est sur du 2-3 ans. Du coup, la montée en puissance de CARE et la position dans le débat français de CARE se sont vraiment faits depuis 2018. Donc, il y a eu une phase de plateau, mais cela ne prenait pas vraiment et puis là on a eu une montée en puissance très très rapide avec une explosion des demandes d'expérimentations. Et si vous voulez entre Compta Durable, Fermes d'Avenir, la Chaire de la comptabilité écologique et moi à titre personnel, je dois recevoir une demande*

*par semaine tous les 10 jours et donc ça devient difficilement gérable. Et derrière, on se retrouve aussi. Fin là par exemple, on essaye de travailler à marche forcée pour développer les guides méthodologiques pour avancer véritablement sur des choses avec des livrables formalisés avec des outils informatiques. Et avec tout cela en fait on se retrouve dans un petit goulot d'étranglement qui nécessite d'avoir de plus en plus de mains fortes, mais seulement on a peu de temps et donc on est dans une phase un peu de passage à l'échelle. C'est la question de la scalabilité, on commence à vraiment pouvoir passer, mais forcément cela demande un peu de temps. Et du coup, on sait qu'il y a des acteurs qui lâchent l'affaire parce bah voilà, ils ne savent pas à qui s'adresser et comment faire et ça, c'est un problème. Et du coup c'est pour cela qu'on a lancé cette année le CERCES le cercle des comptables environnementaux et sociaux. Qui contient le centre de développement de CARE et qui va fédérer tous les acteurs professionnels, ONG, ou individus qui sont intéressés pour premièrement participer à la communauté autour de CARE et justement qui voudrait expérimenter CARE d'une façon ou d'une autre. Alors, si je veux un projet de recherche, je m'adresse à la Chaire, si je veux par contre rentrer dans quelque chose de plus terrain alors je m'adresse au CERCES et ensuite c'est le CERCES qui redistribue et qui voit ce qui est le plus adapté. Et donc là c'est ce qu'on est en train de monter et ce qu'on va diffuser massivement pour essayer qu'un acteur par exemple en Belgique qui se dit tiens, cela m'intéresse simplement d'avoir un peu d'informations alors il contacte le CERCES et après je sais quoi faire. Et voilà, c'est très récent, on commence juste. Et du coup, dans le CERCES il y a le montage de formation et de formation des formateurs et donc d'ici la fin 2021 et tout début 2022 on va proposer les premières sessions de formations des formateurs et les premières sessions de formation. Donc on avance sur quelque chose de plus structuré et on va avoir les guides méthodologiques d'ici la fin de l'année.*

PR :

*Oui, ça ce serait pas mal.*

AR :

*Donc là dans les limites, c'est clair qu'on est sur ce point de passage, dans un goulot d'étranglement où les personnes qui travaillent actuellement sur CARE ne sont pas encore toutes suffisamment prêtes. Par exemple, les thésards qui travaillent sur CARE c'est 3 ou 4 ans donc il y a encore un délai avant qu'il y ait une vraie opérationnalité. Chez Compta Durable et Fermes d'Avenir, ils ne sont pas beaucoup. On se retrouve encore à être un trop petit groupe pour l'instant. Mais ça, c'est en train d'évoluer. Au passage, je dis ça, mais si ça vous intéresse de contribuer à la communauté avec les formations, etc, il y aura de quoi.*

PR :

*Oh oui, j'en serai ravie. Fin j'ai vraiment fait le constat qu'en Belgique, c'est un peu le néant. Il n'y a personne qui connaît CARE. J'ai trouvé une expert-comptable belge, Régine Mercier, qui dans le cadre de ses études était venue un week-end chez Compta Durable à Paris, mais mis à part cela, je n'ai trouvé personne.*

AR :

*Écoutez, cela on pourra en rediscuter, mais si ça vous intéresse d'être un point relais de CARE en Belgique et que justement on pousse la discussion là-dessus. Ce serait avec grand plaisir.*



PR :

*Oui, moi ce serait aussi avec grand plaisir. Parce que pour l'instant en Belgique, il n'y a pas encore de structure qui le propose.*

AR :

*Écoutez très bien, d'ailleurs au passage, il y a déjà une introduction à CARE qui est donné par la Chaire tous les 3 mois. Si cela vous intéresse, c'est début juillet. Je peux vous envoyer les informations pour vous inscrire.*

PR :

*Oui super. J'ai vu aussi qu'il y avait une conférence ou quelque chose d'autre mardi auquel je me suis inscrite.*

AR :

*Ah oui, le colloque de la Chaire de comptabilité totalement. Oui oui, complètement donc là ce sera sur l'angle recherche. Alors on ne va pas vraiment parler de CARE, un peu, mais notamment il y a un doctorant qui travaille entièrement sur CARE qui parlera de ces résultats de thèse. Et donc oui donc voilà, je vous donne les informations et n'hésitez pas à garder le contact et notamment à voir pour si vous voulez vous inscrire au CERCES alors ce n'est pas énorme hein et en étudiant c'est une dizaine d'euros, je pense. Et justement, pour que vous soyez identifiée comme relais en Belgique.*

PR :

*Je serai ravie de vous aider dans cette diffusion.*

AR :

*Écoutez parfait. Et du coup, alors parce que je suis désolé il faudra que je vous quitte à 11h, pour continuer à répondre sur la question de la différence en taille entre PME et multinationales, au-delà de cette notion de capital familial, on a après des questions de coûts liés à l'accès à l'information. Ça c'est des remontées qu'on a de plus en plus de par les plus petits et notamment les exploitations agricoles qui nous disent que pour arriver à obtenir les informations nécessaires pour établir le quota écologique d'un sol par exemple. C'est énorme en fait comme type d'informations si on commence à partir dans ce qui est demandé dans CARE. C'est des choses qui sont très difficiles à obtenir quand on est un petit acteur. Et donc c'est là aussi un point très intéressant et cela fait partie des discussions qu'on a avec Fermes d'Avenir et qui est vraiment au cœur des questions sur comment on mutualise ces coûts d'accès à l'information. Et ça, ça devient un enjeu assez majeur vraiment et de façon générale tous les coûts qui sont associés au fait de mettre en place CARE. C'est-à-dire qu'il y a des coûts spécifiques à CARE qui sont liés aux dettes qui apparaissent. Ça c'est un point de fond, mais ça renvoie à la limite que je disais d'avant, c'est-à-dire que c'est l'étonnement, c'est le fait de prendre conscience que son modèle d'affaires n'est pas le meilleur du monde. Mais à côté de cela c'est l'ensemble des coûts qui sont nécessaires pour permettre la mise en œuvre de CARE. Voilà, ça c'est quelque chose sur lequel on essaye de réfléchir aussi donc il y aura sûrement une nécessité de pousser à des mutualisations dans le cadre de PMEs. Par exemple, moi je suis assez favorable à cela, c'est de dire que quand une PME*

*s'adresse à nous c'est essayé de voir si elle ne peut pas et si on ne peut pas l'aider d'ailleurs sur un territoire homogène avec les acteurs qui ont les mêmes préoccupations. Donc travailler en écosystème de PME, que CARE soit mis en place sur un regroupement de PME qui sont sur des problématiques homogènes pour atteindre un chiffre d'affaire suffisant à toutes de façon à avoir vraiment une possibilité de partage d'information écologique qui soit homogène et un volume de chiffre d'affaires qui permet de couvrir les coûts d'accès aux informations et à la mise en place de CARE sur ce regroupement d'acteurs. Donc, cela serait une sorte de travail consolidé au travers d'un écosystème de PME et non pas sur une PME. Et cela à même plus de sens parce que la PME toute seule, c'est beaucoup plus intéressant de voir par exemple typiquement que sur une zone qui a plus ou moins les mêmes problématiques écologiques avec le même type de sol, vous avez par exemple 4-5 agriculteurs, c'est beaucoup plus intéressant de réfléchir en termes de dettes de ces agriculteurs ensemble que de séparer agriculteur et pas agriculteur par exemple. Ça fait partie des débats pour essayer d'avancer sur ces questions. Et d'ailleurs ce n'est pas très éloigné non plus des débats qu'on a en écologie industrielle sur des raisonnements en termes d'écosystème d'acteurs qui se trouvent sur des problématiques un peu homogènes. Et ce n'est pas très éloigné d'ailleurs d'une réflexion sur les sections homogènes avec non pas un découpage au sein des organisations, mais un découpage au sein des territoires en des sections qui permettraient d'avoir un travail justement de qualification de l'activité en termes écologiques homogène.*

PR :

*Et j'ai juste une mini question. Il y a quelque chose que j'ai encore un peu de mal à comprendre donc si imaginons qu'une fois qu'on a fait notre comptabilité et que le résultat net est négatif, comment l'entreprise fait-elle pour préserver les capitaux ?*

AR :

*Alors en fait le résultat se fonde sur les coûts budgétés qu'elle devrait passer. Si le résultat net est négatif, ça devrait dire que le chiffre d'affaire créée ne couvrirait pas les coûts nécessaires pour rembourser ce capital donné. Et j'insiste sur le conditionnel. Alors, le premier point et c'est un conditionnel, cela veut dire qu'il peut y avoir une différence entre la trésorerie et le résultat. Fin il peut y avoir, il y a. Alors pourquoi je dis cela c'est que quand une entreprise à un résultat négatif la question est de savoir comment est-ce qu'elle peut aller chercher par exemple des subventions, de l'argent d'une manière ou d'une autre pour l'aider dans ces activités de remboursement. Donc là, il y a point. Donc ça c'est un peu détaillé dans le papier que je vous enverrai sur comment CARE restructure le financement. Donc ça c'est la première chose, la deuxième chose c'est qu'elle peut aller chercher du financement pour faire évoluer le modèle, c'est-à-dire faire en sorte que le modèle d'affaires soit moins impactant donc génère moins de dettes et donc moins de charges. Donc il y a un double raisonnement qui est de dire bon je vais essayer de faire en sorte de travailler sur ma dette elle-même et donc il me faut un financement spécifique pour être en mesure d'évaluer ma dette, mais ça c'est sur du court terme et sur du long terme, je vais aller chercher du financement. C'est exactement si en termes financiers purs, l'entreprise se retrouve en résultat financier négatif quand cela devient un peu structurel alors il y a une réflexion à faire sur le modèle d'affaire justement. Ce qu'elle peut faire, c'est aller chercher si elle peut du financement pour réinvestir et modifier son modèle d'affaires et dans ce cas-là essayer de se refinancer. Et dans ce cas-là c'est exactement la même chose, c'est on a un résultat qui est négatif, est-ce que c'est structurel ou pas et dans ce cas-là et bien cela vaut la peine de s'interroger sur aller chercher du financement pour modifier la manière dont l'entreprise travaille et donc récupérer du résultat plus tard parce que le modèle d'affaires à évolué.*

PR :

*Parfait, j'avais un peu du mal à le concevoir, mais c'est plus clair pour moi merci beaucoup.*

AR :

*Alors après, tout cela ça conduit à de vraies extensions de toute la réalité qui existe en comptabilité et analyse financière. Et donc toutes les problématiques qui sont analysées en analyse financière sur comment comprendre la performance, comment travailler sur un modèle d'affaires et les décisions à prendre, etc. Tout cela est étendu de façon directe avec CARE en fait.*

PR :

*Et bien, je vais vous laisser parce qu'il est 11h. Un tout grand merci, cela m'a vraiment fait plaisir de vous rencontrer et d'avoir votre avis.*

AR :

*Avec grand plaisir, j'étais très heureux aussi et puis de toute façon voilà je vous envoie le papier et puis le contact pour l'inscription. Et puis vraiment avec plaisir pour qu'on puisse rester en contact vu votre intérêt.*

PR :

*Oui parfait, encore merci.*

AR :

*Parfait, merci et au revoir.*

PR :

*Bonne journée, au revoir.*

### **12.13 ANNEXE 14 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE RÉGINE MERCIER**

RM :

*Je ne sais pas qui vous a renseigné à moi. Est-ce que c'est par alumni ? J'ai fait un master en sciences de gestion il n'y a pas longtemps en fait.*

PR :

*Euh non, j'ai trouvé sur internet.*

RM :

*Ah d'accord, d'accord.*

*PR :*

*En fait, j'ai cherché des bureaux comptables avec une autre façon de voir les choses et puis je suis tombée sur vous et j'ai mis un mot sur le site et c'est comme cela que je suis arrivée à vous.*

*RM :*

*Ok d'accord, parce que normalement j'ai fait un mémoire qui est totalement libre, vous pouvez aller chercher. Il date de 2010, je peux vous envoyer la version électronique, j'ai tenté de calculer des indicateurs de performance dans les PME qui s'inscrivent dans le développement durable. Parce qu'actuellement, on a des normes ISO, mais elles ne sont pas vraiment adaptées aux sociétés de petite taille. C'est très très lourd à mettre en place et donc voilà tout le monde n'est pas prêt à investir. D'ailleurs ça c'est avéré être le cas parce que j'ai posé la question, j'ai tenté sur base des ratios que j'avais calculés ou en tout cas sur certaines choses de faire des tests, mais cela a été portes closes. Donc voilà, vous pouvez retrouver ce TFE, ce mémoire si on peut appeler cela, je pense, sur le site de L'UCMons. Mais je peux vous l'envoyer par mail.*

*PR :*

*Oui oui, pourquoi pas.*

*RM :*

*Il est ouvert. Donc voilà, moi ce que j'ai compris c'est que vous me sollicitez pour avoir mon avis sur ce que vous avez développé c'est bien ça ?*

*PR :*

*En fait, je suis en dernière année en ingénieur de gestion et j'étudie quels sont les systèmes ou les référentiels comptables qu'il existe pour l'instant qui incluent les dimensions sociales et les dimensions environnementales pour les entreprises. Plus particulièrement, je m'intéresse à quels sont les freins pour les entreprises à implémenter ce type de référentiel. Et donc voilà, je voulais un peu avoir votre avis là-dessus. Je ne sais pas si cela vous parle.*

*RM :*

*Oui oui bien sûr que ça me parle. Je pense que la première contrainte qui existe c'est tout simplement le référentiel comptable en vigueur en Belgique. Il y a bien évidemment le principe à partie double que les sociétés utilisent, en ASBL on peut avoir un autre référentiel qui est celui de cash basis, comptabilité simplifiée, mais voilà cela ne se prête pas à votre contribution. Donc la première contrainte, c'est la contrainte du droit comptable qui est coulée dans le code de l'arrêté royal des discussions du code des sociétés et des associations et qui oblige à comptabiliser une série d'informations sur base d'engagement. Mais dans une comptabilité d'engagement, on encode des choses en coût historique sans considération des impacts environnementaux ou du développement durable en général parce qu'il n'y a pas que l'aspect environnement. Dans le référentiel comptable actuel, les obligations qui sont légales de reporting n'ont pas de place. En tout cas, si ce n'est pas chiffré, il n'y a pas cette possibilité de*

*l'exprimer. Dans les annexes aux comptes annuels, vous pourrez à la rigueur imaginer une section dans les droits et les engagements hors bilan donc qui sont des choses qui ne sont pas monétaristes, qui ne génèrent pas de flux financiers qui sont comptabilisés dans les comptes officiels, mais à ma connaissance, il n'y a pas de rubriques dédiées à cela. Donc la première contrainte elle est là, c'est qu'il n'y a pas de possibilité et en plus dans le modèle de reporting vis-à-vis des tiers vu qu'on publie cet ordre public, il n'y a pas de place dans les comptes annuels, il n'y a pas de places dans les annexes. Donc je pense que voilà la première contrainte elle est là, c'est que ça ne se voit pas. Maintenant vous pourriez dire, oui, mais une société, une PME qui a un site internet pourrait bien imaginer pourquoi pas de mettre ces chiffres-là en annexe en mentionnant par exemple des plus-values environnementales. En disant, et bien voilà en marge de mes comptes annuels, voilà ce que je peux montrer. Je pense qu'il y a une autre contrainte qui vient alors en avant c'est la difficulté d'évaluer cela. Sur quelle base, on va évaluer. Alors, il y a une série de choses qu'on peut déjà évaluer hein. Tout ce qui est par exemple en matière de capital humain, la tension salariale c'est quelque chose qui est par exemple assez intéressant. On va faire l'écart entre le salaire le plus haut et le salaire le plus bas. Donc on pourrait imaginer, mais il y a une série de choses, il y a d'autres choses comme l'empreinte carbone par exemple qu'on peut aussi imaginer évaluer. Mais il y a d'autres choses qui sont un peu plus compliquées en termes de risque, comment on évalue un risque environnemental ? En quoi, est-ce que moi qui œuvre dans le développement durable je tempère ce risque environnemental. C'est compliqué en modélisation et c'est lourd. Et je pense que les PME n'ont pas les moyens de le faire et n'ont aucune aide de l'extérieur. Si vous regardez bien les organismes, il n'y a pas d'organisme qui assiste. Il y a des normes pour les plus grosses sociétés, mais pas pour les petites. Et une dernière contrainte c'est l'inconnu et le coût. Ils ont peur de cela, investir dans le coût et le temps. Je crois qu'elles sont dans cette dynamique du développement durable par conviction, mais les aspects financiers n'ont pas été intégrés. C'est un peu historique parce que dans mon métier de comptable, la difficulté que j'ai souvent ce n'est pas de faire les bilans, c'est se sensibiliser le dirigeant à l'information précieuse qu'il y a là-dedans et à la nécessité d'aller plus loin. Mais cela, ça ne les intéresse pas, ce qu'ils veulent savoir c'est s'ils font un résultat ou pas et combien je vais payer d'impôts. En général c'est ça qui se passe. Donc il y a un peu des contraintes extérieures qui les empêchent de le faire, mais aussi un aspect culturel qui fait qu'ils ne sont pas assez sensibilisés à ça. Ils sont sensibilisés à l'impact environnemental, on a des clients qui travaillent dans la permaculture par exemple, ils sont très très connaisseurs dans ce qu'ils doivent faire, mais ils ne font pas du tout de lien avec le financier, cela ne les intéresse pas d'aller communiquer là-dessus, vraiment pas. Ce n'est pas culturel en Belgique en tout cas et quand moi j'ai étudié mon mémoire, j'ai aussi étudié les systèmes comptables possibles et vraiment le seul chez qui j'ai trouvé des choses intéressantes c'est chez compta durable à Paris. Je suis allée jusque là parce qu'il n'y a rien en Belgique.*

PR :

*Oui, je sais bien.*

RM :

*Je ne sais pas maintenant, mais il n'y a rien en Belgique. J'ai donc été à Paris, j'ai été très bien accueillie, j'ai été voir un peu comment ils réfléchissaient aux choses et compta durable s'inscrit vraiment là-dessus. Apparemment, ils ont un réseau très important. Il y a des choses qui bougent en France maintenant ils ont assez ancré là-dedans aussi. C'est assez culturel. En Belgique, on n'a rien. Est-ce que c'est parce que c'est un petit pays ? Vous pouvez peut-être aussi aller chercher les réponses en France hein. Je ne sais pas si vous avez déjà pris contact avec eux ?*

PR :

*Oui oui.*

RM :

*À très bien, ils sont assez réactifs je trouve.*

PR :

*Ici, avec le contexte sanitaire, c'est compliqué d'y aller, mais j'ai eu des appels avec un des consultants de chez Compta Durable.*

RM :

*Oui, cela fait des années qu'ils sont là-dedans. Et je me souviens, quand je vous enverrai le syllabus, il y a une bibliographie derrière. J'ai trouvé pas mal de bouquins, mais de nouveau ce n'est pas d'origine belge. Il n'y a personne qui s'est penché sur la question. Franchement, vous verrez que dans le mémoire, il y a des choses intéressantes et accessibles, mais j'ai eu une fin de non-recevoir. Alors, je reconnais que je m'y suis prise tard, c'est vrai que c'est un point qui a déformé l'étude c'est que si j'avais pu anticiper ce problème-là avec les contraintes qui étaient les miennes aussi et qui sont les vôtres aussi c'est-à-dire les examens à passer et tout une série de choses à côté. Si j'avais pu anticiper cette fin de non-recevoir avec peu être un peu de chance, j'aurais pu en prenant le temps d'avoir des résultats, mais je n'ai su faire aucune application des indicateurs que j'avais calculés. J'en avais quand même eu quelques-uns qui étaient intéressants et où on avait bien pris en compte la contrainte que l'information doit être disponible à un endroit. On a des sources en matière salariale, on a des sources au niveau du secrétariat social, en matière d'absentéisme au travail par exemple, la tension salariale c'est aussi très facile à calculer, la rotation du personnel, etc. Il y a toute une série de choses qu'on peut aller chercher comme indicateur et en matière environnementale aussi. Donc je pense que j'ai été trop naïve parce que j'ai anticipé les choses en contactant des PME pour avoir un échantillon suffisant, en leur demandant si ça les intéressait et là ils étaient enthousiastes et puis après non, ils n'avaient plus le temps ou alors pas de réponse du tout. Et comme j'avais une deadline, je n'ai pas eu le temps matériel d'insister. Et donc c'est un prototype qui n'a pas fait ses preuves. Mais voilà, je pense que le problème il est là. Peut-être qu'avec la tendance à évoluer, l'effet Covid on a plus de PME qui s'inscrivent là-dedans, mais en tout cas à l'époque où j'ai fait mon mémoire, les personnes physiques ou morales, mais surtout morales qui étaient le plus sensibilisées à cela, c'était le monde associatif. Et là, ils sont subsidiés donc la notion de rentabilité ils n'en ont rien à faire et la rotation du personnel en ASBL c'est quelque chose qui existe. On a des gens qui ont envie, pas parce qu'ils ne se plaisent pas, mais qui ont envie d'aller voir ailleurs parce qu'ils ont fait le tour. J'ai fait cette mission-là, j'ai découvert un projet européen qui m'intéresse ... Il y a plein de politiques d'engagement, ce qui veut dire qu'une personne a très facile de quitter une association pour aller dans une autre. Et là, on trouvait beaucoup plus de dimensions là-dedans. Mais c'est subsidié donc la rentabilité ce n'est pas la logique. D'ailleurs la rentabilité, idéologiquement, c'est interdit. La notion de rentabilité pure en ASBL c'est une exception légale. C'est l'héritage de la loi 21 où une ASBL ne peut pas suivre un but lucratif. Donc voilà, ils ne s'inscrivent pas du tout dans cette dynamique-là. Autre chose qui me vient à l'esprit c'est de nouveau une culture européenne qu'on n'a pas du tout en culture américaine par exemple. C'est en matière de financement et ça j'ai aussi beaucoup appris avec Isabelle je ne sais plus comment qui nous donnait cours de finance, culturellement l'europpéen il se positionne dans une logique de comptabilité de court*

*terme, paf il faut qu'on ait le return de suite. Ce qui n'est pas du tout le cas outre-Atlantique où on va plus s'inscrire dans le long terme. Or le développement durable, les effets bénéfiques et même financiers, c'est démontré, il y a des études qui existent, je pense que c'est Mc Kindsey qui a fait cela. Vous verrez c'est aussi référencé dans le mémoire que j'ai fait. Ça s'inscrit sur le long terme en fait le développement durable et ça les PME c'est claqué j'investis, il me faut un return directement en moins de 10 ans. Ce n'est pas possible ! Il faut 20 ans pour avoir quelque chose. Et cette notion, quand je m'inscris dans le développement, je ne m'inscris pas que pour moi-même. On va dans une logique de continuité, on fait quelque chose pour l'autre aussi. Une PME, elle n'est pas tout à fait dans cette logique-là et je ne suis pas sûre, je ne me suis pas posée la question et je n'ai pas investigué là-dessus, je ne suis pas sûre que les PME ne soient pas inscrites là-dedans dans le développement durable pour avoir des aides. On a vu exactement le phénomène dans la politique agricole commune. Nous avons eu des chasseurs de subsides. Ce n'était pas des gens qui s'inscrivaient là dedans, ils voyaient de l'argent à aller chercher alors ils allaient le chercher. C'est un débat qui est long, je pense que c'est un changement de mentalité et dans les PME les moyens sont limités. Ce n'est pas qu'elles qui vont provoquer tout le changement. C'est un sujet très vaste, il faut aussi faire la part des choses, moi j'ai vu de grosses sociétés, les rapports de développement durable ça sent vraiment fort le greenwashing. On met des chiffres et de beaux tableaux, mais derrière, il y a quoi derrière ? Oui c'est un peu compliqué quoi. Voilà, je pense qu'au niveau des PME c'est là où est le problème.*

*PR :*

*Et du coup, quand vous êtes allée chez Compta durable, on vous a parlé du modèle CARE ?*

*RM :*

*Oui le modèle CARE, effectivement. Oui. Tout à fait.*

*PR :*

*Et vous en avez pensé quoi ?*

*RM :*

*Il est bien, mais d'un autre côté, il est assez figé. Le modèle CARE est assez figé pour le peu que je me souviens. De nouveau, cela implique que la personne fasse une comptabilité parallèle et est-ce qu'une PME est prête à s'investir là-dedans pour quelque chose qui ... si on arrive à démontrer que ce quelque chose sur le long terme va lui servir à elle d'abord et aux tiers aussi alors je pense qu'on y arriverait, mais pour le moment c'est cette logique court terme. Le modèle est bien en soi, mais pour l'implémenter c'est autre chose.*

*PR :*

*Oui c'est ça, et vous pensez que pour l'implémenter c'est surtout cela qui va bloquer ou alors il y a d'autres contraintes ?*

*RM :*

*Le risque c'est quand même une comptable parallèle donc inévitablement les PME n'ont pas les moyens en interne pour le faire, donc elles vont devoir avoir recours à un professionnel. Première contrainte : trouver des professionnels en méthode CARE en Belgique. Et combien il va falloir payer et si je paye ok mais c'est pour quelle garantie ? À moins qu'on soit dans une PME qui a un gros revenu et qui soit dans cette logique-là, qui ne soit pas dans une logique de super profit, mais de l'utiliser et de le réinjecter à quelque chose pour le futur non immédiat. De mon expérience, honnêtement, des gens qui s'intéressent à l'aspect financier et les bilans pour eux c'est un fantôme. D'ailleurs, constamment, on doit toujours leur expliquer quand on sort un bilan qui tient compte des engagements et pas des flux de trésorerie, il y a un décalage et il faut leur expliquer « oui, mais ok tu me dis que tu fais un résultat de 20 000, mais pourquoi est-ce que je n'ai pas cela sur mes comptes ? ». Donc ils sont dans une logique de l'immédiat, des flux des trésoreries et ils ne voient que cela. Donc, aller leur expliquer oui, mais tu vois la méthode CARE dans 20 ans c'est quelque chose qui va, qui permet de te montrer que tu pérennises la situation, mais qu'il va falloir attendre un peu. Au niveau européen c'est un peu compliqué. Moi j'ai vraiment portes closes, fin de non-recevoir. Maintenant, je n'ai pas fait Bruxelles, c'était des organisations de la région ici dans le condroz mais ce sont des entreprises connues hein qui sont vraiment dans cette logique-là, mais plus encore maintenant je me dis que c'est parce qu'elles y voient un marché à prendre, une niche. Je suis dans cette dynamique-là, je connais, je vais aller chercher ma petite niche-là des clients qui s'inscrivent dans la même dynamique. J'ai des croyances à la base, mais ça s'arrête là, cela ne dépasse pas l'aspect personnel. Et avec l'effet covid, je ne suis pas sûr que cela va s'arranger.*

PR :

*Oui et qu'est-ce qui selon vous, pourrait faire que cela change, que les mentalités changent ?*

RM :

*Le temps. C'est des choses, on le voit si on analyse notre environnement, il y a des choses imperceptibles, mais il y a aussi des choses qui changent. Par exemple, la crise du covid a eu des effets imperceptibles et des effets pervers. Et donc, on voit que cela change tout doucement, mais il faudra beaucoup de temps. Il faudra une à deux générations, nos jeunes sont peut-être plus inscrits là-dedans parce que né là-dedans. C'est culturel, les vieux sont fort ancrés dans leurs habitudes de base et alors je pense que ce qu'il faudrait aussi changer dans l'approche c'est une approche culpabilisante. Beaucoup de gens font des efforts, ils font ce qu'ils peuvent. Et on dit tout le temps, oui, mais ce n'est pas bien si vous ne faites pas cela et donc on décourage. Il faut plutôt être dans une dynamique proactive, motivante en leur disant que c'est bien et qu'il faut continuer comme cela. Il y a quand même beaucoup de pas qui ont été fait quand on regarde, voilà moi j'ai 54 ans donc j'ai quand même un demi-siècle où j'ai pu voir l'évolution. Au départ, on avait une logique un peu environnementale, on ne gaspillait pas et puis dans les années 90, il y a eu une explosion et puis il y a eu les crises fin des années 90 (crises agricoles, etc) et toute une autre série de crises qui se sont succédé et que le courant s'inverse, mais bon il faut du temps pour cela. Donc oui, il faudra énormément de temps.*

PR :

*Et vous pensez, même si vous l'avez déjà partiellement dit, mais que le fait que les normes IAS/IFRS ne reconnaissent pas ce capital environnemental ou social c'est aussi un frein pour les entreprises ?*

RM :



*Bien, les normes IAS/IFRS sont des normes internationales et comptables qui ne concernent que les groupes côtés et certaines sociétés, mais il y a quand même des volets là-dedans, mais ce n'est pas le but premier. Le but c'est plutôt, je ne connais pas toutes les normes, j'en ai vu quelques-unes de mémoire. On a une approche risque, mais est-ce qu'on a une approche risque environnemental, je n'en suis pas certaine. Et alors c'est très lourd, ce n'est pas du tout adapté pour les PME. Il n'y a rien en fait qui existe. Vous imaginez un entrepreneur en bâtiment par exemple qui va s'inscrire en utilisant les matériaux durables, qui remplit une série de conditions. Il fait un travail énorme, il rentre à 20h du soir et il faut encore lui demander de mettre tout cela en place. Il n'y arrivera jamais. Il faut payer aussi. Je ne pense pas qu'ils soient assez conscientisés pour le faire. À un moment donné, trop c'est trop. Il ne faut pas lui demander de faire cela. La question qui pourrait être posée c'est est-ce qu'il existe des organismes qui puissent faire cela, des organismes publics, des organismes qui recensent des choses. Vous verrez dans les indicateurs qu'on a essayé de mettre en place, on a essayé de construire les indicateurs pour aller chercher les informations qui étaient disponibles sans trop demander. Pourquoi pas ouvrir cette porte-là. On voit quand même la tendance d'un point de vue gouvernement, on voit qu'ils commencent à se positionner sur les véhicules, l'énergie renouvelable. Il y a beaucoup de choses qui avancent, il y a de grands groupes qui se penchent là-dessus d'ailleurs. Il y a des choses qui bougent hein.*

*PR :*

*Et selon vous, si des instances rendaient la comptabilité CARE obligatoire, ce serait fait correctement ou alors il y en a qui essayeraient de passer en stoemeling ?*

*RM :*

*Oh ça c'est une grande question, l'aspect contraignant. Si c'est contraignant, elles s'y plieront, mais est-ce que le target sera atteint ? C'est un sacré chantier de s'attaquer à cela. Il y aura le problème du financement. Le but de ce chantier, c'est d'avoir des données statistiques, allez franchement. Moi je vais dire, ok j'avais choisi un échantillon de quelques sociétés, je ne pouvais pas tirer une vérité générale, mais au moins je pouvais dire que la piste est ouverte. On a des choses pertinentes qui peuvent être mesurées avec les moyens qu'on a. Est-ce que l'ambition politique est-là ? Dans les données environnementales, on dispose de données environnementales finalement. Les empreintes carbone, on n'a pas besoin d'une PME pour calculer les empreintes carbone, on les a. Ces données environnementales et cet impact, il y a plein d'études qui existent. Finalement, le volet d'implémenter cela en PME ce serait de dire que finalement sur le long terme, on arriverait à démontrer qu'on pérennise la situation d'une société parce qu'on pérennise l'aspect humain. Il y a moins de rotations du personnel, il y a moins de conflits. Ce serait plutôt financier, ce serait ce volet-là, mais alors ce serait plutôt pour convaincre les PME de s'investir plus en avant là-dedans. C'est le fondement même d'une société, c'est de faire du profit. Il n'y a rien à faire, je reste pragmatique, on peut rêver, mais la carotte, cela reste la carotte. Et les investissements environnementaux, quels qu'ils soient c'est très important. Moi, j'en suis convaincue. Quand vous regardez l'évolution managériale, moi j'ai vu cela dans les secrétariats sociaux c'était assez frappant, on est vraiment allés dans une situation pyramidale où on avait des petites mains à la base et puis plus on montait, plus on avait de conseils. Ce qui veut dire que les personnes sont de moins en moins atteignables. Moi, j'ai vu ce changement majeur dans le secrétariat social, c'est qu'avant vous aviez quelqu'un qui calculait le salaire et qui avait une connaissance juridique. C'était une personne de confiance, vous la contactiez, vous lui posiez de bêtes questions de préavis. Des questions juridiques simples, elle répondait. Maintenant c'est fini. Il faut passer sur le help desk. On a un management qui va à l'encontre de cela, on n'a plus de contact avec personne. Et on doit*

*faire, quand on regarde, ce qui manage notre temps aussi c'est qu'on doit faire le boulot des autres, mais on paye le même prix. Le banquier, avant le banquier on allait lui donner nos virements et maintenant c'est nous qui devons faire tout. Et bonjour quand il faut faire bouger un mandat, c'est devenu tellement complexe que cela mange du temps. D'ailleurs, on le voit bien, on court tout le temps pour tout et on a l'impression qu'on n'arrive jamais à rien. Alors aller demander aux PME qui sont débordées d'aller encore se consacrer à cela, moi je ne suis pas certaine. C'est un peu le ressenti que moi j'ai eu « oui oui Madame, je m'inscris là-bas, mais bon l'aspect financier vous reviendrez quoi ». Je ne pense pas que ce soit la conviction première. J'ai l'impression que du tout ou rien, ou bien on a quelqu'un qui s'inscrit à fond dedans et il y va et à la limite, on a des effets pervers dans l'autre sens. On le voit fort en association. C'est vraiment un effet pervers qui nous a frappés. Quand on a une association qui défend par exemple le droit des femmes ou je défends le bio parce que j'ai été traumatisé par quelque chose et bien elles en viennent à devenir extrémistes elles-mêmes parce que si vous n'êtes pas comme elles alors vous êtes différents alors qu'à la base je veux juste reconnaître quelque chose et avoir ma place. On est vraiment d'en l'effet contraire, c'est assez clivant. Voilà. Je ne suis pas certaine que tous ceux qui s'inscrivent dans le développement durable s'inscrivent pour des raisons philanthropiques, je pense que la carotte reste là.*

PR :

*Mais donc voilà, moi j'étudie en fait le modèle CARE et donc j'en étudie quels sont les freins pour les organisations. Comme vous l'avez mentionné, un des freins en Belgique c'est que c'est très très peu connu. J'ai trouvé une coopérative qui connaissait et qui a pensé à l'implémenter, mais elle m'a dit qu'il ne l'avait pas fait parce qu'ils n'ont trouvé personne pour le faire ...*

RM :

*Oui exactement. Et nous, on s'est inscrit là-dedans avec cela aussi. Parce que moi quand j'ai fait mon master, nous on est déjà inscrit en économie sociale et on est dans cette dynamique-là et on se disait fort logiquement, on a une expertise de terrain et on pourrait mettre cela en place, mais il n'y a pas de demandes, il n'y a aucune demande.*

PR :

*Vous pensez qu'il n'y a pas de demandes parce que ce n'est pas connu ou ...*

RM :

*On en parle vous savez, 80% de notre clientèle ce sont des associations ou des coopératives agréées. On a vraiment des personnes morales qui s'inscrivent là-dedans et donc on est en contact régulier avec elles et on leur explique souvent. On défend cela très fort aussi avec l'administration fiscale parce que ce que l'on constate c'est que quand elles voient par exemple dans les comptes annuels qu'une association fait beaucoup de bénéfices alors elle dit, mais vous poursuivez un but lucratif. Et là on leur dit, non pas du tout et on leur dit, mais attention que le but d'une association, elle peut faire du bénéfice, mais elle peut l'injecter dans un but désintéressé. Mais de nouveau, on a ce réflexe de repartir des données chiffrées. On oublie qu'en association, on investit dans quelque chose qui n'est pas forcément chiffrable. La plus-value sociale, la plus-value environnementale on ne l'a pas dans les chiffres et donc on défend tout le temps, mais on n'a pas ce retour. Ils comprennent que ce qu'on dit c'est pertinent, on arrive à de beaux résultats avec l'administration. On leur dit de ne pas analyser un bilan de manière*

*statique, mais de le faire de manière dynamique sur plusieurs années pour qu'on leur montre et bien oui, il a du bénéfice, mais il y a un circuit qui fait qu'il y a une activité désintéressée et il y a des choses que vous ne voyez pas dans les bilans. Mais quand on veut faire un pas plus loin en disant, mais vous savez si on avait quand même un bilan parallèle, entre guillemets même pas un bilan, mais un tableau de bord avec ces indicateurs-là, avec une norme, juste une petite norme égale pour beaucoup de PME qui nous permettrait d'avoir des analyses conformes avec des échantillons suffisants, cela nous donnerait un argument supplémentaire, mais cela ne les intéresse pas quand même. En plus, ce n'est pas couvert ce genre de truc, ils ont peu de moyens, ils ne sont pas subsidiés. On est encore dans une logique de rentabilité et c'est normal. Même si on est dans une logique de super profit, il faut quand même bien manger tous les jours. On communique, on leur dit, mais franchement cela a été un flop. Pourtant, je vous assure que j'y croyais parce qu'on avait des associations qui sont sensibles, on a des organisations d'employeurs donc on pourrait aller par un réseau aller les convaincre, mais cela n'intéresse personne.*

*PR :*

*Et ça vous pensez que c'est plutôt culturel par rapport à la Belgique ?*

*RM :*

*En France, cela reste aussi quand même très limité. Quand vous regarder, la France est quand même 60% plus grande que la Belgique donc si vous prenez en termes de valeur absolue, bah oui forcément, vous allez avoir des entreprises qui s'inscrivent là-dedans, vous aurez le même pourcentage qu'en Belgique au final. Je ne pense pas qu'il faut le voir au territoire belge, il faut le voir au niveau européen. Trouvez-moi un programme européen qui s'inscrit là-dedans. Non. Je peux vous le dire parce que je parle en connaissance de cause, nous suivons des AISBL qui sont parfois leaders de projet. Et les gros projets qu'on voit c'est l'immigration, LGBTQI, les victimes ... Je ne vois aucun programme, aucun dans ce domaine-là, rien n'a été mis sur le plan européen. Ce n'est pas à la Belgique d'intervenir, cela ne marchera jamais. Alors vous savez en matière financière, ils n'arrivent déjà pas à se mettre d'accord sur un impôt européen parce qu'en matière financière, vous savez, il faut l'unanimité des états. C'est là qu'il faut aller faire mouche et ça, c'est un combat, c'est dans la sensibilisation politique que cela fonctionnera. Cela ne fonctionnera pas autrement. Je me vois mal descendre faire une révolution dans les rues, cela ne marchera pas. On n'aura personne, on sera deux. Mais je suis convaincue parce que j'ai vu, je pense que c'est une étude de McKinsey, ils montraient clairement que sur le long terme, sur une période de 20 c'est rentable parce qu'on pérennise vraiment la situation. Il y a un gros à donner en termes d'investissement, de changements de mentalités, de changement de fonctionnement ... C'est après qu'on voit les effets sur le long terme et ça, ce n'est vraiment pas dans la culture européenne. La logique de return européenne c'est 10 ans et pas 20 donc cela ne fonctionnera pas tout de suite.*

*RM :*

*La réticence au changement et le culture jouent pour moi un grand rôle. Ce serait intéressant d'avoir l'avis d'un sociologue là-dessus. Je fais un parallèle avec ma vie privée, maintenant que je suis grand-mère, je vois de jeunes papas qui conduisent leurs enfants à l'école. Moi du temps où j'étais jeune maman, il y avait un machisme de dingue et on aurait jamais imaginer, surtout dans les villages un homme qui conduise ses enfants avec une poussette. Jamais. C'était considéré comme pas un vrai homme, c'est vraiment ça, une mentalité de cloché. Vraiment. Mais les choses bougent.*

PR :

*Oui peut-être qu'avec les nouvelles générations plus dirigées vers l'environnement, les dirigeants.*

RM :

*Oui, né là-dedans. C'est un peu comme la dynamique du smartphone. Quand je vois que mes enfants tapent à deux pouces, moi je tape au clavier plus vite. Si vous êtes nés dans cette dynamique-là peut être qu'il aura un changement, mais cela veut dire que nous les plus âgés, on ne doit rien faire, on ne expertise et une certaine sagesse à transmettre. Mais cela ne viendra pas de chez nous.*

*Il faut surtout que cela vienne de la politique européenne pour que cela bouge surtout. On le voit bien, en matière fiscale, moi je trouve cela génial, mais je ne sais pas si ça va aboutir, l'idée de Joe Biden qui est d'imaginer un impôt minimum mondial pour les sociétés de 20%. L'idée est remarquable, c'est ça qu'il faut faire. C'est clairement cela parce que c'est très difficile de combattre la fraude fiscale quand on n'a pas de cohérence. Il y a eu quelques années, Monsieur Marcourt avait dit que c'était un scandale qu'Arcelor Mittal paie 500 euros d'impôt. Mais quand je lis l'article et que je me renseigne un peu plus, c'était parfaitement légal ce qu'ils ont fait, ils ont fait le choix de prendre la voie la moins imposée. Il y a une différence fondamentale entre ça et l'abus fiscal. Aussi, j'avais une consœur qui travaillait là-bas et ils fraudaient à la TVA mais majeure. Et en fait, il y a des gens qui ont calculé l'impact du risque de la fraude par rapport à ne pas frauder, l'impact financier et ils y gagnaient. Donc ils y ont été. Cela fait depuis les années 90 qu'ils réfléchissent à un impôt européen donc l'idée est bonne. Les idées, les solutions je pense qu'on les a. Vous pouvez chercher partout, vous trouverez le moyen de calculer. Dans votre secteur, au niveau de tout ce qui est méthode CARE, et bien elle est là la méthode CARE. Elle est connue pour les gens du secteur, mais elle n'est pas appliquée. Les outils ont les a, mais c'est les utiliser qu'il faut faire. Pour moi c'est le politique qui doit prendre cela en charge et c'est encore mieux si c'est l'international. Il faut peut-être aussi changer le modèle économique de la décroissance. Moi j'ai connu cela. On dit que le coût de la vie a largement augmenté, oui c'est vrai il y a l'inflation, mais quand moi je vois le panier de la ménagère maintenant et celui d'il y a 30 ans, on achète des trucs. On crée un besoin qui n'est pas. C'est philosophique hein.*

PR :

*C'est plein de débats imbriqués l'un dans l'autre au final.*

RM :

*Oui c'est ça, il n'y a pas un clivage à faire entre débat financier, débat sociologique, débat idéologique et politique. Pour moi, cela fait partie d'un tout. Qu'est-ce qui fait qu'une personne change ? Si on regarde d'un point de vue sociologue, une personne qui peut changer c'est soit parce qu'elle a mis le temps et qu'elle est dans un environnement qui l'aide ou alors elle a eu un choc énorme.*

PR :

*Oui.*

RM :

*Il ne faut pas lâcher pour autant. Pour terminer, on pourrait vous dire que cela ne fonctionnera pas. Moi je vous répondrais que ne rien faire serait pire. Donc, il ne faut pas lâcher. Nous, personnellement, à notre échelle on continue à être dans cette dynamique là, à réfléchir constamment. On arrive parfois à des conclusions qui sont contraires avec ce que l'on pensait au départ. C'est ce que je vous expliquais tout à l'heure, quand j'ai commencé l'associatif, je me suis dit quelles sont bien ces associations ou ces sociétés qui s'inscrivent là-dedans. Et bien je vous tiens un discours différent maintenant parce qu'il y a des gens qui ont versé dans un extrémisme contraire. J'ai voulu affirmer ma différence, maintenant je n'accepte plus la tienne. Il y a des gens c'est terrible et ça, ce n'est pas bon. Et est-ce que les réseaux sociaux n'accentuent pas cela ? Enfin ça c'est un autre débat. C'est compliqué, mais en tout cas ce n'est pas à l'échelle belge qu'on y arrivera. Les freins sont beaucoup plus puissants qu'on ne le pense. Fin, vous avez déjà fait un sondage avec des PME's belge.*

*PR :*

*J'ai contacté deux ou trois coopératives à sensibilité environnementale. Il y en a une qui n'était pas très convaincue, une autre qui connaissait de nom, mais qui n'a pas trouvé pour l'implémenter et une autre qui ne connaissait pas, mais qui avait l'air assez réceptive.*

*RM :*

*Et l'origine de leur démarche dans le développement durable ?*

*PR :*

*Elles sont toutes les trois dans l'alimentation, elles veulent aussi renouer du lien social entre les consommateurs et les producteurs. Mais voilà, c'est vrai qu'au final je me suis quand même rendu compte qu'elles ne savaient souvent pas qu'on pouvait agir sur le plan comptable. Et puis l'air de rien, cela demande quand même une certaine qualification et ils ont plein de choses à faire à côté.*

*RM :*

*Oui c'est ça, il y a des techniques à avoir et puis il faut aussi savoir monétariste. Il y a de cela aussi, comment on évalue un risque ? On prend quoi ? Il faut avoir des repères, des benchmarck derrière et on ne les a pas. Les risques environnementaux, comment on les modélise ? Ça même un comptable, il ne saurait pas le faire. Il faut quoi pour modéliser cela ?*

*PR :*

*Des spécialistes. Parce que chaque capital peut être subdivisé en des types de capitaux différents, capital eau, capital sol, capital biodiversité.*

*RM :*

*Donc vous vous rendez bien compte que pour mesurer cela il faut des années. Vous parlez du capital biodiversité, mais pour changer un écosystème, il faut des années. Pour changer un écosystème, cela prend des années. Donc pour avoir une mesure de certains paramètres qui sont pertinents pour pouvoir calculer un impact, en plus si c'est local, comment ... j'ai l'impression que quand on voit les études, enfin je ne suis pas une spécialiste, que c'est plus général. Il n'y a pas une incidence locale. C'est ça la*

*complexité, c'est de monétariste. Et quand on regarde le droit comptable en fait, vous ne comptabilisez que des montants qui sont monétaires, évaluables. Il y a des règles, il y a des normes, mais elles sont toujours attachées à un flux. Donc, comment aller implémenter cela dans un plan comptable et donc dans des comptes annuels, implémenter cela. Après la monétisation, je ne peux pas m'empêcher de penser qu'ici en Belgique on a quand même beaucoup de droit fiscal dedans. Bien que le droit comptable a une primauté sur le droit fiscal, c'est un principe de base. On voit quand même de plus en plus une pollution du droit fiscal dans le droit comptable. On le voit et franchement quand on établit les comptes et bien on a une influence du droit fiscal. Comment on va faire pour qu'implémenter cette valorisation sans qu'il n'y ait un impact fiscal. Vous voyez, c'est beaucoup plus complexe que ce qu'on pense. Pour moi c'est plutôt la technique des indicateurs qui me paraît plus pertinente que d'aller refaire toute une comptabilité. Si on commençait déjà par là avec les éléments qu'on a en main, alors je pense qu'on serait déjà bien. Je vais vous envoyer mon mémoire. J'ai tenté de faire cela bien. Voilà comme ça vous verrez un peu comment on a tenté de faire les choses. Si on mettait déjà cela à porter, ce serait déjà bien. Moi, franchement quand j'ai fait ce travail-là, j'avais tout le temps en toile de fond de me dire allez c'est des PME, ne les décourage pas avant. J'ai vraiment essayé de trouver des choses qui étaient atteignables, mais même cela, pourtant je trouvais ça intéressant. Après, je suis comptable aussi donc forcément je m'interroge aussi à la question. Mais je ne suis pas étonnée parce que les clients, les bilans cela ne les intéresse pas. Ils sont le nez sur le guidon dans l'immédiat. Et le législateur a beau avoir renforcé. Vous savez que nous au quotidien, le professionnel comptable, il a une co-responsabilité dans le cas d'insolvabilité d'une entreprise. C'est-à-dire que si lui détecte des choses, il a l'obligation de prévenir l'organe d'administration et de dire, vous devez faire quelque chose. Si l'organe d'administration ne fait pas le nécessaire dans le mois, l'expert-comptable a la faculté d'aller prévenir le président du tribunal de l'entreprise. C'est dans le livre 20 du code de droit économique qui traite de la loi de la solvabilité. On le fait évidemment, mais on le fait dans une logique de sauver. Je vous le dis, une fois sur deux, même une fois sur trois on est écouté et ils disent qu'ils vont organiser une réunion pour discuter ensemble des solutions. C'est là qu'on leur explique ce qu'ils peuvent entreprendre comme démarches. Mais dans les deux autres cas, le client s'en va, il fait la politique de l'autruche parce qu'on dit des choses qu'ils ne veulent pas entendre. Et on leur dit, mais on n'est pas là pour vous dire des choses que vous voulez entendre. On est là pour vous dire des choses réelles. Parfois, on a l'impression que c'est un mal nécessaire. Le comptable c'est le mal nécessaire. Et le législateur a tout le temps appuyé là-dessus en disant que votre comptable c'est un conseiller, il est là pour anticiper les choses, pour vous aider notamment dans tout ce qui est compta durable. On peut les aider à faire toute une série de choses, mais cela ne les intéresse pas vraiment. C'est le ressenti qu'on a.*

PR :

*C'est super intéressant d'avoir ce ressenti-là. Parce qu'en tant qu'étudiante, j'ai mes idéaux et je ne me rends pas toujours compte de ce qui se passe sur le terrain. Donc c'est vraiment intéressant de voir.*

RM :

*Et on tente donc plus on avance, plus on leur dit. On a une fois un client qui nous a dit « ce n'est pas agréable que vous me disiez cela » fâché. J'ai dit que ce n'était pas agréable de le dire non plus, je voudrais bien ne pas avoir à vous le dire. On fait quoi ? On va se casser la gueule tous les deux dans 6 mois contre le mur ? Tout le monde a une perte. L'intérêt c'est de prendre les choses à bras le corps même si on se prend une claque. Parce que voilà, cela ne sert à rien. Mais c'est ce que je vous dis, ne rien faire serait pire donc il faut s'accrocher aux petites victoires, il y en a, mais ... Mais je pense que c'est très compliqué l'aspect social et le système n'aide pas non plus. On a des personnes malheureuses*

qui ... le législateur a voulu que quand la personne a des problèmes, elle puisse redémarrer parce qu'on a tous droit à l'échec, mais il y a des champions qui abusent du système et la difficulté c'est de faire la différence entre les deux. On a d'un autre côté une justice qui est un peu déconnectée et pour le moment ce n'est pas l'idéal non plus parce que comme maintenant on considère les associations comme des entreprises, les associations peuvent faire faillite. Et donc si elles peuvent faire faillite, elles vont être entre guillemets jugées par le tribunal de l'entreprise et dans le tribunal de l'entreprise, vous n'avez pas de personnes spécialisées en économie sociale. Il y a le problème culturel, mais il y a aussi le problème de fonds des professionnels. Trouvez-moi sur le site de l'ITAA des cours dédiés au développement durable. Aucun.

PR :

Oui, je sais bien. Parce que j'ai cherché, donc là je suis en ingénieur de gestion en master CSR, mais j'ai toujours adoré la comptabilité et la fiscalité donc je compte l'année prochaine reprendre un cours de spécialisation à HEC en expertise comptable et révisorat d'entreprises.

RM :

C'est ce que j'ai fait, mais vous aurez des dispenses hein.

PR :

Ah bien voilà. Mais mon sujet de mémoire, il a surtout émergé du fait qu'en CSR on voit le marketing, les ressources humaines, supply chain, la finance. On voit plein de choses qui bougent en sustainable, mais je me suis dit comment ça se fait que la comptabilité qui est aussi un département de gestion d'une entreprise, ça ne bouge pas là-dedans. C'est comme cela que je suis arrivée sur le sujet. Après, j'aimerais me spécialiser là-dedans, mais il n'y a rien qui existe.

RM :

Il faudra faire de l'international alors parce que là vous aurez une dimension environnementale dans les grands groupes. Dans les normes IAS/IFRS des grands groupes, il y a un volet environnemental, mais on ne l'a pas dans les PME. Oui, c'est le problème. On n'a pas non plus un panel d'experts. Mais ça va même beaucoup plus loin, vous savez que le monde associatif qui œuvre beaucoup dans le développement durable fait 14% de pourvoie d'emplois en Europe. Ce n'est pas moi qui le dis, c'est une étude Mckinsey. Et bien trouvez-moi des cours sur le monde associatif et la fiscalité de l'association. Il n'y a aucun cours qui existe, il faut vraiment faire un certificat en non-marchand pour avoir vraiment cet aspect plus dédié à la RSE. On ne l'a pas et les confrères ne sont pas du tout sensibilisés à cela. D'ailleurs c'est nous qui donnons les formations à nos confrères. Il y a de la demande.

PR :

Ah oui c'est ça parce que je n'ai trouvé personne mise à part votre bureau en Belgique.

RM :

Et je peux vous dire que cela marche bien, on a beaucoup d'activités. On travaille beaucoup, mais on n'est pas beaucoup. Donc vraiment, changer de casquette. Rien sur le non-marchand, c'est de nouveau

*très clivant. En impôts des sociétés, là vous allez avoir plein de monde. C'est vraiment, on a fait un choix dans les cours qui fait que le comptable n'est pas du tout formé à cela. Et je crois qu'ils étaient les premiers à l'UCMons. Moi, je crois que quand je suis sortie du master. C'est quand que je suis sortie de ce master-là ? Ça doit être 2017 ou 2018 je pense, je crois que c'était la première fois qu'on avait le cours en CSR.*

*PR :*

*Mais c'est CSR, ce n'est pas encore spécial à la comptabilité. Parce que cela reste très large le CSR.*

*RM :*

*Oui, non. Il n'y a rien qui existe dans spécialisé à la comptabilité. Ce que je vais faire c'est que je vais vous envoyer le TFE. Normalement, il est d'ordre public.*

*PR :*

*Parfait, merci beaucoup.*

*RM :*

*En tout cas, n'hésitez pas, je serai heureuse de lire votre mémoire. Franchement, ça m'intéresse beaucoup.*

*PR :*

*Pas de soucis, juste je compte le rendre en août.*

*RM :*

*Si vous voulez encore interviewer des comptables à sensibiliser à cela. Il y a quand même Michel Davagle, il est juriste. Il y a aussi ce Cemaforma à liège qui font la même chose que nous. Il y a aussi graine de compta, c'est une consœur à moi et on s'entend bien. Vous trouverez sur le web, vous dites que vous venez de ma part et elle vous recevra bien volontiers. Elle pourrait vous donner son avis aussi. Ils sont plutôt dans le monde associatif, mais forcément ils touchent un peu plus au développement durable. Ils ne vont pas vous parler de la comptabilité méthode CARE parce qu'à mon avis ils ne la connaissent pas parce qu'ils ne la connaissent pas.*

*PR :*

*Et quelqu'un qui connaît le modèle CARE, vous ne connaissez pas en Belgique ?*

*RM :*

*Honnêtement non, moi je suis chaque fois retombé sur eux. Je trouve qu'ils sont bien et intéressants. Mais attention que cela reste quand même marginal à l'échelle de la France.*

*PR :*



*Oui bien sûr.*

*MR :*

*M'enfin, il y a des choses très intéressantes. Mais je ne vois pas quelqu'un qui connaît, je réfléchis. On peut trouver plein de gens dans le développement durable, mais dans le domaine comptable c'est plus compliqué. Vraiment spécialisé là-dedans. Non. En plus, en Belgique on n'a pas d'organisme agréé certifiant. Parce qu'il n'y a aucune légalité en fait. Le mieux c'est qu'il faudrait qu'on ait des comptables qui aient cela dans leur tableau. C'est-à-dire que ce n'est pas tellement compliqué. Pour faire de la comptabilité, il faut avoir un agrément ITAA. On a alors l'agrément d'exercer la profession de comptable, donc on l'a l'agrément. Donc je vais dire, cela ne me paraît pas compliqué juridiquement d'intégrer une mission où on dit que le comptable a suivi une mission spéciale en développement durable et on l'ajoute à son tableau. On est capable de le faire, mais je vous dit, je l'ai déjà demandé, mais cela n'aboutit pas.*

*Il y avait aussi un truc que j'avais trouvé c'est le manifeste pour la comptabilité universelle qui a été faite en 2012. Vous ne l'avez pas approché, le livre de Jean Richard non ?*

*PR :*

*Révolution comptable vous voulez dire ? De Jacques Richard ? Celui-là je l'ai utilisé pour mon mémoire.*

*MR :*

*Ah oui et bien moi c'est l'ancien alors vu que cela date un peu. Je vais vous envoyer tout cela, mais pouvez me donner votre adresse mail ?*

*PR :*

*Oui bien sûr, [pauline.rodberg@student.uclouvain.be](mailto:pauline.rodberg@student.uclouvain.be).*

*RM :*

*Ok je vais vous envoyer cela.*

*PR :*

*Je vais regarder tout cela, merci beaucoup en tout cas.*

*MR :*

*Oui, il y a aussi les références bibliographiques dedans. Donc, n'hésitez pas. Bon courage à vous en tout cas.*

*PR :*

*Merci beaucoup.*

RM :

*À bientôt. En tout cas, je reste à disposition si vous avez besoin donc n'hésitez pas.*

PR.

*Un tout grand merci.*

RM :

*Bonne fin de journée. Aurevoir.*

PR :

*Aurevoir.*

## **12.14 ANNEXE 15 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE CHARLOTTE DAEFFLER**

CD :

*Oui allo ?*

PR :

*Oui, voilà. Désolée, j'étais toujours en appel.*

CD :

*Ah d'accord, bon ben écoutez, là ça a l'air de fonctionner.*

PR :

*Je suis vraiment désolée pour les petits problèmes et les changements de dernières minutes dans tous les cas.*

CD :

*Non, mais ce n'est pas grave. Alors, dites-moi de quoi il s'agit exactement, le contexte et après et bien je vous écoute pour les questions.*

PR :

*Ça va parfait ! Et bien donc voilà, moi je suis étudiante en ingénieur de gestion en Belgique, à l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve. Pour mon mémoire, je me suis intéressée au modèle CARE et plus particulièrement je me suis intéressée aux freins à l'implémentation de CARE pour les entreprises. Donc qu'elles sont les difficultés qu'elles rencontrent pour l'implémentation, qu'elles sont les freins pratiques, mais aussi plus théoriques.*

CD :

*Très bien d'accord et c'est quoi comme exercice exactement ?*

PR :

*C'est un mémoire de fin d'études.*

CD :

*Très bien, ok.*

PR :

*Une question qui en découle c'est est-ce que j'ai votre accord pour enregistrer cet appel ou pas ?*

CD :

*Oui oui c'est bon. Et du coup, vous avez des entreprises en dehors de la France ou c'est uniquement en France que vous vous focalisez ?*

PR :

*En fait, en Belgique, le modèle n'est pas encore vraiment développé. Actuellement, je n'ai pas vraiment trouvé d'organisation à sensibilité environnementale qui appliquait CARE. J'ai trouvé une coopérative qui connaît le modèle, mais qui n'a pas encore cherché à l'implémenter. Pour toutes autres, elles n'en ont pas connaissance. Donc j'étudie un peu de cela aussi, est-ce que pour les entreprises qui n'en ont pas connaissance, est-ce que quand on leur explique, elles auraient envie de se lancer dans l'aventure ou pas. Et puis alors j'essaye de contacter soit des experts, ici j'ai eu Matthieu Astic et aussi des personnes de contact comme vous qui sont dans des entreprises et qui ont essayé de l'implémenter. J'essaye d'avoir des sons de cloches un peu partout.*

CD :

*Bon ben très bien, je peux répondre aux questions du coup.*

PR :

*Mais donc voilà ma première question, ce serait qu'elles sont les principales difficultés que vous avez rencontrées lors de l'implémentation du modèle CARE chez Xyléo.*

CD :

*Alors du coup, nous on l'a partiellement implémenté. On a commencé avec une expérimentation qui a été co-financée par l'Ademe et la région. Donc en fait, c'était dans le cadre d'un programme d'essai dans la région. Il y a 10 entreprises qui ont souhaité participer à cela. Et en fait, du coup, cela n'a pas découlé sur une mise en place à proprement parler. Donc c'est pour cela que vous dites les différents freins : et bien en fait c'est déjà que c'est un modèle qui est super récent encore dans sa partie*

*implémentation donc on va dire déjà qu'ils ont des références en agriculture ou avec des entreprises en lien avec l'agriculture, mais après il n'y a pas beaucoup d'entreprises où cela a été mis en place. Et pour nous, les freins pour pouvoir continuer c'est surtout financier : parce que cela coûte extrêmement cher puisque c'est comme du conseil en fait. Aujourd'hui, ils se positionnent comme un cabinet de conseil, compta durable pour implémenter CARE. Il se fait que nous, on est une petite entreprise, on est dans la construction en bois. Et du coup, on est 15, cela ne fait que 6 ans qu'on existe donc du coup on n'a pas des moyens financiers extrêmement importants à dédier à ces sujets-là et c'est ce qui fait aujourd'hui l'un des principaux freins. L'autre frein, c'est qu'on a aucune donnée utilisable directement puisqu'en fait on n'avait pas du tout de reporting extrafinancier ou de choses comme cela, on n'avait rien d'autre que notre bilan. Et donc les informations, il faut tout créer et aller chercher les indicateurs, etc. C'est donc beaucoup de travail en fait et on n'a pas beaucoup de temps à dégager pour cela.*

*Comme nous on l'a essayé et que ça fait un an et que cela évolue aussi, que la méthode n'était pas au point pour une petite entreprise. C'est-à-dire qu'ils avaient besoin de données que nous on avait pas du tout quoi. On n'avait pas de bilan carbone, en fait il faut quand même un état de départ de la société pour évaluer les capitaux environnementaux et humains au moment où on met en place CARE et nous ça on ne l'avait pas et on n'avait pas vraiment de moyens de le mesurer. Donc voilà.*

PR :

Ok.

CD :

*Donc en gros c'est un peu ça et après moi sur le principe je pense que c'est un très bon modèle. Je reste convaincue qu'il faut le faire. Donc là, on est en train de voir avec eux, comment sur un plan à 3 ans en différant un peu les coûts de la première année d'investissement de leur part, mais nous d'avoir la possibilité d'un peu différer les coûts. Voilà on est en train de faire ce genre de choses, mais cela reste du cas par cas pour eux quoi. C'est encore un modèle qui est récent en fin de compte, de ce point de vue là.*

PR :

*Est-ce que vous avez reçu des soutiens ou des subsides pour l'implémentation ?*

CD :

*Disons qu'il y a eu un co-financement Ademe-région pour la partie test en entreprise, la partie expérimentation, mais non après eux ils considèrent qu'ils ont fait leur partie. Là, il n'y a pas de nouveaux crédits qui sont ouverts pour cela. Donc après, ce que je suis en train de regarder c'est pour savoir si je sais avoir un financement pour mon bilan carbone, ça oui il y a des choses. Après c'est du bricolage hein, on va chercher les sous un peu partout, on contacte l'ordre des experts-comptables. Après, nous on fait partie d'un programme subventionné par la région qui s'appelle Cedre donc qui aide les entreprises en croissance investie dans la RSE à poursuivre leur développement tout en intégrant la RSE au quotidien. Donc là, nous on a une subvention dans ce cadre-là, mais qui n'est pas lié spécifiquement à CARE. CARE ce n'est qu'une toute petite partie de ce que peut inclure ce financement. Il n'y a pas d'aides particulières aujourd'hui là-dessus, mais c'est des sujets sur lesquels ils travaillent. Parce que du coup, je fais partie de la commission autour de la comptabilité multicapitale qui se réunit au niveau du forum de Giverny. Et justement, là le corps du sujet c'est quelle aide pour les*

*entreprises pour qu'elles financent leur plan d'action. Parce qu'en fait c'est une chose de mettre CARE en place, mais après il faut financer ces actions qu'on va devoir mener pour améliorer, pour maintenir nos capitaux humains et environnementaux. Donc là, il y a des investissements à faire. Donc là non, aujourd'hui il n'y a pas d'aides financières spécifiques liées à CARE, mais par contre il n'y a pas mal d'aide qu'on peut mobiliser pour d'autres trucs et qu'on peut faire un lien éventuel.*

PR :

*Quelles avaient été vos motivations pour vous lancer dans l'aventure CARE alors ?*

CD :

*Disons ... vous connaissez l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ? C'est développé en Belgique, il y a une partie assez développée en Belgique. L'idée c'est de décorner le fonctionnement de l'entreprise de simplement augmenter l'activité en volume. Mais, d'introduire des services au cœur du modèle pour en fait valoriser autre chose que juste extraire de la matière hors du sol, de la transformer et de la revendre. Donc nous, on s'intéresse à cela depuis la création de l'entreprise il y a 6 ans et en fait le problème qu'on rencontre, c'est qu'il y a beaucoup de ressources immatérielles en fait qui sont mises en œuvre pour imaginer le modèle vers lequel nous on peut aller en termes d'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Si vous ne connaissez pas ce modèle-là, c'est un peu difficile à comprendre, mais en gros l'idée c'est de valoriser toute les ressources matérielles que l'entreprise utilise et qui sont à sa disposition, mais qu'elle ne valorise pas forcément. Et donc après de la monétiser dans son offre quoi. Et après, toute une partie des problèmes qu'on rencontre en voulant implémenter ce modèle c'est qu'en fait, il n'y a pas de moyens vraiment de comptabiliser. En fait, on reste toujours dans le domaine du contexte et jamais dans les chiffres parce que c'est compliqué d'aller mettre des chiffres sur des choses immatérielles en fait. Et donc typiquement l'environnement ou l'humain hein parce que c'est de ça qu'on parle. Et donc vu que CARE existait, je me suis dit que c'était le seul moyen qu'on pouvait avoir pour en fait mettre des chiffres sur des concepts comme on le fait aujourd'hui avec d'autres choses. Parce que quand on ramène tout à un capital financier, à un moment on met des chiffres sur des choses immatérielles, mais on ramène tout en capital financier. Là c'est la même démarche, mais avec du capital environnemental ou humain. Donc en fait, cela permet vraiment d'adopter un discours commun pour tout le monde, un chef d'entreprise si on ne lui parle pas avec des chiffres, il ne comprend pas. Donc nous cela nous bloque avec tout le monde, dès qu'on essaye de parler autour de nous de ce concept de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, on se retrouve toujours bloquer avec des mots et sans chiffre. Donc cela c'était une des motivations et l'autre c'était la mise en place, c'est-à-dire qu'on est fort tributaire du choix de nos clients, et donc du coup si on met des moyens mécaniser pour sécuriser le travail de nos employés, etc alors nos devis sont beaucoup plus cher que nos concurrents pour certain qui ne font pas cet effort-là. Donc la question c'est de se dire, comment on peut valoriser auprès d'un client finalement le coût réel de son projet. Parce que si on ne regarde que le coût financier alors c'est un coût non entier, on ne voit qu'une petite partie. Et donc on n'y est pas du tout. Si on y arrive dans 5-10 ans, c'est bien. Mais l'idée qu'il y avait au tout début c'était si on arrivait à chiffrer un projet en disant, voilà le coût financier, voilà le gain environnemental et le gain social en fait par rapport à un même projet qui ne prend pas les mêmes types de matériaux ou les mêmes conditions de travail ben en fait notre projet il coûte beaucoup plus cher. Nous on ne s'intéresse pas qu'au financier. Donc cela c'est un peu l'idée d'outil que l'on peut rendre au client pour le responsabiliser dans ses choix. Et en fait ce qui est intéressant quand on a commencé l'expérimentation CARE c'est qu'en fait, cela a permis de faire une bascule. C'est-à-dire que nous on s'est missionné en se disant que le client nous obligeait à travailler des matériaux non durables parce qu'ils sont moins*

*chers et en fait ce que CARE dit c'est ok mais ce qui compte c'est votre périmètre à vous finalement. CARE cela n'a de sens que si l'ensemble de la chaîne de valeur l'applique, les fournisseurs jusqu'au client et chacun s'occupe de son périmètre. Et si chacun s'occupe de son périmètre alors c'est beaucoup plus simple parce qu'à la place de chercher à faire agir le client alors on va déjà le faire à notre niveau. Qu'est-ce que nous on peut faire à notre niveau sur le rejet de CO2, sur l'impact du bureau et des chantiers. Ce que fait CARE c'est que cela fait basculer les entreprises, les rapports RSE des entreprises qui valorisent ce qu'elles font de bien vis-à-vis des autres, ce qu'ils font de bien, mais cela ne dit pas vraiment par rapport à leur activité propre qu'est ce qu'ils pourraient faire de mieux. Et CARE permet cela.*

PR :

*Oui c'est ça, vous aviez vraiment envie de le mettre au cœur ...*

CD :

*Ce n'est pas qu'on en a envie, c'est que CARE fait cela. Oui, évidemment qu'on en a envie, mais je veux dire si on met en place CARE et bien en fait on est obligé de dire vrai. Et quand on parle des freins au développement de cette méthodologie, c'est ça aussi. C'est qu'en fait, ça met une réalité et donc les gens sont souvent déçus. Parce qu'ils ont l'impression de faire beaucoup de choses, mais le problème c'est qu'ils font beaucoup de choses, mais dans un périmètre qui ne leur est pas direct. Ils font beaucoup de choses dans un périmètre qui n'est pas directement dans leur périmètre d'actions. Et c'est un peu décevant parce qu'ils mettent plein de bonne volonté et en fait cela n'a de valeur que relativement à d'autres entreprises. Et à un référentiel commun.*

PR :

*Et alors j'ai juste une dernière question comme cela je ne vous embête pas plus longtemps. Est-ce que le fait que le modèle CARE ne soit pas reconnu par les normes IAS/IFRS cela vous a freiné à un moment ou cela n'a pas d'importance pour vous.*

CD :

*Alors cela freine un peu parce qu'on dit qu'il faut choisir entre guillemets le bon cheval. Parce que moi je pense que de toute façon on va aller à un moment donné vers une comptabilité environnementale et humaine. Oui clairement, on met tout cet argent finalement dans quelque chose où on n'est pas sûr finalement que ce soit eux qui vont partir ou pas. Parce que si on choisit le mauvais investissement, c'est sûr que pour nous, cela a des répercussions importantes. On va dire que d'un autre côté, il faut bien choisir quelque chose donc voilà si cela permet pertinent on peut faire cela. A notre niveau, ce qui compte ce sont plus les actions qu'on va mettre en place et le plan d'action qui va nous permettre de nous améliorer. On va dire peut importe la méthode qu'on choisit, ces résultats-là on les aura toujours. Et après, nous c'est aussi un moyen de s'intéresser à ces questions. Il n'y a pas encore beaucoup d'entreprises là-dedans donc c'est aussi différenciant. Après, on n'est pas un grand groupe donc on n'a pas ce type de freins où il pourrait y avoir des enjeux stratégiques derrière.*

PR :

*Tout à fait.*

CD :

*Mais c'est sur qu'il faut qu'il y ait vite quelque chose qui émerge. Après c'est ce qu'on disait CARE c'est vraiment de la comptabilité intégré, le but c'est que tout soit intégré dans l'exercice comptable comme pour le capital financier, mais on n'est même pas sur qu'au niveau de l'Europe ce soit ce choix-là qui soit fait. Donc non, on ne s'en occupe pas plus que cela.*

PR :

*Et bien c'est tout pour moi. C'était très intéressant d'avoir votre point de vue là-dessus. C'est chouette d'avoir quelqu'un du terrain qui puisse répondre à mes questions.*

CD :

*Est-ce que vous avez prévu de contacter Fermes d'Avenir ?*

PR :

*Oui j'ai un appel avec eux mercredi.*

CD :

*Ah bah super, parce que je pense qu'eux ils l'ont implémenté depuis longtemps. Cela fait partie des entreprises qui l'ont totalement implémenté. Parce que nous très clairement, on ne peut pas dire qu'on l'ait vraiment implémenter. On a fait l'expérimentation, on a vraiment compris ce qu'il y avait derrière, on voit les enjeux, mais aujourd'hui on est en train de prendre la décision de le mettre en place. On ne peut pas dire aujourd'hui que c'est mis en place quoi. Mais par contre, on a déjà fait un an pour définir nos capitaux et avoir déjà une première base quoi. Et cela nous a permis de nous rendre compte que c'était insuffisant et qu'il nous fallait plus de temps.*

*Voilà, écoutez si vous avez des questions complémentaires, vous pouvez m'envoyer un mail. Je serai curieuse d'avoir votre mémoire quand il est fait.*

PR :

*Oui pas de soucis, je vous le transmets quand il est fini, mais je vous transmets cela avec plaisir. Merci beaucoup.*

CD :

*Parfait, bonne soirée, au revoir.*

PR :

*Bonne soirée, Aurevoir.*

**12.15 ANNEXE 16 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE BENOIT LE BAUBE**

*BLB :*

*Allô*

*PR :*

*Allô, Monsieur Benoit le Baube ?*

*BLB :*

*Oui bonjour.*

*PR :*

*Oui voilà, je suis Pauline Rodberg, l'étudiante qui vous a contacté pour quelques questions sur le modèle CARE.*

*BLB :*

*Oui et bien j'attendais votre appel. Je suis là pour vous.*

*PR :*

*Parfait, parfait ! J'espère ne pas vous déranger trop longtemps. Est-ce que vous autorisez que j'enregistre l'appel pour m'aider dans mon travail d'analyse par après ?*

*BLB :*

*Ok pas de soucis.*

*PR :*

*Parfait, merci ! Pour résumer un peu et vous donner le contexte, je suis étudiante en ingénieur de gestion en Belgique et je rédige mon mémoire sur le sujet : quels sont les freins à l'implémentation du modèle CARE dans les organisations. Et donc dans ce cadre-là, j'interroge des personnes qui ont déjà mis en place le modèle CARE. J'ai fait appel à vous suite aux vidéos Youtube que j'ai trouvés sur le Net où vous parlez d'avoir implémenté le modèle CARE dans votre exploitation si je ne me trompe pas.*

*BLB :*

*Oui c'est ça.*

*PR :*

*Et donc c'est dans cadre là que je vous ai appelé. Voilà j'ai quelques questions qui rentrent dans ce cadre. Je ne sais pas si vous en avez en retour où si je peux commencer ?*



*BLB :*

*Euh non, le seul truc que je peux vous demander si vous êtes d'accord c'est une fois que le mémoire il sort, s'il sort sur CARE, on aimerait bien pouvoir le poster sur notre site afin de partager ces idées-là. Ainsi, je vous demanderai donc de faire un petit article de 20 à 30 lignes juste pour présenter votre travail et si vous êtes d'accord on le mettra sur notre site.*

*PR :*

*Oui pas de soucis. Ça marche on fait ça.*

*BLB :*

*Donc voilà, c'était ma demande, c'est tout.*

*PR :*

*Oui pas de soucis, cependant je le rends pour le mois d'août donc ce serait dans le courant du mois d'août, mais dans tous les cas bien sûr que c'est possible.*

*Alors ma première question c'est qu'elles sont pour vous les avantages du modèle CARE ?*

*BLB :*

*Quels sont les avantages, si on précise un peu la question. Quels sont les avantages pour moi Benoit le Baube, pour l'entreprise ?*

*PR :*

*On peut dire selon vous et puis pour votre exploitation. Donc on peut faire la question en deux temps.*

*BLB :*

*En fait moi quand j'ai vu la méthode CARE qui était en train de se développer chez Fermes d'Avenir, pour moi ça a été important dans le sens où c'est assez clair pour moi qu'un monde, une économie qui fonctionne sur une croissance de la consommation de ressources finies et de ressources matérielles et une croissance exponentielle puisque c'est la logique du système capitaliste qui doit toujours être en croissance et bien cela ça n'a pas d'avenir. Ce qui était intéressant c'est que j'avais l'impression d'être dans un modèle économique qui n'a pas d'avenir et du coup pour autant, je pense qu'on n'est pas prêts à penser autrement que comme le capitalisme. Et donc là, la méthode CARE apparaît comme une solution pour reprogrammer la matrice et de dire que finalement on ne va pas recompter que ce qui est financier, mais on va prendre aussi en compte les ressources naturelles et l'Humain, ce qui n'était pas pris dans les équations néo-classiques et qui pose un problème dans la durabilité des systèmes. Ça, c'est vraiment personnel, c'est un truc qui fait sens et malgré tout je suis quand même lucide puisque je pense qu'on ne va pas appliquer la méthode CARE mondialement dès demain. Mais potentiellement c'est un outil qui permettrait si, par exemple, on devait vraiment faire un bilan en trois capitaux de toutes les multinationales et si on redistribuait les bénéfices de l'entreprise, mais une fois qu'on a enlevé toute la dégradation sur l'environnement et sur les humains peut être que les stratégies des multinationales*

*changerait radicalement et potentiellement là on a un outil théorique qui pourrait révolutionner le monde en un claquement de doigt et ça pour moi c'est très puissant.*

*Ça c'est le premier point et le deuxième point c'est vraiment que dans cette logique de vouloir mettre une valeur sur le vivant pour pouvoir le préserver, là on voit de plus en plus d'ONG, de gouvernements qui sont appliqués ... mais en tout cas la problématique est souvent qu'il y a une substituabilité des capitaux et ça pour moi c'est problématique parce qu'une fois qu'il n'y a plus de Terre et bien il n'y a plus de Terre. Souvent une des problématiques c'est que pour préserver le vivant on veut lui mettre une valeur et du coup là, cela pose un problème philosophique. C'est problématique de dire qu'elle est la valeur d'un orang-outan, d'un petit français blond, qu'elle est la valeur d'un petit indien. Et ça pour moi, c'est vraiment problématique philosophiquement. Je n'ai pas envie de rentrer là-dedans et la méthode CARE finalement elle fait un petit coup d'aïkido et elle ne va mettre une valeur à l'oiseau ou la biodiversité, mais on va mettre une valeur à l'effort qui est nécessaire au paysan pour préserver l'environnement qui est nécessaire pour préserver le niveau de biodiversité qui a été jugé nécessaire. Ça idéologiquement, pour moi ça me parle, ça a du sens. Et voilà personnellement pourquoi cette méthode CARE m'intéresse.*

PR :

*Ok et est-ce que vous lui trouvez des désavantages à cette méthode ?*

BLB :

*Au début l'idée c'était vraiment d'essayer de dire ça c'est un bon truc pour mettre en lumière tout ce qu'on faisait et qui n'était pas valoriser. Le fait qu'on prenne soin de nos sols, de l'eau, dont on préserve la biodiversité. Tout ça, c'est quelque chose, même la qualité de nos produits on en fait beaucoup plus. C'est surtout le fait que je me retrouve à avoir des produits qui sont vendus à des prix de marché sur le critère juste de combien tu en produis et le label AB pour les légumes alors que nous on avait l'impression qu'on faisait beaucoup plus de services et d'autres choses qui n'étaient pas valorisés et qui nous donnait la possibilité de faire un plaidoyer pour dire que nos légumes et la manière dont on produisait nos légumes faisaient des services à l'environnement et ça et ci et ça et c'est ça qui m'a un peu amené à vouloir rentrer en méthode CARE. C'est le fait de pouvoir démontrer aux autorités locales et à plein d'autres gens comme nos consommateurs que la manière dont on produisait des légumes ce n'était pas juste produire des légumes sans produit chimique.*

PR :

*Donc ça c'est ce qui vous a poussé à faire CARE pour votre exploitation si je comprends bien. Et est-ce que vous avez rencontré des difficultés, des freins pour implémenter CARE au sein de votre exploitation ?*

BLB :

*Alors comptablement, j'ai eu la chance que Dominique Ioos vienne plusieurs fois à la ferme. Il est déjà passé trois fois donc tout ce qui est comptabilité moi je ne suis pas très fort, mais du coup j'ai donné mes bilans comptables à Dominique puisque c'est lui qui gère les chiffres. Donc là, je n'ai eu aucune difficulté puisque ce n'est pas moi qui aie fait le travail. Par contre, on s'est retrouvé devant des problématiques de dire comment on calcule ça, comment on calcule ci et d'essayer de normaliser qu'est ce qui est juste, quel est le niveau par exemple quand on veut préserver des capitaux naturels, quel est*

*la référence de base. Et là, on s'aperçoit en fait qu'il y a plein plein plein de questions qui émergent au fur et à mesure qu'on se pose des questions et qu'on essaye de rentrer le comptabilité. Là, il y a eu une formation, il y a un mois, en méthode CARE par Dominique de Fermes d'Avenir. Il avait organisé des groupes et il a posé plein de questions. Là le problème c'est de trancher et d'arriver à trouver des indicateurs fiables pour pouvoir normaliser la démarche et se poser des questions philosophiques à chaque fois qu'on doit remplir une case.*

*PR :*

*Oui c'est ça. Et est-ce qu'au niveau du temps, fin le temps que prend l'implémentation du modèle CARE, est-ce que cela a été pour vous un frein ?*

*BLB :*

*Mais en fait, moi je me suis mis à faire des légumes parce qu'au début je me suis un peu marginalisé de la société. Et puis maintenant, en fait, je voulais faire de l'environnement et pour faire de l'environnement, il faut changer notre manière de produire au niveau agricole et donc c'est ça qui m'anime. Et du coup la méthode CARE, ça prend du temps, mais ça a du sens pour moi et du coup et bien si cela a du sens j'essaye de trouver l'énergie et le temps qu'il faut pour faire ce qu'il y a à faire. Même si je vois très bien que quand on parle d'indicateurs, il faudrait que je prenne plus de temps le soir pour creuser les questions et avancer, mais bon on a toutes nos limites.*

*PR :*

*Mais donc ce que vous dites c'est qu'une des difficultés c'est de poser des indicateurs, de définir un peu les capitaux qu'il y avait là derrière, mais cela a été facile pour vous de trouver des solutions ?*

*BLB :*

*Là le problème c'est qu'on n'a pas tous la même vision. Par exemple là, je pourrais trancher avec des indicateurs qui me paraissent pertinents, mais peut-être que pour une autre personne ces indicateurs ne seront pas pertinents et donc c'est là où il faudrait quand même se mettre d'accord sur les indicateurs et c'est là toute la difficulté.*

*PR :*

*Et j'imagine qu'implémenter CARE, cela peut représenter un certain coût pour vous.*

*BLB :*

*Pardon, excusez-moi une seconde.*

*PR :*

*Oui.*

*BLB :*

*Pardon*

*PR :*

*Pas de soucis. Je disais j'imagine que j'imagine que de demander conseil à Dominique Ioos ou Fermes d'Avenir de manière plus générale, cela représente un coût pour vous. Et est-ce que celui-ci vous à freiné dans votre démarche ?*

*BLB :*

*Un coût en temps parce Fermes d'Avenir ne m'a jamais fait payer de prestation sur la comptabilité qu'ils ont faite. On est plutôt une ferme pionnière et du coup on a participé à l'aventure ensemble. Et du coup, là, en tout cas ils sont bénévoles quand ils avancent et moi aussi quand je répons.*

*PR :*

*Ok ça marche. Et je pense que quand Dominique Ioos est venu faire votre bilan comptable, le résultat net était négatif.*

*BLB :*

*Euh le résultat financier ?*

*PR :*

*Oui par exemple.*

*BLB :*

*Bon alors ça dépend je pense que dès 2018, on passe avec un résultat positif d'un point de vue financier. Donc en 2017, le résultat comptable était négatif, mais 2018 il était positif.*

*PR :*

*Le fait que ce soit négatif à un moment donné cela ne vous a pas déçu ?*

*BLB :*

*Mais en fait, là en 2017 on était négatif sur le plan financier, 2018 on est passé positif, mais si on rajoute le capital environnemental et social on repasse en négatif. Mais c'est parce qu'on a l'habitude de valoriser les actifs et la méthode CARE vu qu'elle résonne à l'envers, c'est quand même un peu bizarre au début parce que ce qu'on fait est encore moins bien que ce qu'on faisait au début. Mais en fait, moi j'ai trouvé que c'était intéressant parce qu'une fois qu'on analyse les chiffres, on se rend compte que les capitaux naturels étaient quasiment maintenus et qu'il n'y avait pas de trop grosses pertes de capital là-dessus. Par contre, c'est les capitaux humains qui étaient largement déficitaires et c'est là du coup que ça met en lumière qu'une ferme tel qu'était la nôtre à cette époque-là et bien cela demandait du bénévolat de la part des gens qui venaient ou de moi et de ma compagne. Et du coup, cela permettait de mettre en lumière tous les efforts qu'on faisait et qui n'étaient pas pris, qui passaient sous les radars*

*alors que c'était des heures de travail émises. Alors qu'à un moment, si on voulait avoir des fermes aussi diversifiées que la nôtre, alors peut-être qu'on peut s'améliorer techniquement, etc mais peut-être qu'il faudrait payer plus cher les produits. Mais en tout cas ça permettait de mettre en lumière les endroits où on était mauvais et donc du coup, après il reste est-ce qu'on arrive à être meilleur ou est-ce qu'on a besoin d'aides de l'État pour que cela fonctionne ? Et c'est les questions que cela pose un peu quoi.*

*PR :*

*Et donc on va dire dans la comptabilité traditionnelle, les comptes doivent être rédigés sous certaines normes internationales et ces normes internationales ne reconnaissent pas le modèle CARE et de manière générale l'environnement et le social. Mais est-ce que pour vous ç'a été une question à un moment donné, est-ce que cela a été un frein à un moment donné ?*

*BLB :*

*Bah c'est un scandale que ce soit comme ça, qu'on prenne que le financier et non pas l'humain et l'environnement. Après, il faut faire avec notre monde. Mais c'est vrai que j'ai été surpris quand ces normes comptables internationales étaient rédigés à huis clos entre des cabinets d'affaires, etc, ça je trouve que c'est un scandale parce que la manière dont on compte ça met une vraie direction vers où on va et en fait ce serait des questions qui devraient être traitées par une instance qui est censées au moins être représentative des citoyens et non pas d'obscurs cabinets qui vont défendre leurs intérêts. C'est triste que ce soit comme cela, mais je pense qu'il faut mettre les projecteurs dessus parce que c'est aberrant et qu'il faut changer le truc.*

*PR :*

*Mais cela n'a pas été un frein pour vous de savoir que ces normes-là ne reconnaissent CARE ?*

*BLB :*

*Ah ben non parce que si c'était appliqué on vivrait dans un monde de bisounours. Dans tous les cas, la survie de l'Humanité ne serait peut-être pas mise en péril par nos activités économiques.*

*PR :*

*Oui c'est ça, et donc si je résume bien. Selon vous, le désavantage principal de CARE c'est vraiment le fait qu'il n'y ait pas de mutualisation pour savoir comment déterminer les capitaux et les indicateurs.*

*BLB :*

*Ça c'est le frein technique, pour développer la méthode. Mais le véritable frein à mon avis c'est que la plupart de nos dirigeants n'ont pas intérêt à développer la méthode CARE. Je ne vois pas comment une multinationale aurait envie de développer, de mettre en lumière vraiment leur destruction de l'environnement et la destruction sociale dans les endroits où ils interviennent. Et même, je ne sais pas où sont les raisons du fait que le PDG de Danone est parti, mais c'est une des personnes qui était bien dans le moule, etc mais qui avait quand même, qui exprimait publiquement une certaine sensibilité à l'environnement, à la nature et à l'humain et il a disparu quoi. Donc on voit très bien selon moi,*

*effectivement il faut qu'on soit opérationnelle techniquement, mais si je fais un parallèle avec mon activité de maraîcher qui est bio, en non-travail du sol, permaculture, etc et je vois que même au début c'était un frein de faire du maraîchage bio c'est-à-dire sans produit et sans travail du sol. Et même là où on a réussi à développer des solutions techniques. On se retrouve freiner par des instituts d'agriculture écologique, qui se pose 20 000 questions et finalement et du coup c'est important d'être au point, mais il n'y a pas que ça. Il peut y avoir d'autres freins. Après, il faut savoir si on a envie de l'appliquer. Et là, est-ce qu'on a envie de l'appliquer ? Bah il y a plein de gens qui ne voient pas l'intérêt de se poser des questions comptables et je le comprends très bien et puis après, il y a plein de gens qui sont peu nombreux, mais qui ont beaucoup de pouvoir et qui ne sont pas non plus intéressés pour développer ces stratégies. Je ne sais pas trop, Dominique le sait mieux, mais chaque fois qu'il intervient chez Carrefour, etc, ce n'est pas oui on va passer à la méthode CARE demain. C'est comment je récupère la méthode CARE pour faire du greenwashing quoi.*

PR :

Ok.

BLB :

*Je parle clairement, je ne sais pas trop, je ne pèse pas mes mots, mais c'est clairement ce que je pense.*

PR :

*Et le fait que donc le modèle CARE soit surtout expérimenté sur les fermes agroécologiques et que ce ne soit pas le cas pour les exploitations agricoles conventionnelles c'est interpellant selon vous ?*

BLB :

*J'ai l'impression que déjà les médias montrent l'agriculteur comme celui qui pollue tout le monde. Et c'est comme cela qu'ils le perçoivent. Alors certain à juste titre, mais beaucoup, vraiment, ils appliquent juste ce qu'on leur a dit d'appliquer et même certains ont appliqué ce qu'on leur a dit d'appliquer et se pose des questions et améliore leur système. Donc, mais alors j'ai l'impression que les agriculteurs conventionnels, il se pose des questions agronomiques avant des questions comptables. Après, cela devient des questions politiques. Moi ça m'intéresse, mais on ne peut pas demander à un agriculteur d'avoir 10 métiers quoi. La sensibilité à la comptabilité ce n'est quand même pas beaucoup partagé dans le milieu agricole. Donc là, c'est vrai que c'est juste un outil, mais j'ai l'impression qu'on met 10 outils sur la table et il va y avoir peut d'agriculteur qui vont trouver l'outil CARE intéressant, ils vont préférer d'autres stratégies pour essayer leur part s'ils ont une sensibilité environnementale par exemple.*

PR :

*Ma dernière question est : est-ce que vous pensez que si dans un monde où le modèle CARE serait implémenté pour tout type d'organisation, est-ce que vous pensez que les plus petits c'est-à-dire les fermes, mais aussi les associations ou les PME seraient défavorisés par rapport aux plus grosses entreprises, les multinationales par exemple ? J'entends favorisé par le fait que les plus grosses entreprises auraient un meilleur service juridique et davantage de moyens.*

*BLB :*

*Cela dépend comment c'est mis. Si c'est mis à la charge de l'entreprise effectivement il risque d'y avoir des problèmes, mais moi je pense que c'est exactement comme le label AB. Par exemple, là moi je paye pour être certifié en bio, mais je pense qu'on devrait plutôt avoir un organisme d'État, si l'on croit encore à l'État, qui viennent dans les fermes et en fonction de l'impact de la ferme que l'on touche ou pas des subventions. Et pour la méthode CARE, pour moi, par exemple, si l'on prend des collectivités territoriales, des régions dans l'allocation des subventions à l'investissement, je ne comprends pas qu'on pourrait très bien utiliser des critères de la méthode CARE pour dire tiens telle entreprise elle ne préserve pas les capitaux humains, tiens pourquoi on va le subventionnée. Parce qu'autrement ce sont des investissements qui vont encore plus détruire ce qu'il y a autour. Là, il y a peut-être un truc à faire, mais effectivement il faut bien faire en sorte que ce ne soit pas des charges comptables administratives aux frais d'une entreprise parce que c'est vrai que sinon il n'y a que les gros qui vont pouvoir se le permettre. Et tout ça pour que ce soit eux qui raflent encore une partie du butin.*

*PR :*

*Oui c'est ça ok. Je vous remercie pour le temps que vous m'avez accordé. C'était très intéressant d'avoir votre point de vue, je ne sais pas si vous avez encore des questions.*

*BLB :*

*C'est bon pour moi, mais je suis heureux que vous travailliez sur le sujet et que vous le partagiez et merci pour votre travail et puis du coup à bientôt pour le mémoire.*

*PR :*

*Oui c'est ça à bientôt, je vous recontacte fin août pour vous faire part de l'article ou même vous envoyer l'entièreté de mon mémoire si cela vous intéresse.*

*BLB :*

*Avec plaisir, merci beaucoup. Aurevoir.*

*PR :*

*Aurevoir, belle après-midi.*

## **12.16 ANNEXE 17 : RÉSUMÉ DE L'ENTRETIEN AVEC XAVIER ANCIAUX**

*XA :*

*Il est tombé par hasard sur la comptabilité CARE, il y a quelques années, en regardant une vidéo de Jacques Richard sur Youtube et il s'est dit « Punaise, mais c'est ça qu'il me faut à la COOF pour valoriser ma biodiversité et le raccrochage social, etc ». Parce que leur projet, leur but premier à la COOF c'est d'augmenter la biodiversité tout en produisant. Pour cela ils font des investissements comme le bâchage, mais pour l'instant c'est vu comme un coût alors qu'en fait cela pourrait être un investissement. La comptabilité financière actuelle n'incite pas à investir dans la biodiversité, elle ne*

*permet pas de créer une autre richesse que la richesse économique. Parce que si on prend la COOF d'un point de vue économique, c'est très faible puisqu'il fait à peine des bénéfiques, mais par contre si on prend les deux autres capitaux en plus alors ça devient vraiment intéressant.*

*Il a déjà demandé à son comptable pour essayer d'implémenter la comptabilité en triple capital, mais un des freins est que son comptable n'a pas la formation pour le faire. Aussi, il imagine qu'implémenter CARE devrait coûter de l'argent supplémentaire, mais il sait qu'à la fin ce sera possible de le valoriser. CARE c'est un modèle qui est très peu connu, c'est difficile d'en parler à quelqu'un qui le connaît et c'est difficile de motiver ses employés, car le modèle n'a pas beaucoup de visibilité.*

*Il est vraiment pour implémenter ce modèle parce que la comptabilité nous mène par le bout du nez. Alors que la rentabilité économique devrait découler de la rentabilité environnementale et sociale. Pour l'instant, on raconte ce qu'on veut dans la RSE. Alors que le label CARE cela valoriserait beaucoup une coopérative comme la sienne. Parce qu'une entreprise n'a pas qu'un but économique, elle a aussi un rôle social à jouer.*

PR :

*Selon toi, le temps que prend la mise en place du modèle CARE au sein des organisations peut-il être un frein ?*

XA :

*Oui évidemment. Car le temps nous manque toujours et coûte en charge de personnel. Toutefois, si on opte pour ce genre de compta, c'est justement, car on veut sortir de cette course infernale. Prendre le temps de changer de mode de comptabilité pour avoir un "bilan triple" de notre organisation est essentiel pour des entreprises qui se veulent modernes! Dès lors, si l'entreprise a les liquidités pour faire ce travail, elle va le faire. C'est vraiment un "problème de riches" la triple compta! Ou alors il faut être militant! D'ailleurs, le coût d'implémentation de cette compta??? Personne ne le sait... C'est aussi un frein. On se lancera dedans quand on saura à quoi on s'engage.*

PR :

*Est-ce que le fait que les normes comptables internationales ne soutiennent pas l'initiative CARE est un frein pour toi ?*

XA :

*Pour moi non, car je suis militant. L'idée que la Coof passe en Care, c'est un objectif en soi! Donc la reconnaissance internationale pour une coopérative de village... on s'en bat...*

*Ce qui compte pour nous, c'est de démontrer que si on "comptait" différemment, on n'ira pas droit dans le mur. Les aspects sociaux et environnementaux de l'entreprise doivent être mis en évidence. La Care c'est un argument pour nous, c'est un outil, pour convaincre d'autres coopérateurs d'entrer dans le capital, pour les institutions communales ou régionales de nous soutenir, c'est un outil de communication!*

*En fait on pourrait le faire sans la Care. Il nous suffirait de faire quelques analyses de sols, quelques relevés ornitho, de faire faire par une sociologue une petite étude on pourrait déjà démontrer ou pas*



*que nous sommes "biopositifs". La Care en fait, rejoint totalement notre objectif principal : devenir biopositifs! ( manger en donnant la vie!)*

*PR :*

*As-tu d'autres idées de freins qui te viennent en tête à l'exception du coût ou de la difficulté de trouver des personnes qualifiées en Belgique ?*

*XA :*

*Un argumentaire pédagogique de la Care pourrait nous aider à mieux expliquer pourquoi l'utiliser la Care est peu connue en Belgique, et souvent on te regarde comme un martien quand tu en parles!*

*Le manque de critères clairs au départ, on sait pas très bien sur quoi on va être "juger", pour obtenir de bons résultats. Imagine qu'on applique la Care à la Coof et que ce soit négatif??? Pas trop envie de me lancer sans avoir un préaudit Care.*

*Peu d'utilisateurs de la Care, donc on doute de son bien-fondé*

*Peu de personnalité supporte la Care. Yann Arthus Bertrand, Aurélien Barreau, Cyril Dion, Nicolas Hulot soutiendraient la Care, ça ferait du bien! On se sentirait moins martien! Il faudrait donc que la Care ait des référents médiatiques!*

## **12.17 ANNEXE 18 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN AVEC LOUIS NATTER**

*PR :*

*Bonjour, vous m'entendez bien ?*

*LN :*

*Oui oui, je vous entends bien.*

*PR :*

*Donc voilà, pour remettre un peu de contexte, je suis étudiante en master 2 en ingénieur de gestion en Belgique. Plus précisément, à l'Université Catholique de Louvain-La-Neuve. Pour mon mémoire, j'étudie le modèle CARE et plus particulièrement quels sont les freins à l'implémentation de celui-ci pour les entreprises. C'est dans ce cadre-là que je vous ai contacté.*

*LN :*

*Donc vous allez être ingénieur alors ?*

*PR :*

*Oui c'est ça.*

*LN :*

*Dans quel domaine ?*

PR :

*La gestion, le commerce. J'ai pris un master de spécialisation en CSR.*

LN :

*D'accord. Ok très bien.*

PR :

*J'ai juste une petite question. Est-ce que vous autorisez que j'enregistre l'appel ? C'est pour moi après retranscrire et faire mes analyses. Je les supprimerai une fois mon mémoire défendu.*

LN :

*Oui, bien sûr. Ce n'est pas pour faire des communications sur les réseaux sociaux ?*

PR :

*Non non non, c'est pour mon analyse personnelle de mon mémoire.*

LN :

*D'accord, ne vous inquiétez pas. Il n'y a aucun problème.*

PR :

*Parfait merci.*

LN :

*Allez-y, je vous en prie.*

PR :

*Oui donc voilà ma première question c'est quels sont les freins que vous avez rencontrés dans la mise en place de CARE chez Cemex ?*

LN :

*Peut-être que ce que je vais faire c'est vous présenter notre entreprise parce que je pense que pour bien comprendre les difficultés qu'on a rencontrées, il faut aussi comprendre la manière dont on est organisé. Je vais partager avec vous un petit support très rapide. Je l'avais préparé il y a quelque temps lors d'une intervention dans l'association ORE, je ne sais pas si vous connaissez. ORE en fait c'est une sorte d'association qui regroupe des adhérents qui sont des entreprises principalement et qui œuvre pour l'environnement, la RSE et le développement durable. Elle a organisé une petite session il y a quelque temps autour de la question de la comptabilité extrafinancière. Et à ce titre-là, elle m'avait demandé d'intervenir pour venir partager notre expérience dans le modèle CARE. Du coup, je vais reprendre ce*

*support-là parce qu'il est tout prêt et le partager avec vous. Ce sera une bonne base d'échange. Comme cela je vais pouvoir vous présenter notre entreprise et comment on est rentré dans cette expérimentation CARE. Cemex en France c'est une entreprise qui a deux principales activités. Je ne sais pas si vous nous connaissez un petit peu, mais en gros on produit du béton prêt à l'emploi. Donc c'est un mélange de cailloux, de ciment et d'eau qu'on malaxe. On fait comme un gâteau en fait. On mélange tout cela et au bout du compte on sort un béton frais qui est relativement liquide et qui va être mis dans un camion et qui va être transporté jusqu'à un chantier. Sur ce chantier, ce béton va être mis en œuvre par une entreprise de travaux qui n'est pas Cemex hein, nous on est juste des producteurs de béton. Après le matériau, va durcir et devenir dur et inerte. Voilà, c'est comme cela qu'après on fait tout un tas de choses : des ponts, des canalisations ... fin tout un tas de produits. Finalement, il y a en a tout autour de nous du béton. Donc cela fait partie de notre activité. Au-delà de cette activité, on est également des producteurs de granulats. Alors des granulats ce sont les cailloux qui vont rentrer dans le béton d'une part ou bien rentrer dans la composition de matériaux utiles pour faire des voiries, pour faire des réseaux ... notamment pour les routes qui est utilisée en très grande quantité pour faire des sous-couches routières. Donc on a bien ces deux pôles d'activité : production de béton et production de matériaux de carrière et commercialisation de tous ces produits.*

*Donc vous avez sur cette carte nos implémentations. Donc on est très présents dans le nord-ouest de la France et l'île de France. On est également présent dans tout le sud de la France, tout le sud-ouest, tout le sud-est et puis on remonte jusque dans la partie Rhône-Alpes. Donc on est bien implémenté dans toute la vallée du Rhône, la côté d'Azur, le midi de la France et le grand sud-ouest de la France. Donc au total, ces chiffres sont un tout petit peu datés, donc aujourd'hui on est un peu près à 200 unités de béton réparties sur le territoire. On compte environ 70 sites qui produisent ou commercialisent des granulats. Cela peut être des carrières, d'ailleurs ça l'est principalement, mais aussi des plateformes, des dépôts, des formes logistiques sur lesquels on vient accueillir des granulats par exemple aux portes des villes pour les redistribuer ensuite plus facilement dans les différents chantiers. On a aussi des ports de transit, notamment sur le bassin de la Seine. Voilà, la Seine n'est pas dessinée, mais entre Paris et le Havre. Tout au long de la Seine, on a beaucoup de ports fluviaux sur lesquels on vient transbahuter des graviers et des cailloux. Et en particulier, grâce à nos carrières, on vient alimenter le cœur de la métropole parisienne par bateau les centrales à béton qui sont dans l'agglomération parisienne.*

*Pour revenir au modèle CARE, quand on a été invité à participer à cette initiative, je crois que c'était en 2017. Vous, le modèle CARE vous le connaissez, j'imagine ? Vous êtes en contact avec qui au niveau CARE ?*

*PR :*

*Alors j'ai eu Matthieu Astic de chez compta durable, j'ai eu Dominique Ioos de Fermes d'Avenir. Vendredi, j'ai un rendez-vous avec Alexandre Rambaud donc j'ai assez ...*

*LN :*

*Vous avez les bons contacts*

*PR :*

*Oui c'est ça.*

*LN :*

*Alexandre Rambaud c'est le grand expert de CARE. Je ne sais pas si vous aurez l'occasion de discuter avec Hervé Gbego.*

*PR :*

*Non, je l'ai contacté, mais je n'ai pas reçu de réponses.*

*LN :*

*Vous n'avez pas eu de retour, c'est vrai qu'il est très pris.*

*PR :*

*Oui, je me doute bien.*

*LN :*

*Avec Matthieu et Alexandre Rambaud, je pense que vous êtes déjà bien accompagné.*

*Donc voilà, en fait nous on s'est engagé dans cette démarche parce que c'est une démarche qui concernait la région PACA initialement donc c'est comme cela qu'on a engagé le site d'Auriol. Le site d'Auriol c'est une petite carrière de calcaire qui produit des cailloux (donc des granulats) qui vont partir principalement dans des utilisations de production de béton sur des centrales à béton qui sont chez Cemex et situé à proximité de Marseille, Aix-en-Provence, fin toute cette région située tout près des bouches du Rhône. C'est une petite carrière qui produit en gros 150 000 tonnes de cailloux par an. Donc c'est une production qui est relativement modérée. Ce n'est pas une très grosse carrière comme vous avez en Belgique. Vous habitez en Belgique ?*

*PR :*

*Oui oui.*

*LN :*

*Vous avez beaucoup de grosses carrières en Belgique. Des carrières très importantes qui sortent des volumes qui dépassent 1 million de tonnes, 2 millions de tonnes, 3 millions de tonnes. Donc vous voyez le rapport, là on est sur une carrière plus petite donc un petit peu plus à taille humaine on va dire. D'ailleurs sur cette carrière d'Auriol, on a en général 4 salariés qui travaillent à plein temps. Donc vous voyez, c'est un tout petit site. Donc ça, c'est pour vous dire un peu le contexte. Et c'est vrai que quand l'opération a été lancée, on ne savait pas trop en fait comment il fallait faire, qu'elle était le périmètre qu'il fallait engagé dans l'expérimentation. On a pris le choix en fait pour différentes raisons de faire participer la carrière d'Auriol au dispositif. Ce qui nous a posés pas mal de soucis, vous allez comprendre pourquoi, mais comme on est un groupe qui a des implémentations un peu partout en France, qui est juridiquement consolidée au travers de société et en fait, on n'a pas une société par carrière. On a des sociétés plutôt par grand secteur, par région. Là typiquement sur le région Auriol, il y a une société qui regroupe toutes les carrières de tout le sud est de la France. Le périmètre comptable, juridiquement, il est beaucoup plus large que la seule carrière d'Auriol. En termes de comptabilité, cela pose un problème parce que du coup, on n'a pas pu produire des comptes d'exploitation consolidés pour l'entité d'Auriol. On a pu simplement donner des comptes d'exploitation, mais très opérationnels*

concernant Auriol, mais qui ne comportent pas tous les éléments comptables qui sont attendus en fait pour faire l'exercice.

Alors, je voulais peut-être balayer rapidement le modèle CARE appliqué au site d'Auriol. On a identifié quatre types de capitaux sur cette carrière. Le capital atmosphère qui est très important dans la comptabilité CARE si j'ai bien compris. Un capital sur l'écosystème lié au site dont les aspects biodiversité, mais aussi lié à l'eau, etc. Un capital humain concernant les salariés de l'entreprise, dont les 4 ou 5 employés d'Auriol. Donc un capital humain interne. Puis un capital humain externe puisque Auriol est une carrière implémentée dans une communauté donc il y a des riverains, il y a une municipalité avec des voisins, etc et donc on a pris en considération ce capital humain externe aussi dans la comptabilisation.

Un exemple que j'avais donné à ORE pour bien présenter le système, j'avais pris l'exemple du capital site qui portait sur la destruction du sol et du sous-sol. Évidemment, à Auriol comme on a une activité de carrière, on détruit les sols et les habitats que portent ces sols donc on a une action de destruction de la biodiversité et potentiellement également, on peut être amené à avoir une action de pollution de l'eau. Alors, on ne pollue pas, je vous rassure, mais c'est un risque potentiel qui avait été identifié. Et enfin, la présence de biodiversité établie sur le site. Donc ce qu'on a vu, c'est que dans la définition du capital, on prenait en compte la remise en état du site en fin d'exploitation comme demandé par la loi. Donc de toute façon, on a l'obligation qu'au fur et à mesure que l'on exploite un site, de remettre en état les parties qui ont été utilisées. Donc, cela fait partie d'un site si vous voulez de destruction, mais de récréation derrière, d'espace de sol et du coup de biodiversité.

Du coup, les recommandations de préservation qui avait été apportée c'était le respect de l'arrêté préfectoral parce qu'on est soumis à l'arrêté préfectoral quand on a une exploitation de carrière. En fait vous faites une demande d'exploitation de carrière sur base d'une étude d'impact et à l'issue de la procédure d'autorisation en fait, vous allez avoir un arrêté d'autorisation qui va vous être délivré par le préfet du département. Cet arrêté fixe un certain nombre de prescriptions qui doivent être respectées ensuite pendant l'activité. Et ces prescriptions de l'arrêté sont l'essentiel des recommandations de préservation environnementale. Voilà le respect de la réglementation pour la qualité de l'eau et la mise en œuvre des recommandations LPO pour la biodiversité. C'est vrai que sur le site d'Auriol on a un partenariat avec la ligue pour la protection des oiseaux, je ne sais pas si vous connaissez.

PR :

Non, pas vraiment.

LN :

C'est une ONG en France qui est une des plus grosses associations environnementales françaises et qui nous accompagnent sur un certain nombre de sites. Là, en l'occurrence à Auriol, on a un partenariat avec eux. Ils viennent faire des inventaires écologiques sur notre carrière. À l'issue de ces inventaires, ils nous font un certain nombre de recommandations pour la préservation de la biodiversité du site. C'est pourquoi on a pris en considération aussi ces recommandations. Donc après, on a retenu quelques indicateurs. Alors ça c'est les résultats de l'étude en fait qu'on a menée avec Compta Durable dans le cadre de l'analyse avec ce capital, des valeurs de références soit des valeurs seuil aussi qu'on a retenues. Donc là, on a l'exemple de l'eau et de la biodiversité donc c'est plus ou moins factuel en fait dans ce qu'on a retenu.

Excusez-moi, je suis en train de m'enrhumer parce qu'on a mis la clim dans les bureaux et je sens que je vais éternuer dans pas longtemps.

PR :

*Pas de soucis.*

LN :

*Je vous prie de m'excuser. Cela risque de recommencer dans pas longtemps.*

PR :

*Oui, c'est le risque avec la Clim.*

LN :

*Voilà, donc en fait sur la partie eau, les choses étaient assez simples en fait. Dans la partie eau, on se base sur des valeurs seuils qui sont fixées dans l'arrêté préfectoral donc c'est ce que je vous disais tout à l'heure. Donc on a une réglementation en France qui fait qu'on a des valeurs seuils à respecter, qu'on ne doit pas dépasser par exemple. Dans la mesure où on a des valeurs seuils réglementaires à respecter, on a aussi l'obligation de faire un suivi de la qualité de l'eau qu'on rejette dans le milieu naturel. Voilà, donc on a pu, avec les relevés qui ont été faits dans le passé, avoir des valeurs et comptabiliser ces éléments. On voit qu'à la sortie du décanteur, on a compté lors d'une analyse une valeur de 101 qui est supérieur au 35mg toléré donc on a pu constater qu'on n'était pas dans le respect des valeurs seuils pour ce point-là. Donc là, on a un bon exemple d'une approche comptable, enfin dans tous les cas d'une approche objective des valeurs seuils et du fait de ne pas les avoir respectées. Et certainement, de la nécessiter pour nous en termes de plan d'action de mesures à prendre, de corriger ce problème. Puis, on a regardé d'autres paramètres comme par exemple la demande chimique en oxygène, c'est la DCO donc là il y a une valeur seuil de 125mg et avec les valeurs constatées on était bon. Là, on peut constater qu'on n'a pas trop de problèmes sur les hydrocarbures non plus ou sur le PH. Cela dit au global, dans la mesure où on a une valeur seuil dépassée, il a été considéré que l'état de préservation du capital eau n'était pas bon et qu'il y avait certainement quelque chose à faire là-dessus. A l'inverse sur la biodiversité. J'avais donné cet exemple parce qu'il était vraiment intéressant dans la mesure où il existait de vrais repères factuels pour savoir si on était rouge ou vert. Sur le plan de la biodiversité, c'est un peu plus compliqué, c'est un peu différent. On a certains partenariats avec la LPO, mais pour les valeurs seuil en fait c'était plus compliqué de fixer les valeurs seuil. Et là du coup, on a plutôt été regardé des objectifs de moyens plutôt que de résultats. Là, on s'est dit, il faut quand même qu'il y ait un partenariat incluant la biodiversité comme valeur seuil chaque année. C'est vrai que nous, on renouvelle notre convention avec la LPO tous les ans. Donc c'est d'un commun accord avec CARE et compta durable hein. On n'a peut-être pas opté pour la meilleure solution, mais c'était juste pour l'expérience. On s'est dit, bah voilà la valeur seuil ce sera le fait d'avoir ou pas un partenariat parce que ce partenariat avec la LPO il nous garantit en fait un certain niveau de conformité vis-à-vis de la biodiversité. Il nous garantit un certain niveau de respect de la biodiversité. C'est un garant. Et puis après, deuxième indicateur, validation par la LPO de la mise en place du plan d'action donc la valeur seuil c'est est-ce qu'il y a eu validation par la LPO et la valeur constatée c'est bah en fait est-ce qu'on a réellement un document qui trace, qui rend compte du respect de cet engagement de ce plan d'action pour la biodiversité. Là, fort est de constaté qu'il n'y avait pas de document explicitant clairement le fait qu'on avait mis en place toutes les recommandations de la LPO dans le rapport annuel et qu'au bout du compte, on ne savait pas trop factuellement ce qui était fait ou pas fait. En réalité, pour reconnaître un peu le site, il y a certaines recommandations qu'on a mises en place et d'autres*

recommandations qu'on n'a pas mises en place. Pour différentes raisons. Mais les recommandations de la LPO, ils nous envoient une vingtaine de recommandations qui sont très générales et puis vous faites votre marché après, vous faites votre choix. Vous prenez certaines et pas d'autres, etc en fonction de l'avancement de la carrière, du temps disponible, des enjeux du moment, etc. On voit donc bien que pour les deux exemples, on a un exemple très factuel et un autre exemple beaucoup moins factuel qui revient quand même à se poser la question, qu'est ce qu'on prend comme valeur seuil, qu'est-ce qu'on prend comme indicateur sur des sujets comme la biodiversité ce qui n'est pas évident.

Donc après c'était les questions de plan d'action hein qui découlent de ces observations et de ces indicateurs. Donc vous voyez, on parlait tantôt du suivi réglementaire de l'eau pour respecter les seuils donc là on a pu montrer des factures pour montrer qu'on a un coup d'action en fait par rapport au suivi réglementaire annuelle des eaux. On est quand même sur des plans d'action de 5 ans d'où les montants. C'est un tout petit site encore une fois, mais les montants sont relativement élevés par rapport à la taille du site, notamment en termes de biodiversité.

Alors tout cela étant dit, tout cela à pour moi soulevé un certain nombre de questions. La première question c'est qu'elle est le périmètre qu'il faut choisir quand on rentre dans le modèle CARE. Moi, il m'a semblé que le périmètre d'un site n'était pas le bon périmètre. Parce que sur un site, on gère une activité à l'instant T. premièrement sur le plan comptable, on n'a pas un suivi détaillé pour le site, mais plutôt pour la société qui intègre le site parmi d'autres. Encore une fois, la société Cemex qui couvre tout le sud-est c'est au moins une vingtaine de sites donc c'est 1/20 ici qui est pris en considération. Donc le choix du périmètre en fait, fait que j'aurais personnellement préféré que l'on se porte sur un périmètre un peu plus large qui soit géré comptablement parlant.

La deuxième approche c'est aussi la question de la décision pour l'entreprise, le volet stratégique. Notre stratégie d'entreprise ne se porte pas à l'échelle d'un petit périmètre, mais à une approche beaucoup plus large qui est à l'échelle de la France. Notre politique RSE chez Cemex, elle porte sur toutes les activités en France. Elle ne porte pas que sur le site d'Auriol, mais par contre elle se décline partout, mais elle est générale. Et les investissements faits par Cemex en matière d'environnement, en matière du respect du capital humain, etc, ils se font de la même manière globalement.

Les stratégies RH de préservation par exemple du capital humain interne, ces stratégies RH elles sont prises au niveau national. Elles ne sont pas prises au niveau d'Auriol. Le chef de carrière d'Auriol, il ne fait pas de la politique RH, il exécute ce qu'on lui demande de faire. Et lui, son objectif, son travail au quotidien c'est de faire tourner la carrière, c'est d'exploiter les cailloux, c'est de les vendre et de les charger sur les camions clients. Donc on a un décalage en fait. En prenant une échelle si petite, on a un décalage entre la stratégie de l'entreprise, ses décisions et ses investissements à l'échelle nationale et l'échelle du périmètre qui avait été retenu. Ça, c'est vraiment un premier élément important c'est le périmètre à choisir et à engager dans la démarche. Mais en même temps, la question qui se pose c'est que quand on voit le niveau de détails des informations qui sont intégrées dans la modèle CARE. Quand on voit ce niveau de détails, faire l'inventaire de tous nos sites en France, choisir l'entièreté de ce périmètre nous amènerait à un travail de fourmis en fait pour aller décortiquer tous nos états de conformité et de non-conformité notamment par des valeurs seuils qui auraient été fixées pour tous nos sites en France. En sachant qu'au total en France, on a plus de 250 sites. Vous voyez, il faudrait mettre une équipe de travailleurs pour aller chercher ces informations-là site par site. Je ne suis pas sûr qu'on arriverait rapidement à quelque chose d'utile. On risquerait un peu de se noyer.

Donc pour une entreprise comme nous qui est une entreprise multisites, multiactivités, ce n'est pas facile en fait de choisir le bon périmètre d'étude pour l'application de ce modèle. Mais encore une fois, la logique voudrait qu'on donne un plus grand périmètre.

PR :

*Oui c'est ça parce qu'il y a les frontières juridiques et puis il y a tous vos petits sites, c'est ça qui est compliqué.*

LN :

*Exactement. Alors après c'est la question des investissements à réaliser. On voit bien qu'avec le modèle CARE, on présente des capitaux. On va aller chercher capital par capital, qu'elles sont les mesures de préservation à mettre en place. Par exemple, si on prend le capital atmosphère, c'est un capital qui est mesuré par les émissions de CO2 principalement. On va regarder en gros, on va compter combien de carbone on émet sur le site chaque année et puis on va regarder si ces émissions de carbone sont compatibles avec les objectifs des feuilles de route. Notamment avec les objectifs du GIEC, je crois que c'est ça. Par rapport à cela, si on devait à l'échelle de la carrière d'Auriol, mettre en œuvre des mesures pour respecter en fait la courbe décroissante des émissions de GES du GIEC, cela nous amènerait à faire des investissements qui sont assez importants. Il faudrait par exemple remplacer des engins de chantier notamment des chargeuses qui servent à soulever le sable. Typiquement, elles tournent au fioul, si vous remplacez le gasoil par des engins à motorisation électrique, c'est des investissements énormes. Cela coûte beaucoup plus cher et on en plus de cela, il n'y a pas encore sur le marché d'engins suffisamment puissants que pour vraiment faire le travail comme on le voudrait. Donc cela veut dire qu'il faudrait faire des investissements très importants pour un gain en termes d'émissions de CO2 relativement modeste. Parce qu'une carrière, on fait d'abord l'installation de production qui traque les cailloux, qui va modifier la taille des cailloux, qui va les casser, etc, cette installation qu'on appelle une installation de traitement, c'est une usine en fait. Et cette usine en fait, elle tourne déjà à l'électricité. Donc après, on ne peut jouer que sur des aspects annexes si vous voulez, les engins ou des choses comme cela. Et là cela devient un peu compliqué, cela devient coûteux. En parallèle, vous savez que notre activité, je vous l'ai dit tout à l'heure, on a des activités de production de béton, quand on fait du béton, on produit du ciment et donc on va être fortement émetteur de gaz à effet de serre. Et sans doute que nous, à notre échelle d'entreprise en France, l'enjeu sur le CO2 c'est d'abord de réduire les émissions de gaz à effet de serre du béton avant d'aller s'intéresser aux émissions de gaz à effet de serre des carrières.*

*Et l'investissement qu'on va faire, si on a de l'argent à mettre là-dedans, on va plutôt aller le faire pour trouver des ciments moins émetteurs de GES. Donc cela soulève la question du plan d'action en fait et des mesures qui sont définies. Le périmètre soulève la question de quel investissement à réaliser et quelle échelle. Et du meilleur choix possible, si on a une somme d'argent où vaut-il mieux la mettre ? Qu'elle sera la meilleure efficacité, la meilleure efficacité du placement ?*

*Puis après le dernier point que j'ai soulevé c'est la démarche qu'il faut retenir. Pour nous, CARE est une démarche, une approche en fait, une manière d'observer ses pratiques en matière de RSE. C'est une manière aussi d'aller aborder quelques points particuliers, on ne peut pas tout aborder. Vu que c'est complexe dans la mesure où on rentre vraiment dans le détail, où ils nous faut des valeurs seuils, des indicateurs précis, etc. Il faut faire des choix en fait, il y peut-être beaucoup d'autres points qui n'auront pas été abordés. Au bout du compte, est-ce que la démarche CARE dans toute l'objectivité qu'elle a, au bout du compte est-ce que c'est la meilleure démarche pour véritablement créer du progrès en matière de développement durable ? Dans l'état actuel de CARE, je ne suis pas certain. Après, on reste dans l'expérimentation. Après, je ne veux pas dire que je suis en opposition avec CARE loin de là parce que je trouve cela très intéressant. Mais dans l'état actuel des choses et des connaissances qu'on a. Par exemple, pour la biodiversité, on voit qu'on est dans le flou total. Et là, je trouve que pour une démarche comptable, être dans le flou ce n'est pas bon. Ce n'est pas très logique. Donc je pense que le référentiel, il n'est pas encore bien établi. Les valeurs de référence qu'on va aller chercher dans les communications scientifiques dans les références scientifiques ne sont pas encore toutes bien présentes.*



*On voit bien que pour nos activités, cela demande vraiment un découpage minutieux sur le terrain, site par site. Donc c'est un exercice qui est quand même très très compliqué. Et je me dis au bout du compte, est-ce que pour parvenir à vraiment des actions de réduction fortes, il faut passer par un modèle aussi compliqué. Est-ce qu'il n'y a pas moyen simplement, utiliser des référentiels plus simples qu'on a l'habitude d'utiliser qui sont liés à la norme ISO26000 notamment pour progresser et pour regarder si on fait quelque chose de bien ou pas. Aujourd'hui, est-ce qu'on est en mesure de compter notre incidence en termes de développement durable, est-ce qu'on est capable d'adopter un modèle comptable. Je ne suis pas certain qu'on ait toutes les références qu'il faut pour le faire correctement, mais encore une fois c'est une démarche expérimentale qui est très très intéressante. Voilà en gros ce que je peux dire par rapport à cela, après sur le côté comptable, je suis tellement mauvais en comptabilité que je ne vais pas me risquer et me lancer là-dedans.*

*PR :*

*Non non, de toute façon ce n'était pas l'objet de mon appel. Mais donc si je résume en vitesse les difficultés que vous avez rencontrées c'est notamment le périmètre juridique, le fait que définir les seuils, etc pour évaluer les capitaux sont parfois compliqué. Qu'il y a quand même un certain investissement en temps et en coûts qui est nécessaire.*

*LN :*

*Ah oui oui, C'est vrai qu'il y a un investissement. Les données on peut les trouver en fait une fois qu'on est bien calé. Mais c'est vrai qu'il y a un investissement qui est quand même assez important parce qu'il faut avoir des équipes disponibles et pour un résultat qui n'est pas évident en fait à démontrer. C'est-à-dire, qu'est ce qu'on va faire de ces données, de ces chiffres. Voilà, je ne sais pas en fait si c'est quelque chose qui est vendeur en fait. Dans une logique d'entreprise, si on n'a pas un gain en fait, factuel, un retour sur investissement comme on dit. Si on n'a pas cela alors c'est compliqué d'avancer quoi. Et là, aujourd'hui, en dehors de faire un état des lieux qui peut être très intéressant pour l'entreprise elle-même, en dehors de cela si ce n'est pas une obligation de le faire et si vous n'avez pas un bureau d'experts-comptables qui vient pour la partie financière, qui vient valider notre démarche et votre comptabilité extrafinancière, si on n'a pas tout cela. Un tampon qui nous dit que nos comptes ont été vérifiés que c'est solide, etc, en fait je ne vois pas trop ce qu'on peut faire de tout cela et je ne vois pas trop comment on peut communiquer tout cela à nos parties prenantes correctement, mais cela c'est dans l'état actuel des choses. Si un jour le système devient obligatoire, peut être qu'il sera très vertueux parce qu'il donnera aussi beaucoup de visibilité aux investisseurs, aux actionnaires, etc.*

*PR :*

*Quand vous dites obligatoires vous entendez les institutions politiques ou publiques ou alors par les normes comptables internationales ?*

*LN :*

*Les deux parce que cela peut passer par cela. Je crois qu'on a des normes en France.*

*PR :*

*Oui sans doute, mais ici comme vous êtes une entreprise assez importante, je pense que vous vous soumettez au référentiel comptable international.*

LN :

*Oui voilà, en termes de reporting, on est soumis au niveau du groupe. On est un groupe mexicain donc on est côté au Mexique et à New York également. Donc on suit en fait tous les référentiels de cotation et d'évaluation de la RSE, on publie un rapport intégré au niveau du groupe et en fait on a aussi des notations qui sont faites par des agences externes sur la base de tableau de bord. C'est ce qu'on appelle un scorecard en matière de RSE qui suit notamment nos émissions de carbone, qui suit nos consommations d'eau, le respect de la biodiversité ... En fait, on a tout un tas de KPIs, je crois qu'il y en a 20 ou 25 qui sont notamment suivies par des agences de cotation externe et qui permettent de se positionner sur des aspects assez concrets, mais qui sont des aspects globaux. Très très globaux. Cela ne veut pas dire grand-chose dans l'absolu, cela veut dire quelque chose en termes de courbes et de progression. Cela permet de s'évaluer d'année en année et de s'évaluer par rapport à l'année précédente et de voir si on progresse ou si on régresse en gros. Ce n'est pas une approche aussi détaillée que ce que propose CARE. CARE c'est vraiment une approche ultra détaillée sur les capitaux qu'on a retenus.*

PR :

*Mais donc cela pourrait peut-être un frein aussi, le fait que CARE est très précis et que l'appliquer à un plus grand groupe c'est compliqué. Là, je vous ai entendu parler du Mexique donc si on doit changer en plus du périmètre juridique, le périmètre des pays ...*

LN :

*Ah oui non là, si on passe au niveau international, je ne sais pas comment on peut faire. Je ne sais pas comment on peut faire parce que pour le coup, les valeurs seuils, les réglementations sont différentes d'un pays à un autre. Donc toutes les valeurs seuils qui sont d'ordre réglementaire ne pourront pas être suivies. Il faudrait donc faire des travaux pays par pays. On voit bien qu'en France, au niveau des carrières, on a des réglementations nationales, mais après site par site, les arrêtés préfectoraux peuvent aller plus loin que les réglementations nationales. On peut avoir des spécificités site par site donc rien que sur l'environnement dans les carrières, toute façon on a déjà un découpage local et national qui est un peu différencié donc si on passe au stade du dessus qui est l'international alors on risque d'être un peu perdu.*

PR :

*Oui c'est vrai que ça, c'est un énorme frein en soi si on voit de manière plus globale. J'ai aussi interrogé des plus petites organisations pour lesquels un des freins c'était au niveau du budget, le fait qu'il n'y ait pas de subsides qui soit accordé. Elles n'avaient donc pas spécialement les moyens de continuer la mise en place de CARE. Est-ce que dans une plus grosse organisation cela se ressent aussi ?*

LN :

*Cela dépend vraiment de ce que l'on veut faire. C'est donc vraiment ma dernière question : quelle démarche retenir. Aujourd'hui, vous prenez notre exemple Cemex en France, on est engagé dans une*

démarche de certification ISO14001. Donc on a un système de management environnemental par site avec toute une organisation autour. Il y a des gens qui viennent vérifier qu'on respecte bien les consignes et les procédures pour l'environnement. En fait, tous les points qui sont principalement réglementaires, mais c'est tellement compliqué les réglementations. C'est tellement vaste et tout le temps en train de changer qu'on a quand même besoin d'avoir des équipes en fait qui contrôlent cela régulièrement. Donc on a des audits internes, cela prend du temps et il faut payer des gens donc on a cette première démarche-là. Ensuite, on a une deuxième démarche qui est portée par notre secteur d'activité, par notre fédération professionnelle donc la fédération elle s'appelle UNICEM. Donc en fait, cette organisation professionnelle a développé avec ses membres dont Cemex, un référentiel pour la RSE et qui fait l'objet donc on a si vous voulez un véritable référentiel, une grille très détaillée qui identifie 35 thèmes en matière de RSE autour des chapitres liés à la gouvernance, à l'environnement, au capital humain, à l'ancrage local et aux relations avec les clients et les fournisseurs. Donc on reprend en gros les grandes lignes avec ce référentiel, on reprend les lignes directrices de l'ISO26000. On a donc un système où on doit faire des auto-évaluations en fait de nos pratiques RSE et un organisme tiers indépendant qui vient vérifier, qui vient nous évaluer en fait sur la base du référentiel, nous mettre une note et nous positionner. Et après, on peut communiquer là-dessus. Donc vous voyez c'est une démarche sectorielle sur la RSE fait à partir des analyses de matérialités de nos activités. C'est très bien préparé, c'est très lié à nos enjeux. Pour le coup, on n'est pas dans de grandes considérations loin de la réalité du terrain. C'est plutôt en ligne directe avec les enjeux de nos activités. Si vous voulez, on a donc deux démarches comme cela qui sont très fortes, qui font l'objet d'une évaluation externe et puis après il y a le groupe aussi qui nous envoie des directives sur la mise en place d'initiative réduction carbone, etc. Donc en fait au bout du compte, quand on fait le compte de ce que l'on doit faire dans l'entreprise, il y a déjà beaucoup de choses. Donc la question c'est est-ce qu'on peut mettre par-dessus tout cela une nouvelle démarche en fait qui va nous demander du temps et des personnes pour la piloter, la suivre et la mettre en place. Je pense que si jamais cela devait être le cas, on devrait retirer autre chose. Je ne vois pas l'intérêt de retirer ISO14001 parce que c'est une certification qui est très importante pour s'assurer qu'on est rigoureux en termes d'environnement. Je ne vois pas nous retirer de la démarche d'UNICEM parce que c'est quelque chose qui est essentiel en fait pour notre profession et qui est très efficace en termes d'évaluation parce que cela permet de communiquer en interne à ses parties prenantes. C'est comme un label un petit peu et donc l'intérêt d'une troisième démarche structurante avec une sorte d'audit externe, etc, à mon avis ce serait quand même difficile de le mettre en place. Donc il faudrait certainement que cela remplace tout le reste et là je l'imagine mal, je ne vois pas l'entreprise payer en plus des effectifs, etc. La seule chose qui pourrait être intéressante ça serait d'être suffisamment organisé que pour pouvoir comptabiliser au fur et à mesure les éléments dans un cadre qui de manière quasiment automatique, c'est presque dans le plan comptable général, qui identifie ce qui est des investissements en faveur de l'environnement, du capital humain, etc, qui fasse une distinction entre un investissement qui doit rentrer dans le modèle ou qui est normal à faire. Cette barrière n'est pas non plus évidente. Voilà ce que pouvait vous dire.

PR :

C'est bon pour moi, c'était super intéressant dans tous les cas. Je n'avais pas encore vraiment eu l'occasion de discuter avec une plus grosse entreprise engagée dans l'initiative CARE. C'est vraiment intéressant de voir ce point de vue là. Voilà, je ne sais pas si vous avez d'autres questions.

LN :

*Non, moi j'ai juste une question : quand est-ce que vous terminez vos travaux et vous ferez, j'imagine, un rapport.*

*PR :*

*Oui c'est ça, là je suis en pleine rédaction. Normalement, je dois rendre cela pour le 11 août. Et donc si cela vous intéresse, je peux vous renvoyer un mail avec mon rapport final.*

*LN :*

*Et bien très volontiers. Avec grand plaisir.*

*PR :*

*Parfait, on fait ça. Je vous l'envoie dans le courant du mois d'août.*

*LN :*

*Parfait, un tout grand courage à vous.*

*PR :*

*Merci beaucoup, Aurevoir.*

*LN :*

*Aurevoir.*

## **12.18 ANNEXE 19 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE BENOIT DAVE**

*BD :*

*Allo*

*PR :*

*Allo, bonjour je suis Pauline Rodberg, l'étudiante qui vous a contacté par mail hier ou avant-hier et pour qui vous avez indiqué que je pouvais vous joindre aujourd'hui dans l'après-midi. Est-ce que vous êtes disponible maintenant pour répondre à mes questions.*

*BD :*

*Oui oui c'est bon pour moi.*

*PR :*

*J'ai 7 questions à vous poser donc normalement, il est possible de boucler l'entretien en 15 minutes comme vous me l'avez demandé. Juste, est-ce que vous permettez que j'enregistre l'appel ?*

BD :

*Oui ça va ok, c'est bon pour moi.*

PR :

*Comment définiriez-vous les valeurs de Paysan-Artisan et en quoi cela se distingue d'un magasin "classique" type d'Ici?*

BD :

*Paysan-Artisan ce ne sont pas uniquement des magasins. Paysan-Artisan fait de la commercialisation de produits en circuit court avec un système de vente en ligne. Il y aura bientôt 8 magasins à partir du mois de juin. Il y aussi un service que l'on appelle petit grossiste vers des magasins à la ferme, des transformateurs. Outre cette activité de commercialisation, on fait aussi de la mise en réseau et de l'appui aux producteurs à travers différentes actions qu'on mène : une agence foncière où on met des terres à leur disposition, un groupement d'employeurs avec un certain nombre de producteurs. On engage des travailleurs qui partagent leur temps de travail entre plusieurs producteurs. On fait aussi de la planification de culture surtout avec les maraîchers, mais cela peut être aussi avec les fromagers. Aussi, on a lancé l'idée de la réalisation de la fabrication circuit court qui est une sorte d'habitat groupé en circuit court où il y a 9 entreprises qui sont en train de s'installer dans un zoning ici à Namur, ensemble. Ce sont tous des producteurs qui distribuent en circuit court. Parmi ces 9-là, il y a trois ateliers coopératifs ou plusieurs producteurs sont associés pour gérer cet atelier.*

*On a un troisième volet d'actions qui relève plus de l'éducation permanente et de la mobilisation sociale. L'idée c'est de faire de la formation (on a intitulé cela l'Université populaire), des visites de fermes ... Dans cette lignée là, on participe aussi à la rédaction d'une revue trimestrielle qui s'appelle « Chat » donc la revue paysanne et citoyenne.*

*Notre philosophie là-dedans c'est de soutenir des producteurs qui veulent retrouver de l'autonomie par rapport aux gros acheteurs qui sont la grande distribution, l'industrie agroalimentaire et qui veulent donc commercialiser davantage eux-mêmes et transformer eux-mêmes leurs produits avec plus de valeur ajoutée. Donc ce qui nous intéresse c'est vraiment de recréer des métiers complets, diversifiés avec des gens indépendants et fiers de leur travail. Pour les consommateurs, on veut retrouver un peu d'intelligence, de maîtrise, de contrôle sur ce qui se fait, sur ce qu'on mange, sur ce qu'on achète et sur ce qu'on consomme. La philosophie c'est donc celle-là des acteurs autonomes, mais qui coopèrent quand même entre eux aussi.*

*Par rapport au magasin d'Ici, ce qui font est aussi honorable. Ils essayent aussi de travailler avec des producteurs. Je pense que nous on le fait vraiment à 100% alors qu'eux ne le font que dans une certaine proportion. Ils travaillent avec des producteurs un peu plus gros que nous même s'il y a une partie qui est comme nous. Alors, il y a différents soucis. C'est que dans nos magasin et notre site de vente en ligne, on essaye toujours de créer du lien social et de la convivialité en créant plutôt des petits magasins dans des quartiers et dans des villages qui sont des lieux de rencontres ou en ayant des points de retrait pour les commandes en ligne aussi dans des villages pour que cela soit des lieux de rencontres. Chez d'Ici, on est plus le long des grandes routes et pas vraiment au cœur des quartiers.*

PR :

*Ma deuxième question qui découle un peu de comment vous fonctionnez, de votre philosophie c'est est-ce que vous avez déjà pensé à inclure vos valeurs, votre philosophie dans votre comptabilité quotidienne ?*

*BD :*

*Non. On le fait dans nos statuts, on en discute à l'assemblée générale. On a, chez Paysan-Artisan, je pense, 500 membres environ. On a des assemblées générales et on a des discussions sur notre rapport d'activité, notre projet, notre programme d'actions et dans ces questions-là qui sont traitées en assemblée générale ou en réunion de travail. Ces questions plus sociales, plus environnementales, plus qualitatives sont traitées, mais cela n'est pas intégré dans la comptabilité.*

*PR :*

*Et donc ma question suivante est : est-ce que si jamais il existait un modèle comptable qui incluait le capital humain et le capital environnemental est-ce que vous seriez prêts vous à l'implémenter dans votre organisation ? Est-ce que cela pourrait matcher avec votre philosophie ou pas ?*

*BD :*

*M'oui. Fin moi j'aurai peur d'un système qui serait mis en place normative qui permettrait aux acteurs capitalistes dont l'objet principal est de faire du profit de verdir leur image à travers quelques lignes qu'ils mettraient dans un rapport. Je suis septique si on introduit une norme de rapports de bilan annuel. Croyez-moi il y aura toujours des spécialistes qui réussiront à faire de belles phrases. Donc cela ne me dérangerait pas de le faire, mais on le fait dans nos assemblées générales qui sont très ouvertes et où les gens qui viennent ne nous interrogent pas sur leurs dividendes parce qu'ils n'en ont tout simplement pas. C'est écrit dans les statuts qu'il n'y a pas de dividendes. Ce qui nous interroge c'est donc la philosophie du projet et cette philosophie est essentiellement sociale et environnementale. C'est une alimentation de qualité, c'est soutenir des jobs de qualité, recréer du lien social, créer de la mixité sociale et non pas de l'exclusion.*

*PR :*

*Ok, donc en fait pour tout vous expliquer c'est parce que dans le cadre de mon mémoire, j'étudie en fait un nouveau modèle comptable qui a en fait été pensé par des théoriciens français et qui s'appelle le modèle CARE. Je ne sais pas si vous en avez déjà entendu parler ou pas ?*

*BD :*

*Non, honnêtement non.*

*PR :*

*Et en fait ce modèle rejoint un peu l'idée que vous avez évoquée c'est qu'il part du constat que pour l'instant on utilise trop les dimensions environnementales et sociales au profit du capital financier. Ici, il s'agit donc d'un modèle comptable qui se base sur les mêmes règles que la comptabilité normale soit les règles d'amortissements, etc mais cette comptabilité-là veut que le capital financier, le capital environnemental et le capital humain soient traités de la même manière. On ne peut pas dégrader un*

*capital sous peine d'en améliorer un autre. C'est encore très nouveau comme idée. Le but de mon appel ici est de, parce qu'en fait le modèle n'est pas encore du tout assez connu, voir si des organisations à sensibilité environnementales et sociales seraient potentiellement intéressées d'implémenter ce modèle.*

*BD :*

*Je vais te répondre, mais en tout cas, je suis toujours un peu récalcitrant à des couches bureaucratiques supplémentaires donc à des obligations bureaucratiques. Pour nous, les petites organisations sont toujours défavorisées par rapport aux grosses qui peuvent se payer la bureaucratie dont ils ont besoin. Et donc bon, cela peut être un outil peut-être, mais je ne suis pas sûr que ce soit ça qui ferait évoluer fondamentalement les pratiques des grosses sociétés oligarchiques qu'on retrouve à tous les niveaux. Il y a donc un vrai enjeu, un vrai problème aujourd'hui. On a trop de concentration du capital et donc des activités économiques au sein de quelques entreprises. Pour notre secteur, la distribution alimentaire en Belgique, tu as 5 enseignes qui distribuent 82,5% d'alimentation des Belges et cela ne va pas et ce modèle-là n'est pas amendable à la marge. Il doit disparaître. Tout ce qu'ils font ce sont des faux-semblants. Si tu vois la stratégie de communication de Delhaize qui lance leur Belhaize, etc. Ils disent qu'ils vont du local, du bio, etc mais ce n'est pas vrai, c'est une toute petite partie de leurs activités. Il y a un vrai problème. Donc mettre un nouvel outil comptable là-dedans cela va juste rajouter une couche bureaucratique, mais je ne suis pas sûr que cela permette de changer le système et la dynamique d'aujourd'hui. On est à la fin d'un cycle où il y a une super concentration du capital. Je pense que ce n'est pas en faisant cela que ce sera suffisant. Je pense que ces grosses entreprises-là vont trouver les moyens de remplir des pages merveilleuses. Cela ne changera pas.*

*PR :*

*Donc vous ne pensez pas que cela aura une aussi forte incidence que ce que le modèle prévoit ?*

*BD :*

*Non je ne pense pas. Moi, je pense que cela va compliquer la vie des petits parce qu'ils auront plus à remplir. Que les comptables qui travaillent aujourd'hui pour nous qui validons et clôturons nos bilans ne vont pas avoir les compétences sur les préoccupations environnementales et sociales. On va soit devoir le faire en interne soit devoir faire appel à un organisme extérieur et cela va coûter. Les grosses boîtes s'en sortiront parce qu'elles sauront payer ce genre d'expertise, mais pour les petites boîtes cela va encore remettre une couche d'épaisseurs. Mais il y a ce problème-là c'est que les comptables ne seront pas compléter ces cases-là.*

*PR :*

*Oui donc vous voulez dire comme ils ne seront pas formés pour cela. Donc si je comprends bien, pour vous les gros désavantages de ce modèle c'est la bureaucratie, la défavorisation des petites entreprises ?*

*BD :*

*Oui cela va alourdir les comptables et les petites entreprises. Maintenant, on pourrait faire l'effort si on était convaincu que cela changerait quelque chose de fondamental, mais je crains que cela ne change pas grand-chose.*

PR :

*Selon vous alors qu'est ce qu'il faudrait faire pour que cela change ?*

BD :

*Nous c'est ce qu'on essaye de faire, on voudrait mettre en marche un modèle de distribution alimentaire alternatif basé sur le circuit court avec des marges faibles ce qui permet aux producteurs d'avoir des petites finalités de production qualitatives où on va pouvoir payer la qualité. En effet, d'inventer un autre modèle économique avec des petits acteurs solidaires qui s'associent et qui s'entraident quand il le faut. Par exemple, on est en train de mettre en place avec des petits éleveurs de volaille qui font de la qualité en bio, en élevage plein air de gérer un petit abattoir de volaille. Mais ça n'existait plus depuis 50 ans. Donc il faut construire une alternative qui est encore minoritaire, mais montrée que c'est possible. Et puis, on peut espérer que les grosses entreprises d'agroalimentaires où les consommateurs ont très peu de confiance finalement et qui ne communiquent pas les bonnes infos puisqu'ils sont à côté de ce qu'ils sont vraiment finissent par se casser la gueule et de ne plus être crédible. C'est un peu ce qui est en train de leur arriver. Donc si on construit, une alternative, à un moment donné on peut espérer que cela fasse des jeunes et qu'il y en ait d'autres qui grandissent de la même façon. Pour moi c'est ça et puis il faudra des décisions politiques pour empêcher la concentration du capital. Ce n'est pas possible qu'il y ait des gens aussi puissants que cela et que même les états n'arrivent pas à les contrôler. Et donc cela c'est des choix politiques qui devront être faits, mais pour cela il faut qu'une alternative crédible soit là. Aujourd'hui, beaucoup de gens pensent que c'est normal que ce soit comme ça avec des maîtres du monde qui dirigent tout. Il faut donc montrer qu'on peut faire autrement. Quand suffisamment de gens se diront qu'on peut faire autrement, on pourra, ensemble, prendre ces mesures politiques pour empêcher ces énormes conglomérats.*

PR :

*Donc si j'en reviens plus à mon sujet, la comptabilité n'est vraiment pas selon vous un moyen d'y arriver ?*

BD :

*Pourquoi pas comme je te l'ai dit. C'est un peu anecdotique et cela risque de compliquer la vie des petits et pas des gros. Je ne pense pas que changer de système comptable embêtera beaucoup les gros. Voilà.*

PR :

*Parfait merci, je tenais surtout à avoir votre son de cloche sur le sujet. Merci beaucoup en tout cas et bonne continuation.*

BD :

*Ça va, bonne chance pour votre travail. Aurevoir*

PR :



*Aurevoir.*

## **12.19 ANNEXE 20 : RETRANSCRIPTION DE L'ENTRETIEN DE FLORENCE TROKAY**

*PR :*

*Merci !*

*Donc voilà pour résumer un peu moi je suis en dernière année en ingénieur de gestion à l'UCL et dans le cadre de mon mémoire je travaille sur un nouveau modèle comptable. J'en étudie les freins. Maintenant ce modèle est encore au stade de l'expérimentation et donc voilà ici moi mon but c'est de de vous poser un peu des questions pour savoir si vous seriez prêt ou non à peut-être vous lancer dans ce type de modèle.*

*FT :*

*D'accord, et comment est-ce que tu as connu d'Ici ? Comment tu as eu nos coordonnées ?*

*PR :*

*Via ma cousine, Amélie Anciaux, je ne sais pas si vous la connaissez. Elle travaille à la COOF et c'est elle qui m'a donné vos coordonnées.*

*FT :*

*D'accord bon et bien le monde est petit. Et toi, tu habites où ?*

*PR :*

*Moi j'habite à Warêt l'Evêque, je ne sais pas si vous connaissez.*

*FT :*

*Oui.*

*PR :*

*Et donc voilà, comme le modèle comptable que j'étudie est un peu plus focalisé sur l'environnement le social, etc. Je regarde surtout à interroger des entreprises qui ont déjà une sensibilité environnementale parce que pour les autres ça ne les intéresse pas du tout quoi.*

*FT :*

*Bien sûr.*

*PR :*

*Je ne sais pas si vous avez d'autres questions.*

FT :

*Non, je suis à ta disposition. Comme je t'avais dit, nous on n'a pas encore vraiment des indicateurs c'est quelque chose que j'aimerais construire donc des indicateurs sociétaux sur le plan humain et sur le plan environnemental. Mais tout simplement parce qu'on ne s'était pas encore mis vraiment des objectifs, mais maintenant ça commence à se clarifier donc voilà peut-être que dans tes questions je pourrais un peu te clarifier le projet sur ces axes-là. On a défini des projets sur les axes économiques des axes environnementaux et les axes people. Donc c'est le projet, une fois qu'ils vont un peu plus se concrétiser, derrière on va commencer à mettre les indicateurs, mais voilà on n'a pas encore suffisamment de matière pour l'instant, mais cela devrait mûrir.*

PR :

*OK, alors ma première question est comment définiriez-vous les valeurs d'ici et en quoi cela vous distingue de vos concurrents ?*

FT :

*Alors, écoute d'abord d'Ici, elle s'est dotée d'une mission il y a quelques années. Notre mission c'est, je peux te la dire et même de l'envoyer, c'est de créer du lien entre les consommateurs et les producteurs en les régaland de savoureux produits authentiques et soigneusement sélectionnés afin de contribuer ensemble et en toute convivialité à une consommation plus locale et plus durable. Ça, c'est vraiment notre mission qui est un peu notre fil conducteur, c'est lui qui nous guide à travers notre choix stratégique. Et les valeurs qui sont ... Oui il y a d'abord 3 mots qui sont importants qu'on définit un peu comme notre ADN depuis le début du projet. Cela fait d'ailleurs 8 ans jour pour jour d'aujourd'hui qu'on a ouvert le magasin, c'est comique. Les 3 mots qui nous définissent c'est vraiment le bon, le proche et le durable. Le bon c'est dans le sens les bons produits parce que tous nos clients viennent d'abord pour le côté plaisir, le côté gustatif, mais c'est aussi avoir du plaisir à faire ses courses chez d'Ici. On est un magasin très, à taille humaine très chaleureuse. Je ne sais pas si tu es déjà venu dans le magasin ?*

PR :

*Non je n'ai pas encore eu l'occasion, je ne connaissais pas avant qu'Amélie m'en parle.*

FT :

*Ah ben voilà, on veut que ce soit un magasin où les gens aient du plaisir à faire leur course, où les personnes travaillent avec nous aient du plaisir et que nos producteurs aient plaisir aussi à venir livrer leurs produits. Alors ça c'est pour le bon, après il y a le proche. C'est proche en termes du nombre de kilomètres parcourus par les produits pour venir chez nous. Mais c'est aussi de nouveau au niveau de la relation humaine, avoir des relations proches, fidèles et stables dans le temps avec nos producteurs, avec nos clients et avec nos collaborateurs. Et enfin le durable c'est ce qu'on est en train, j'y reviendrai, de définir de mieux en mieux. Bien sûr, on a déjà fait certaines choses, le fait que les produits ne viennent de pas trop loin et bien ça limite l'empreinte écologique des produits. On a tout une gestion de nos invendus qui est pensée pour qu'il y en ait le moins possible. Au niveau de la gestion de nos énergies aussi, on a par exemple un système de chauffage qui récupère la chaleur dégagée par nos frigos. Donc on a déjà fait pas mal de choses, mais on voudrait aller beaucoup plus loin et voilà je t'en expliquerai*

*un peu plus les raisons. Donc ça c'est vraiment les trois mots qui nous définissent. Et dans nos valeurs, il y a l'accueil, le respect, il y a la collaboration et le partage, la durabilité. Ça, c'est vraiment les 5 valeurs qu'on a définies, il y a aussi quelques années ensemble.*

*PR :*

*Ok. Ma suivante question c'est est-ce que vous avez déjà pensé à inclure vos valeurs, votre philosophie dans votre comptabilité au quotidien ?*

*FT :*

*Comme je te dis oui. Parce que ça fait un petit temps que ça mûri en moi d'avoir un tableau de bord alors je ne sais pas ce que tu veux dire exactement par comptabilité, est-ce que tu appelles vraiment la comptabilité à travailler avec notre système comptable ? Moi je te parlais plutôt d'un tableau bord avec des indicateurs. Donc jusqu'ici les indicateurs qu'on suit sont des indicateurs financiers très classiques. On va suivre notre niveau chiffre d'affaires, le panier moyen des clients, le nombre de clients qui passe chaque semaine, la marge qu'on fait, les invendus ... donc vraiment ce sont tous des indicateurs financiers. Maintenant, comme je te dis on s'est fixé des objectifs humains et environnementaux. Et notamment par rapport à l'environnement on a 2 grands projets qui sont en train de se dessiner on a d'ailleurs 2 étudiants qui commenceront en septembre et qui vont faire un stage en alternance chez nous pendant un an et demi sur ces 2 thématiques-là. Un des thèmes c'est de mesurer l'impact environnemental de nos produits. Donc on travaille avec une start-up qui eux proposent de mesurer l'impact environnemental des produits à travers un algorithme qui a été défini par l'Union européenne qui s'appelle la méthode PEF pour performance environnemental footprint je crois. Donc l'empreinte écologique des produits et donc on est en face test avec eux, on mesure l'impact environnemental d'une dizaine de nos produits et donc on va voir un peu ce que ça donne et voir où sont les pistes d'amélioration parce qu'il y aura de chouettes choses et de moins chouettes choses ça c'est certain. Et si la phase test se passe bien, parce qu'il faut évidemment que les collaborateurs nous aident, on le mutualisera à tous nos produits. Donc tout produit qui est vendu chez d'ici doit passer à travers cet algorithme pour mesurer sa performance environnementale et identifier les pistes d'amélioration. Et donc cela, ça pourrait être un premier indicateur, c'est de voir quelle est la performance environnementale de tous les produits chez d'Ici et de se donner un objectif par rapport à cela. Ok, on est peut-être à 60 aujourd'hui et on voudrait atteindre les 80 dans deux ans, et bien qu'est ce qu'on fait pour assurer les 80 ? Pourquoi est-ce qu'on fait cela ? Parce qu'on s'est rendu compte que dans la chaîne alimentaire, là où l'impact environnemental est le plus important c'était en grande partie au niveau de la production, un petit peu au niveau de l'emballage et du magasin et un petit peu au niveau du client et du cycle de fin de vie du produit, mais principalement au niveau de la production. Donc là, on va essayer de travailler avec nos collaborateurs pour améliorer cela. Donc ça ce sera les premiers indicateurs que l'on pourra suivre et la deuxième chose qu'on va faire, c'est de s'inscrire dans la labélisation B-corp, donc on va commencer cela en septembre. Donc là aussi, B-corp, ce sont des points dont c'est assez facilement mesurable, donc on verra combien on a et quels objectifs on peut se donner pour s'améliorer. Donc ça, ce sont deux indicateurs environnementaux à suivre et sans doute qu'il faudra les découper de manière un peu plus fine. Voilà. Donc ça, c'est déjà important.*

*Alors sur le plan humain, on voudrait aussi se doter d'indicateurs. Donc nous on est une entreprise qui met beaucoup l'humain au cœur de notre raison d'être. Que ce soit nos collaborateurs, nos producteurs et nos clients, mais là on va faire un petit focus sur nos collaborateurs. Là, avec nos collaborateurs, la première chose qu'on a faite c'est vraiment de travailler sur le bien-être et l'équilibre de vie de nos collaborateurs. Parce que moi je pars du principe que si on n'est pas bien dans sa vie, s'il n'y a pas un*

*bon équilibre, si on ne se sent pas bien au travail, on n'aura pas envie de déployer 100% de son potentiel. Le mot plaisir est un mot hyper important. Oui, d'ailleurs dans les valeurs je pense que j'ai oublié de le dire alors que chez nous c'est la première valeur. Si on voit que quelqu'un n'a plus de plaisir, c'est qu'il y a un pépin. Et donc, cela fait quelques années qu'on travaille sur le bien-être et on a fait, il y a une étudiante qui est venue l'année passée, pour essayer de mesurer et d'objectiver un peu ce bien-être chez d'Ici. Donc là elle a fait tout un travail, mais c'est plutôt une enquête qualitative donc ce n'est pas facile dans une comptabilité, dans des indicateurs de le mettre. Mais bon cela pourrait être un espèce de curseur qu'on arriverait à définir, une sorte de baromètre du bien être. Ça, c'est un premier objectif c'est le bien être des personnes. Le deuxième objectif c'est la gouvernance partagée. Donc chez nous cela fait deux ans qu'on travaille sur une gouvernance partagée, on est dans un système de gouvernance par cercle. Et donc maintenant, on fonctionne progressivement en cercle. Ce n'est pas toujours facile d'embarquer des équipes de terrain là-dedans et donc un des indicateurs ce serait justement le nombre de réunions que les personnes font dans leur cercle. Parce que s'ils font des réunions, cela veut dire que le cercle vit, qu'il prend des décisions, qu'il ajuste ces actions au jour le jour. Donc ça, ce serait un peu un indicateur de se dire qu'on suit le nombre de réunions effectuées dans ces cercles. Donc ça, c'est un indicateur pour la gouvernance partagée. Troisième chose qu'on fait d'un point de vue humain, ce sera à partir de l'année prochaine, mais c'est qu'on va ouvrir notre actionnariat à nos collaborateurs. Ils vont avoir la possibilité d'acheter des actions dans l'entreprise et là on pourra mesurer le niveau d'adhésion, simplement le pourcentage de capital détenu par les collaborateurs, cela pourrait être un troisième indicateur humain. Et le quatrième c'est sur la communication interne, ça c'est quelque chose d'hyper crucial, on est 30 maintenant dans l'entreprise et on sent qu'on commence à être un nombre de personnes où c'est nécessaire de mettre des outils en place. La communication ne peut plus se faire entre deux portes facilement. Et donc là, on essaye d'utiliser un peu plus Teams. Donc là, il pourrait y avoir un indicateur sur l'utilisation active d'un outil comme Teams et que la communication ne soit pas dispersée une fois par mail, une fois entre deux portes, une fois sur un panneau d'affichage, une fois dans WhatsApp, ... Non, on essaye de centraliser au maximum dans un canal de communication qui est Teams. Donc voilà, moi je dirais, outre les indicateurs financiers traditionnels qu'on suit, l'année prochaine j'aimerais qu'on mette en place un tableau de bord avec ces indicateurs plus sociétaux sur l'humain et la planète.*

*PR :*

*Ok mais donc rien dans la comptabilité n'a proprement dit, dans les bilans comptables, les comptes de résultat, etc ?*

*FT :*

*Écoute, justement si tu as des conseils, ils sont les bienvenus, mais je ne vois pas comment ces indicateurs je pourrais les inclure dans mon compte de résultat. Tu as des idées par rapport à cela ?*

*PR :*

*Mais donc en fait, moi ce que j'étudie c'est le modèle CARE, je ne sais pas si vous connaissez.*

*FT :*

*Non, le modèle comment tu dis ?*

PR :

*Le modèle CARE, comme prendre soin en anglais. Et donc c'est un modèle comptable qui a été créé en 2012 par des académiques en France. Donc il commence à se développer en France, mais en Belgique ce n'est vraiment pas encore connu. Ce modèle a pour but en fait d'inclure, en fait pour l'instant la comptabilité est focus sur le capital financier, et là il inclut un capital social et un capital environnemental au passif du bilan. Donc cela fait apparaître une dette environnementale et une dette sociale au bilan. Et en fait, pour éviter de mettre un prix sur l'environnement ou autre chose puisqu'il y a un risque de sur ou de sous-évaluation. Pour prendre un exemple, si on a dans une exploitation agricole un capital sol ou un capital environnemental, on va faire appel à un agronome ou autre expert pour venir évaluer ce capital. C'est là qu'on va dire « ok, ce capital en est à ce stade-là ». Et puis alors on va regarder la littérature scientifique qui est sur ce sujet-là, donc sur ce capital et on va voir quelle est la bonne direction à suivre entre guillemets. Et donc là on situe l'organisation par rapport aux standards recommandés, soit ils sont au-dessus, soit ils sont en dessous, soit ils sont bons. S'ils sont bons, c'est parfait, la dette environnementale n'est pas énorme, si ils sont en dessous, alors il va falloir déterminer des pratiques pour qu'ils puissent arriver aux standards recommandés. Et ces pratiques elles ont un coût et en fait c'est ce coût-là qui rentre dans la comptabilité. Et donc voilà, cela permet d'avoir un profit commun au capital financier, capital environnemental et le capital humain. L'idée c'est de passer une dotation aux amortissements pour le capital environnemental et le capital humain pour dire qu'il a été utilisé, donc il faut le réinvestir chaque année pour pouvoir le conserver d'années et années et d'enfin préserver ces deux types de capitaux.*

FT :

*Ah, mais écoute c'est super intéressant, cela me paraît encore un peu abstrait comme ça.*

PR :

*C'est toujours en phase d'expérimentation donc pour l'instant c'est implémenté uniquement dans quelques fermes et quelques entreprises en France. Maintenant, c'est clair que c'est encore abstrait, mais c'est une des propositions les plus efficaces, les plus pertinents pour inclure ces capitaux. Cela avait tendance à se faire à l'actif, mais encore jamais au passif. Et donc voilà.*

FT :

*Mais par rapport à l'humain, parce que je comprends par rapport à l'environnement, qu'on peut avoir une dette envers l'environnement, mais pourquoi est-ce qu'on aurait une dette humaine ? À partir du moment où on collabore ensemble, que beaucoup de choses sont faites pour que chacun prenne du plaisir, en quoi est-ce qu'on aurait une dette ?*

PR :

*Mais en fait c'est tout une étude qu'il y a faire sur par exemple les attentes salariales des salariés ou le nombre de congés qui serait souhaité par chacun. Il y a des entreprises qui sont en total décalage avec ce que les employés souhaiteraient et avec ce qui est proposé et donc c'est ça l'idée aussi. C'est de rééquilibrer un peu les avantages salariés et donc les pouvoirs au sein des entreprises et de remettre tout le monde sur un même pied d'égalité. Je l'accorde, c'est un petit peu idéaliste, cela demande de revoir un peu tout le fonctionnement.*

FT :

*Mais à partir justement où le système de gouvernance est déjà basé sur un système partagé, je ne vois pas bien.*

PR :

*Ah oui non, si vous êtes déjà dans une bonne démarche sur le plan humain, alors votre dette sociale sera égale à zéro.*

FT :

*Parce que tu vois ce que je trouve, c'est que quand tu fais cela, ça met un rapport d'opposition important entre justement les détenteurs du capital financier et les collaborateurs de l'entreprise. Or nous, on n'est pas dans cette philosophie-là, d'un on veut qu'ils rentrent dans l'actionnariat, deux on est dans un mode de gouvernance partagée donc ils ont le droit à participer aux décisions de l'entreprise. Donc, inscrire cela dans la comptabilité de l'entreprise comme une dette des actionnaires par rapport aux collaborateurs, je trouve que tu rentres dans un rapport de pouvoir que je ne trouve pas très sain par rapport à la démarche.*

PR :

*La dette sociale ne serait pas par rapport aux actionnaires. En fait, au tout début qu'on décide d'implémenter CARE, il y a un peu des portes-paroles de tous les capitaux et donc oui il y aurait les actionnaires pour le capital financier, mais ils seraient sur le même pied d'égalité que les scientifiques du GIEC, où les employés qui veulent préserver l'environnement ... Fin tout le monde serait identique et le but serait de satisfaire tout le monde, de préserver les objectifs de tout le monde.*

FT :

*C'est sans doute parce que c'est encore un peu abstrait dans le modèle et que je ne le connais pas. Mais je trouve cela intéressant dans tous les cas et je vais un peu regarder. Et en Belgique, tu connais des entreprises qui l'ont mis en place ?*

PR :

*Non, je n'ai trouvé personne en Belgique. J'ai trouvé quelqu'un qui y avait déjà pensé, mais il ne l'a pas franchi le pas parce qu'il n'a trouvé personne de compétent pour le faire.*

FT :

*Oui oui, je me doute.*

PR :

*Donc voilà, cela reste quelque chose qui se développe très lentement en France et qui n'a pas encore vraiment passé les frontières de la Belgique.*

FT :

*Oui oui, il faut aussi que ce soit un outil qui ne soit pas trop lourd parce que sinon ce n'est pas motivant quoi.*

PR :

*Mais donc voilà, ici plus précisément, en fait je m'intéresse à ce qui peut freiner les organisations à passer à ce modèle. Et donc je sais bien que vous ne le connaissez pas, mais quand je vous l'évoque en quelques mots comme cela, quelles sont les raisons pour lesquelles vous vous dites oui ou non ?*

FT :

*Oui pourquoi parce que je te dis, j'ai envie à un moment d'objectiver notre impact et notre volonté de l'objectiver. C'est pour cela que je parlais d'un tableau de bord sur base d'indices sociétaux. Sinon, cela reste de grandes intentions si on ne sait pas le mesurer à un moment. La comptabilité étant un outil de mesure, je me dis que ce sera la même fonctionnalité pour l'aspect environnemental et l'aspect humain. Donc ça oui, je trouve cela intéressant et puis la comptabilité c'est quelque chose qui est reconnu de tous, qui est publié chaque année donc voilà c'est un outil largement répandu et c'est même une obligation légale donc c'est peut être cela qui serait intéressant c'est de le rendre obligatoire. Maintenant, les freins, oui c'est la méconnaissance sans doute. C'est le fait de ne pas savoir comment on mesure exactement. La dette environnementale comment on la mesure, sur base de quels indicateurs ? Et la dette humaine comme je te le disais aussi. Donc les freins c'est la méconnaissance et de voir comment on va mesurer cette dette et de comment on se donne les moyens de l'amortir, de la réinvestir. Je crois que c'est plus cela. Aussi, le fait de voir qu'il n'y a aucune société qui l'a déjà implémenté en Belgique. Fin il faut toujours un premier tu me diras.*

PR :

*Est-ce que, parce que comme vous l'imaginez l'implémentation du modèle prend du temps, le facteur temps peut être un frein ?*

FT :

*Oui, clairement, je pense que cela peut être un frein aussi. Le temps sera clairement un frein parce que c'est vrai qu'on reste dans le milieu de l'entreprise et qu'une entreprise elle aime bouger. Nous surtout en tant que PME, on aime être dans l'action et c'est vrai que passer du temps à calculer tous ces indicateurs, si cela prend trop de temps, si cela est trop lourd, cela risque effectivement d'être un frein.*

PR :

*Oui ok, et au niveau du prix ? Le fait qu'il faut faire appel à différents corps de métier (comptables, agronomes ...), est-ce que cela peut être un frein pour vous ?*

FT :

*L'expertise comptable ne me fait pas trop peur à partir du moment où on a envie de s'inscrire là-dedans et si les pratiques comptables sont bien établies. Nous on fait toute notre comptabilité en interne donc*

*c'est à nous à nous former pour le faire correctement. Par contre, comme tu dis, pour la mise en place, etc il faut qu'il y ait des experts, il faut investir, mais là moi je dis toujours qu'à partir du moment où c'est un projet auquel on croit alors des moyens on peut en développer. Nous on voit l'argent comme un moyen plutôt qu'une finalité en soit. C'est un moyen pour atteindre nos ambitions sociétales. Voilà, on met déjà des moyens pour l'humain et pour nos objectifs environnementaux, cela pourrait être dans la continuité. Cela dépend évidemment des moyens, on reste une PME donc on n'a pas les moyens des multinationales. Mais on peut attribuer des moyens simples.*

*PR :*

*Et alors, dans la comptabilité traditionnelle, on sait fin d'année si on est en perte ou en bénéfice. Maintenant, comme avec CARE, il y a deux capitaux en plus, imaginons que vous ayez une dette importante envers ces deux capitaux, cela fait une dotation aux amortissements plus grande et donc au final cela réduit votre profit final commun aux trois capitaux. Est-ce que cela, ça pourrait aussi être un frein ? Donc le fait que le résultat final puisse être inférieur au résultat avec le capital financier seul ? Il est vrai que cela représenterait plus la réalité de l'entreprise, mais est-ce que cela pourrait tout de même être un frein ?*

*FT :*

*Mais pourquoi ça doit être des dettes ? Parce qu'il y a des entreprises qui peuvent avoir un impact positif sur l'environnement ? Et donc est-ce que c'est forcément une dette ? Donc voilà, moi ma réflexion c'est si ce système permet aussi de mesurer l'impact positifs'il l'était et que du coup, soit tu bosses bien et tu tiens bien en compte ces trois axes financiers, planète et humain et du coup ton résultat sociétal est meilleur que ton résultat financier et si tu fais le contraire il sera moins bon. Mais comme tu dis, cela reflète une réalité donc moi cela ne me poserait pas de problème, ça me motiverait encore plus à améliorer mon résultat. Maintenant, il faudrait idéalement que tous les systèmes fonctionnent comme cela parce que les banquiers ils ne vont regarder que ton résultat financier. Nous on a la chance d'être deux actionnaires privés et d'être intéressé par cela donc cela ne nous dérangerait pas, mais à partir du moment où les financiers et les banquiers ne regardent que cela, il faudrait que l'ensemble de l'écosystème switch vers cette idée-là.*

*PR :*

*Et est-ce que si imaginons vous passez à cette comptabilité, vous vous en serviriez comme un outil de communication ?*

*FT :*

*Bien sûr ! Je pense que c'est un axe de communication important, j'y ai déjà pensé et je trouve que cela permet d'objectiver les choses et c'est très innovant, c'est ça qui est très intéressant.*

*PR :*

*Et est-ce que vous pensez que la comptabilité de manière générale, fin que la comptabilité appliquée à ce modèle pourrait être une solution pour avoir une meilleure transition des entreprises si jamais cela était rendu obligatoire ?*



*FT :*

*Oui, comme on le disait, cela me semblerait fort intéressant. Parce que la comptabilité c'est un peu l'outil de mesure de tout le monde, qui va être publié, qui va être utilisé par les banquiers pour savoir si on accorde des crédits donc oui c'est un peu le thermomètre de tout le monde donc oui je pense que ce serait un très bon outil.*

*PR :*

*Ok, est-ce que si ça venait à plus se développer, vous seriez prêts à appliquer cette comptabilité qui reste parallèle puisque les normes comptables internationales ne les obligent pas ?*

*FT :*

*Oui, je trouverai cela intéressant de l'explorer en tout cas. Après, comme je t'ai dit, il faut mesurer le temps que cela prend, le rapport-bénéfice que cela peut représenter, mais en tout cas je serais prête à explorer la démarche oui.*

*PR :*

*Ok, c'est bon pour moi. Je pense que j'ai posé l'ensemble de mes questions. Je ne sais pas si vous en avez d'autres ?*

*FT :*

*Ecoutes pas spécialement, si tu as des liens intéressants à m'envoyer par rapport à cela, fin des sites qui vulgarisent assez bien le sujet, je suis preneuse. Tu fais combien d'interviews comme ça ?*

*PR :*

*Là, je suis à ma 7e ou quelque chose comme cela. Je vais en faire une dizaine à mon avis.*

*FT :*

*Très bien, d'accord. Bon ben voilà, si tu as encore besoin n'hésites pas. On est là.*

*PR :*

*Ca marche, merci beaucoup !*

*FT :*

*Ça m'intéresse que tu m'envoies quelques liens pour explorer l'idée.*

*PR :*

*Ça va, je note ! Merci beaucoup en tout cas.*

*FT :*

*Bon courage pour ton boulot. Aurevoir.*

*PR :*

*Oui , bonne continuation à vous aussi. Aurevoir.*

## Résumé :

A l'heure où les enjeux environnementaux et sociaux deviennent de plus en plus importants pour l'avenir de l'Humanité, il est surprenant de voir que la comptabilité financière des entreprises est encore une discipline pratiquée comme à sa création au Moyen-Âge . (Richard & Rambaud, 2020). C'est d'autant plus interpellant quand on voit la place centrale qu'occupe la comptabilité au sein des entreprises.

Pour Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2020), il n'est plus question que la comptabilité échappe aux problématiques que connaît actuellement notre société. Pour ces chercheurs, il est essentiel que la comptabilité des entreprises prenne enfin en compte les capitaux extra-financiers essentiels à la poursuite d'une activité économique : le capital naturel et le capital humain. Ainsi, la comptabilité CARE a pour mission principale de publier des comptes qui reflètent la « vraie » réalité de l'entreprise (Richard & Rambaud, 2020). Cependant, cette comptabilité, bien qu'elle ait un fort potentiel d'actions, est encore peu pratiquée aujourd'hui (loos, 2020). L'objet de cette recherche est donc de se demander pourquoi cette comptabilité est encore si peu utilisée dans le monde de l'entreprise aujourd'hui ? Est-ce dû au référentiel comptable déjà préexistant ? Est-ce dû aux investissements que cela nécessite ?

La recherche effectuée sur l'ensemble des répondants révèle que les principaux freins pour les entreprises sont ceux causés par la nécessité de dégager des investissements en temps et en argent. Par ailleurs, d'autres freins comme le caractère expérimental, la difficulté de définir des indicateurs ou le manque de régulations politiques sont eux aussi identifiées comme obstacles majeurs au déploiement de la démarche. En outre, la recherche montre aussi que quelques freins parmi ceux identifiés seraient spécifiques à un contexte. C'est par exemple le cas du frein « *Manque de subsides* » qui est un frein essentiellement identifié pour les petites et moyennes entreprises. Ainsi, l'analyse révèle qu'il existe différents niveaux d'intensité des freins selon le contexte dans lequel évolue l'entreprise : nationalité, taille de l'entreprise, ...

Cette étude est un apport pour les entreprises qui seraient intéressées à se lancer dans une comptabilisation plus verte de leurs activités. De fait, cette analyse permet de les aider à mieux comprendre quels sont les enjeux et les difficultés de cette comptabilité CARE. Par ailleurs, ce mémoire permet aussi aux autorités politiques de se rendre compte de l'importance qu'elles ont à jouer dans la transition sociale et écologique des sociétés.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve  
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique  
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

[www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)