

Initiative **SeMA** Sense-Making Accounting

Une comptabilité pour donner du sens au modèle d'affaires

Béatrice Bellini, Maître de Conférences, Université Paris Nanterre
beatrice.bellini@parisnanterre.fr

Marielle Mathieu, mavedur@gmail.com

Chaire UNESCO Consommation durable et sociétés inclusives
Université Paris Nanterre

Introduction.....	2
• Une nécessité d'agir	2
• Une responsabilité juridique	2
• Des outils comptables insuffisants	3
1. Les spécificités de SeMA	3
1.1. SeMA face aux autres modèles	3
1.2. Pour une Comptabilité de Sens	4
• Qu'est-ce que donner du sens au modèle d'affaires ?.....	4
• Comment donner du sens ?	4
2. Les principes de la méthode SeMA	5
2.1. Une compatibilité pratique avec les autres référentiels.....	5
2.2. Une approche dynamique par les flux sans stigmatisation.....	6
2.3. Une analyse des valeurs au cœur de l'élément financier	6
2.4. L'affectation d'une dimension sociétale complémentaire.....	6
2.5. Le respect du processus décisionnel de l'entreprise.....	8
2.6. La mise en valeur de la démarche de progrès.....	8
3. L'efficacité attendue de la méthode	9
3.1. Une responsabilisation sur les prises de décisions	9
3.2. Une performance plus transparente.....	9
3.3. D'autres utilisations potentielles.....	10

Introduction

- *Une nécessité d'agir*

Depuis les Accords de Paris¹ engageant officiellement les Etats signataires sur la lutte contre le réchauffement climatique, les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes. La situation s'aggrave, les catastrophes climatiques empirent et l'approche d'une crise financière mondiale n'est pas exclue.

Si la prise de conscience grandissante des enjeux sociaux et environnementaux n'est plus à démontrer, notre société doit concevoir des outils comptables permettant d'y remédier. Le périmètre des enjeux est très large ce qui accentue la complexité des solutions, assorties d'une multitude-définitions, mesures, indicateurs, reportings, chartes et labels. L'important est d'abord d'arriver à organiser toutes ces informations de façon à clarifier les concepts et mettre en place quelques marqueurs communs en vue d'une action collective plus efficace. Il existe un besoin de faire ressortir dans la comptabilité la responsabilité sociale et environnementale de l'activité économique.

- *Une responsabilité juridique*

Avec la loi sur la responsabilité environnementale², les biens environnementaux et les services écosystémiques ont reçu une reconnaissance juridique et peuvent être défendus en tant que tels. Ainsi peut-on considérer que l'Environnement, devenu personnalité morale, dispose d'un véritable droit d'indemnisation pour les prélèvements, pollutions et atteintes à son équilibre.

Par ailleurs, la loi sur la reconquête de la biodiversité³ a introduit dans le code civil le délit de préjudice écologique. En ce sens, le droit à réparation est légalement reconnu.

En matière sociale et sociétale, le périmètre de responsabilisation d'une entreprise va au-delà de sa relation directe et contractuelle avec son fournisseur. Cette responsabilité s'étend sur l'ensemble de la chaîne de valeurs, c'est-à-dire, l'ensemble des acteurs qui contribuent directement ou indirectement à la réalisation de l'activité.

Plus précisément encore, il est déterminé une notion d'influence entre l'entreprise et ses relations d'affaires. Par conséquent, imposer des exigences particulières qui conditionnent les conditions de travail et d'existence des fournisseurs et sous-traitants sur toute une chaîne de production peut engager sa responsabilité. La loi sur le devoir de vigilance⁴ des sociétés mères et des donneurs d'ordre votée en 2017 est là pour le rappeler.

Enfin, la loi Pacte en 2019⁵ intègre la prise en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion de l'activité de l'entreprise. Il s'agit d'un devoir fondamental, attaché à l'objet social (art 1833 C. civil), qui se décline en droit des sociétés par de nouvelles obligations au niveau des conseils d'administration et des directoires. Les organes de direction devront dorénavant prouver cette prise en considération.

¹ Les Accords internationaux de Paris signés à l'occasion de la COP21 en 2015.

² Loi n° 2008-757 du 1er août 2008 relative à la responsabilité environnementale et à diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de l'environnement

³ Loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages

⁴ Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre

⁵ Loi Pacte n°2019-486, avril 2019

- *Des outils comptables insuffisants*

La comptabilité financière n'est pas adaptée pour exprimer l'ensemble des dommages et bénéfices collatéraux d'une activité. Ne sont comptabilisés que ce qui est constaté, ou probable, et juridiquement affecté à l'entreprise, par notion de propriété, contrat, engagement, droit fiscal, ou encore, décision de justice. Ainsi les dommages sociaux ou environnementaux n'apparaissent en comptabilité que lorsque l'entreprise est reconnue redevable de leur paiement et réparation. Ceci, à moins que les dirigeants n'en décident eux-mêmes autrement, dans la limite de l'objet social. Dans ce cas ne sera de toute façon comptabilisé que ce qui nécessitera une sortie monétaire probable (investissement, provisions pour réparation, mécénat, œuvres sociales, surcoût payé lié à la qualité, etc.)

Compte-tenu de ces limites, les normes comptables apparaissent nettement insuffisantes car elles ne révèlent pas l'empreinte globale de l'activité économique, comme par exemple ses effets sur la santé humaine, sur la disparition de ressources naturelles ou sur le réchauffement climatique.

La méthode comptable ici présentée a pour vocation de permettre à toute organisation d'exprimer sa contribution aux efforts de transition sociale et écologique, au moyen d'un document récapitulatif mettant en lien les états financiers et leur profil d'impacts sociaux et environnementaux. Cette adaptation a pour objectif une vision globale et cohérente de la situation.

Ceci pour révéler le véritable sens du modèle d'affaires.

1. Les spécificités de SeMA

1.1. SeMA face aux autres modèles

La méthode SeMA s'inscrit dans un mouvement d'innovations et expérimentations en matière comptable dont les objectifs sont de mieux saisir et intégrer les impacts environnementaux et sociaux. Il existe plusieurs approches notamment au niveau français et européen. Les principales propositions ont été passées en revue par le groupe de recherche de l'ANC⁶ à l'occasion de la sortie du rapport de Patrick de Cambourg⁷, qui constate une carence de solutions opérationnelles et encourage la poursuite des propositions. Bien que réfléchi depuis de nombreuses années, le modèle SeMA a été mis en lumière et officialisé par la Chaire Positive Business postérieurement à ce rapport.

L'utilisation du schéma issu de la récente publication de Capitals Coalition⁸ permet de visualiser comment pourrait se positionner SeMA par rapport à quelques-unes des méthodes (voir Figure 1).

⁶ Autorité des Normes Comptables, organisme français de normalisation.

⁷ [Garantir la pertinence et la qualité de l'information extra financière des entreprises : une ambition et un atout pour une Europe durable](#)-Patrick de Cambourg avec la collaboration de Charlotte Gardes et Valérie Viard - Mai 2019

⁸ [Natural Capital Coalition.-improving-natures-visibility-in-financial-accounting](#)

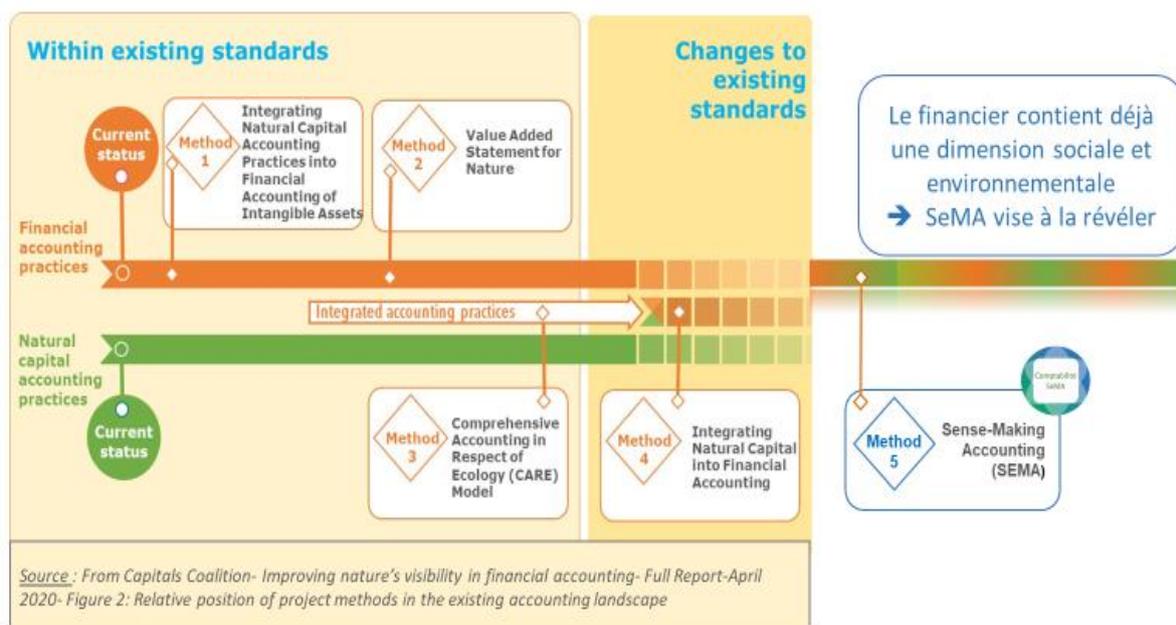


FIGURE 1 : POSITIONNEMENT DE SEMA

La méthode SeMA ne modifie pas les normes comptables applicables, mais elle ajoute une information complémentaire, qui sert de lien entre les états financiers d'une part, et les données extra-financières d'autre part. Par conséquent, il n'est pas exclu de combiner SeMA avec d'autres méthodes d'approches tant que la cohérence de l'information est maintenue.

1.2. Pour une Comptabilité de Sens

- **Qu'est-ce que donner du sens au modèle d'affaires ?**

Donner du sens, c'est, ici, rééquilibrer les critères d'appréciation de la valeur de l'entreprise, en positionnant les éléments financiers dans leur contexte social, environnemental et de gouvernance (*intention et pratiques*) de l'activité. Cet équilibre sera évalué au regard des principes de la démarche ISO26000⁹ et des attentes des parties prenantes.

- **Comment donner du sens ?**

Alors que les recherches en « comptabilités environnementales » se concentrent sur l'objectif d'internaliser, à l'intérieur des comptes financiers, des coûts d'impacts environnementaux ou sociaux aux fins de limiter plus ou moins arbitrairement les marges de manœuvre financière, le modèle SeMA aborde une toute autre conception.

⁹ Norme internationale de démarche en responsabilité sociétale- <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

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

Pour ce faire, SeMA envisage une représentation finale du bilan et du compte de résultat en reliant les détails de comptes à des valeurs sociétales, complémentaires aux valeurs financières, représentant une ampleur d'impacts. Ces valeurs ont vocation à constater l'existence d'impacts sociétaux et ouvrent la porte à l'ensemble des données détaillées par ailleurs dans différents reportings.

Donc la méthode ne se substitue pas à ce qui existe, elle contribue à la synergie des messages, pour une représentation globale cohérente et révélatrice de sens.

2. Les principes de la méthode SeMA

2.1. Une compatibilité pratique avec les autres référentiels

La méthode SeMA propose de ne pas déstabiliser l'équilibre des règles d'établissement des états financiers, qui sont régies par des normes spécifiques. Cependant, l'affichage d'une propension à impacter, positivement ou négativement, permet de positionner les résultats économiques par rapport aux attentes plus globales en faveur de l'intérêt général.

En matière de présentation comptable, le flux financier est « étiqueté » de sa conséquence sociétale. C'est une information qui se lit en regard du montant financier concerné. La valeur d'impact étant individuellement rattachée au flux financier saisi en comptabilité, peu importe ensuite que ce flux soit présenté dans tel ou tel poste de bilan, ou de résultat. De ce fait, plusieurs avantages en découlent :

- ✓ Cette présentation est *applicable* à n'importe quel plan comptable, général ou sectoriel, privé ou public, et même en comptabilité nationale, sans en déstabiliser le fonctionnement.
- ✓ Elle offre une vue synoptique des principales sources d'impacts de l'entreprise (au niveau des investissements, des charges, des processus de production...)
- ✓ Les flux financiers « transportent » avec eux les *conséquences* environnementales ou sociales qu'ils ont induites, quelle que soit la destination finale de ce flux (consolidation, fusion, scission...) ce qui garantit la traçabilité et la pérennité de l'information.
- ✓ L'information rattachée aux flux peut donc être reprise dans les tableaux de bords du contrôle de gestion.

2.2. Une approche dynamique par les flux sans stigmatisation

La méthode SeMA ne raisonne pas en termes de « capitaux », tels que « capital naturel » ou « capital humain », mais se concentre sur les flux comptables et les soldes. C'est une approche systémique qui permet de considérer que toute partie prenante (salarié, fournisseur, client, financeur...) est contributrice à l'activité et que l'énergie de l'action est stimulée par une dimension psychique et intentionnelle.

L'analyse des flux de l'activité permet d'en déterminer les principaux impacts sociaux et environnementaux positifs et négatifs. De ces impacts seront tirés ceux qui pourront servir de base quantitative à la valorisation. Il s'agit ici de déterminer les indicateurs suffisants pour révéler l'existence d'incidences liées à un flux financier et incite ensuite à recourir aux études et mesures faites par les différents services de l'entreprise pour enclencher un plan d'action.

2.3. Une analyse des valeurs au cœur de l'élément financier

Nous n'opposons pas éléments financiers et extra-financiers, car ils sont étroitement liés par une relation de causalité mutuelle. Nous proposons de les réinterpréter et de les compléter.

En effet, les comptes financiers peuvent déjà révéler des aspects sociaux et environnementaux du modèle d'affaires. Il est possible d'en faire ressortir des éléments marquants. Par exemple, la répartition de la valeur ajoutée entre parties prenantes, les impôts nationaux et locaux payés sur le territoire, les écarts de salaires, certaines catégories de pénalités ou de subventions reçues, sont autant d'éléments composant les soldes financiers qui sont actuellement sous-analysés au regard de l'approche de la performance de l'entreprise.

De la même façon, les coûts de personnels, d'approvisionnement ou encore de contributions sociales, représentent en réalité l'effort d'un ensemble d'acteurs, de parties prenantes et d'usages collectifs et environnementaux. Ils sont des conditions nécessaires à l'activité de l'entreprise et le cas échéant, à la réalisation de sa raison d'être, voire, de sa mission. C'est pourquoi la méthode SeMA envisage d'exprimer cette contribution collective.

2.4. L'affectation d'une dimension sociétale complémentaire

Rappelons les limites de la comptabilité financière. Les normes comptables ne retiennent que des droits et des obligations juridiques, avérés, donnant lieu, ou susceptibles de donner lieu, à des conséquences monétaires. Il s'agit de la traduction des relations constituées entre l'entreprise et certaines parties prenantes identifiées dans le cadre de différents droits, comme le droit de propriété, le droit des contrats, le droit fiscal ou encore de droit social.

Cependant, la société civile et les scientifiques ont pointé du doigt les insuffisances de ce système, qui a omis de révéler de lourds impacts sociaux et environnementaux de l'activité économique, non comptabilisés car non répertoriés comme tels par les différentes sources de droit.

Pour être cohérent, le modèle d'affaires dorénavant doit s'interpréter dans son contexte social et environnemental.

Certaines comptabilités alternatives proposent alors d'intégrer dans les écritures comptables, des dimensions représentatives d'impacts tels qu'identifiés par l'entreprise et valorisés, par exemple, en coût de revient de réparation.

Pour la partie comptable de la méthode SeMA, compte-tenu de l'ampleur et de la nature de ces catégories d'impacts, dont la plupart ne sont pas valorisables, ou de toute façon, pas réparables, nous avons fait le choix de concevoir une valeur, qui serait rattachée à chaque élément comptable, et qui représenterait pour cet élément comptable, le positionnement de sa contribution par rapport à la transition sociale et environnementale.

Cette propension, à améliorer ou à détériorer, est représentée par une valeur affichée en miroir de chaque flux financier comptable. Ces valeurs miroirs, intitulées dans la figure 2 ci-dessous « valeurs sociétales complémentaires », sont générées par une saisie comptable additionnelle à la saisie comptable conventionnelle. Ce qui aboutit à une comptabilisation bipartite comme présentée dans la figure 2.

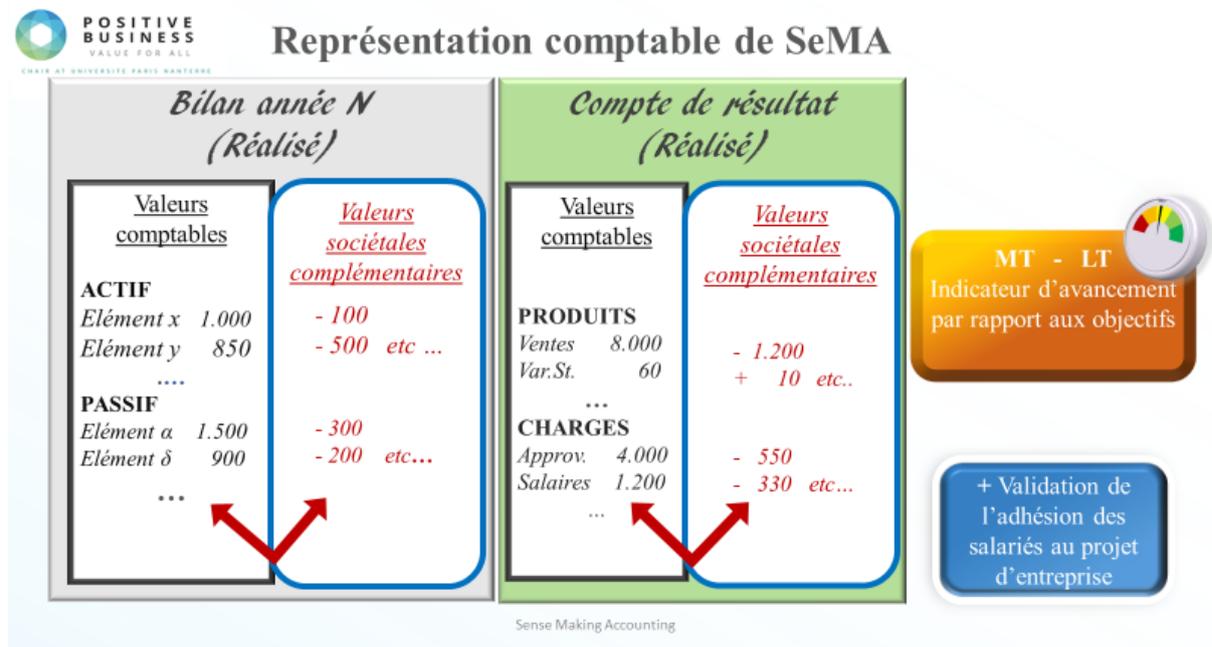


FIGURE 2 : COMPTABILISATION BIPARTITE

Individuellement, cette valeur sociétale complémentaire, pour être ainsi comptabilisée, doit répondre à plusieurs exigences :

- ✓ Elle doit être vérifiable
- ✓ Elle doit refléter une estimation *reconnue* de l'importance d'un impact
- ✓ Elle n'est pas négociable

En ce sens, elle sera selon la nature de l'impact considéré, inspirée des valeurs tutélaires, ou de notions de coûts macro-économiques ou, le cas échéant, déterminée à la lecture de rapports scientifiques.

Elle est nécessairement consensuelle.

Ce qui importe ici, c'est de révéler l'existence d'une incidence sociale et environnementale d'un acte de gestion, par une présentation qui relativise sa performance financière par rapport à sa dimension sociétale.

2.5. Le respect du processus décisionnel de l'entreprise

Pour se repérer, certains acteurs cherchent une sorte de standardisation des actions considérées comme « vertueuses » au regard de la transition écologique. C'est le cas de la finance durable. En effet, pointés du doigt pour leur contribution à la lutte contre les changements climatiques jugée insuffisante, des acteurs financiers ont souhaité disposer d'une taxonomie officielle, afin d'identifier les critères et les secteurs potentiellement compatibles avec la lutte contre les changements climatiques.

La taxonomie a donc essentiellement pour objectif très ciblé de conduire des flux de financements vers des secteurs identifiés comme durables.

Cependant, il n'existe pas encore, ou très rarement, de solutions scientifiques et techniques idéales face au changement climatique et autres enjeux environnementaux. Ainsi la gestion de la responsabilité sociétale nécessite le pilotage « à vue » de plusieurs méthodes susceptibles d'être les plus pertinentes par rapport aux conditions dans lesquelles l'entreprise exerce son activité, sur une période donnée et un territoire particulier.

SeMA ne présume pas de l'efficacité de tel ou tel moyen matériel. La méthode considère que les solutions sont multiples. Elles sont collectives, impliquant toutes les parties prenantes concernées par l'activité. Elles sont aussi multidimensionnelles et doivent être laissées à l'arbitrage des compétences décisionnaires.

2.6. La mise en valeur de la démarche de progrès

La démarche en responsabilité sociétale est une véritable réflexion sur le métier pratiqué, une attention constante sur les résultats obtenus et sur les perspectives potentielles. C'est pourquoi il s'avère légitime que les entreprises engagées puissent faire valoir leurs propres efforts de contribution à la transition sociale et écologique, afin d'obtenir la reconnaissance institutionnelle et concurrentielle qu'elles méritent.

Pour ce faire, elles ont besoin de pouvoir exprimer l'avancement de leurs actions sur une échelle de temps dépassant les limites édictées par les normes comptables. Or le sens du modèle d'affaires est révélé par son positionnement dans un scénario d'évolution et donc sur une échelle de temps.

C'est pourquoi le modèle SeMA propose que l'entreprise d'une part, définisse un objectif majeur, mesurable, en rapport avec son cœur de métier, et d'autre part, exprime l'avancement de son plan

d'action vers cet objectif. Cette information complémentaire permet de comprendre les actes de gestion passés (notamment en termes d'investissements) et leur cohérence avec l'objectif fixé.

Par ailleurs, il est envisagé, pour les organisations ayant des salariés, de pouvoir remonter un indicateur d'adhésion du personnel à la démarche de la société. En effet, si les membres du personnel adhèrent aux objectifs de leur structure, c'est que de manière induite, ils se sentent suffisamment motivés (relations internes, rémunérations, conditions de travail) pour avoir envie d'y contribuer. L'inverse vouerait tout plan d'action à l'échec.

Ainsi la présentation SeMA exprime le profil du modèle d'affaires. Cette image sera utilement complétée par des informations plus détaillées en annexe (avec l'analyse qualitative au cœur des comptes) et le cas échéant, les indicateurs et commentaires appropriés du rapport de gestion et du reporting.

3. L'efficacité attendue de la méthode

3.1. Une responsabilisation sur les prises de décisions

Sachant qu'il n'y a pas de procédé unique en termes de réparation, évitement ou compensation, cette méthode n'impose pas la manière de gérer ces impacts, car ce sont des décisions qui reviennent, de droit, aux organes de direction ou de surveillance des entités économiques ou publiques. La seule contrainte, mais pas la moindre, est de conduire les organes décisionnaires de l'entité à acter officiellement leur choix de faire, ou non, le nécessaire pour réduire ces impacts. Là se trouve la vraie responsabilisation.

Dorénavant liées aux éléments financiers, les conséquences environnementales et sociales s'intègrent dans tous les *processus de décision* internes de la structure. Le fait « d'étiqueter » des montants financiers de leurs impacts conduit à les soumettre aux *décisionnaires de l'entreprise, jusqu'en assemblée générale*.

La méthode ne force pas l'action, elle responsabilise sur l'inaction ou l'insuffisance de réaction.

Il pourrait même être imaginé qu'une part variable de la rémunération des dirigeants soit indexée sur l'évolution de cette colonne d'impacts, à l'instar des préconisations de certains codes de gouvernance des entreprises.

3.2. Une performance plus transparente

L'analyse de ce bilan SeMA compléterait à bon escient les reportings extra-financiers en confirmant notamment le degré d'efficacité des plans d'actions annoncés.

La performance de l'entreprise serait déterminée par l'évolution des impacts réalisés, financiers et non financiers, d'une période à l'autre. Cette mesure est indépendante de toute conjecture sur l'efficacité de tel ou tel choix de gestion. C'est un constat.

Par ailleurs, aux achats de matières recyclées serait (dans certains cas) attaché un impact moindre qu'aux achats de matières premières extraites. De là apparaît la possibilité d'un outil permettant l'interprétation de nouveaux modèles comme celui de l'économie circulaire par exemple.

3.3. D'autres utilisations potentielles

La méthode peut mener à un management collaboratif des acteurs de la chaînes de valeur. En effet, une convention pourrait être envisagée entre l'entreprise et un tiers (client par exemple) pour transférer l'impact (avec le produit vendu), partageant ainsi une partie de la responsabilité de l'entreprise.

Cette méthode serait aussi utile pour évaluer, de manière relativement automatisée les impacts des émetteurs sur le portefeuille d'un investisseur financier.

Elle a aussi l'avantage de pouvoir communiquer des informations sociétales entre parties prenantes, y compris les clients et consommateurs, d'où son intérêt en matière de développement de la confiance.

Elle peut encore aider à la transition vers des modèles d'affaires réduisant les impacts comme celui de l'économie circulaire ou de fonctionnalité.

Les utilisations de cette information sont donc multiples et non encore toutes envisagées. Les nouveautés juridiques notamment en droit des contrats avec une notion de cession de dette, ou en droit des sociétés commerciales avec le fonds de pérennisation économique, ou pourquoi pas, les techniques de fiducies gestion (existant dans certains pays européens) pourraient laisser présager une large utilisation de ces conséquences sociétales proposées par SeMA.