



ESG: changer pour rester performant  
**Huit points clés à retenir**

« ESG : la révolution morale du capitalisme ». Une affirmation – qui aurait pu être une interrogation – proposée en conférence-débat par Economie Entreprises<sup>1</sup>. Au-delà du débat philosophique qui pourrait porter sur l'existence ou non d'une dimension morale dans le capitalisme et l'intérêt et la faisabilité de la développer, le sujet de l'ESG se prête bien au débat concret et pragmatique sur le degré de disposition et de préparation des acteurs, notamment les entreprises de différentes tailles, à y adhérer et à embrasser le changement qui en résulte tout en restant économiquement performants.

Le temps presse, pour la planète et l'humanité compte tenu de l'augmentation de la criticité des phénomènes climatiques et des enjeux sociaux. Mais également pour les entreprises du fait d'une exigence de plus en plus prononcée, de la part des clients, des financiers et investisseurs, et des autorités, d'un engagement réel et efficace dans les piliers Environnemental, Social et de Gouvernance. La réglementation en la matière – au niveau international et au Maroc – se précise de manière progressive et continue, avec une accélération de ses évolutions et un durcissement des sanctions pour Greenwashing, faux-ESG et controverses.

Cependant, l'ESG ne doit pas être considéré comme une affaire de bon samaritain ni comme une inéluctable obligation – de plus – à conformité réglementaire. L'ESG, bien pensé et bien exécuté, est un levier de surperformance économique des entreprises, tel que démontré par de plus en plus d'études et de sondages auprès des dirigeants d'entreprises. La gouvernance d'entreprise a ainsi un rôle central à rapprocher les engagements attendus des piliers E-S-G à la stratégie et aux pratiques Business, comme point de départ d'une transformation profitable à court, à moyen et à long termes. La gouvernance, comme garant du climat de confiance à l'intérieur de l'entreprise et avec ses parties prenantes, devra également veiller à *assurer* (ie : certifier) les réalisations ESG et à opérer les arbitrages nécessaires sur des questions stratégiques, managériales, et parfois opérationnelles, qui naissent de changements inédits.

**Par Salah Eddine Bennani, Senior Manager – Strategy & Management Consulting**

---

<sup>1</sup> Conférence-débat organisée à Casablanca le 9 mars 2023 avec la participation d'éminents experts et dirigeants d'entreprises. L'auteur de ce papier y a modéré un panel dédié à la thématique « gouvernance : un levier de croissance ».

## 1. ESG – (ce n’est plus) une question de temps ?

Si les considérations environnementales et sociales datent de plusieurs décennies maintenant, la prise de conscience dans le monde des affaires et leur intégration effective dans l’entreprise s’accélèrent. D’une part, la sensibilité des clients devient de plus en plus forte et leur engagement vis-à-vis des considérations ESG est désormais palpable. D’autre part, la réglementation, aux niveaux international et marocain, se précise continuellement et étend son champ de couverture à un nombre plus large d’entreprises (des entreprises cotées aux grandes entreprises non cotées, en tendant vers les ETI avant de toucher les PME).

L’Union Européenne a adopté en décembre dernier la CSRD<sup>2</sup> (Corporate Sustainability Reporting Directive), entrée en vigueur en janvier 2023 et devant être transposée dans la réglementation des pays membres avant juillet 2024. Cette directive précise les exigences en matière de reporting extra-financier et s’applique désormais à plus de 50.000 entreprises en France (contre environ 11.500 concernées par les mesures précédemment en vigueur). Les entreprises non européennes réalisant dans l’UE un chiffre d’affaires net de +150 M€ (+ succursale ou filiale dans l’UE) sont également concernées par cette nouvelle directive.

Au Maroc, nous avons un processus progressif similaire qui a abouti, pour le moment, à l’obligation de reporting extra-financier pour les sociétés faisant appel public à l’épargne. Ce processus continuera dans le même sens que la réglementation européenne compte tenu des engagements de convergence du Maroc avec l’UE dans le cadre du statut avancé du partenariat.

## 2. Le business sera durable ou ne sera plus ?

« L’ESG aujourd’hui est l’équivalent de la Qualité il y a 20 ans », pour reprendre l’avis de

plusieurs panélistes participant à la conférence-débat organisée par Economie Entreprises. Une différence majeure, toutefois, est que le rythme de la réglementation de l’ESG s’accélère, ce qui est de nature à tendre vers une généralisation auprès des entreprises beaucoup plus rapidement que cela a pris pour la Qualité.

Au-delà du levier de la réglementation, l’accélération de l’adoption de l’ESG est soutenue d’une part, par les exigences des clients (consommateurs, mais également entreprises devant assurer que leurs fournisseurs de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>ème</sup> rangs sont conformes). Et d’autre part, par les exigences des investisseurs et financiers. Selon une étude (Refinitiv/Lipper (nov. 2021)), près de 650 milliards de dollars ont été investis dans les fonds ESG en 2021 dans le monde, contre 285 milliards en 2019, soit + 220% d’augmentation en deux ans.

## 3. ESG – un business rentable

Les engagements que les entreprises pourraient prendre en matière de RSE sont des leviers pour améliorer leur compétitivité et leur croissance. Plusieurs mesures sont de nature à réduire des charges et du gaspillage, notamment considérant le pilier Environnemental, à travers une meilleure utilisation des ressources énergétiques et matières ainsi que des déchets. Des optimisations sur la supply chain, des améliorations sur les produits et les process, la digitalisation des interfaces... y contribuent également tout en apportant de l’innovation et de la valeur ajoutée pour les clients.

Dans la dimension sociale, l’on retrouve des mesures visant la réduction des accidents de travail, le développement des compétences, le respect des normes du travail au sein de l’entreprise mais également par les fournisseurs, la protection du consommateur, la cybersécurité... qui contribuent également à éviter ou à réduire des coûts et/ou à optimiser la performance et la création de valeur.

Parmi d’autres mesures ESG, l’entreprise est tenue d’identifier, analyser et gérer ses risques

<sup>2</sup> Voir le [Focus sur la CSRD](#) publié par Mazars en décembre 2022.

(et opportunités) environnementaux et climatiques. Il va de soi que la prévention et la protection contre ces risques permettent à l'entreprise d'éviter (ou d'atténuer l'impact) des incidents (dégâts, pénalités réglementaires, litiges, dégradation de la marque...). Et par là même d'optimiser ses coûts d'assurance.

Une étude de l'agence Fidelity (2021) sur 4.900 entreprises montre que « les entreprises leaders en matière d'ESG sont plus susceptibles que les entreprises en retard sur ce plan d'offrir des niveaux attractifs de croissance des dividendes sur le long terme, et ce quel que soit le scénario économique » (ie : conjoncture favorable ou défavorable, inflation...).

#### **4. La gouvernance : socle de base pour les piliers E & S**

Le G (gouvernance) de l'ESG présente la particularité de porter à la fois des sujets servant les ODD (objectifs de développement durable) et d'être le socle sans lequel les dimensions Environnementale et Sociale ne pourraient pas être portées de la manière la plus optimale au sein de l'entreprise. La gouvernance est également positionnée comme le premier des 7 piliers de la norme ISO 26000 – Responsabilité Sociétale.

#### **5. Principaux rôles de la gouvernance**

##### **Impulsion de l'ESG dans l'entreprise (et au-delà)**

- ✓ Définir / Adopter les référentiels, normes, chartes à respecter en matière de RSE et ESG.
- ✓ Fixer les objectifs et la feuille de route pour les atteindre.
- ✓ Adopter et impulser la stratégie RSE, voire promouvoir la RSE comme pilier de la stratégie business de l'entreprise.
- ✓ Adopter et veiller au bon fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et opportunités ainsi que de gestion des controverses ESG.

- ✓ Promouvoir les programmes ESG et mobiliser les acteurs des périmètres 1 (RH), 2 (fournisseurs...) et 3 (sous-traitants des fournisseurs).
- ✓ Piloter les dispositifs de reporting extra-financier et de communication sur la RSE.

##### **Assurance des réalisations ESG auprès des parties prenantes**

- ✓ Veiller au bon fonctionnement des dispositifs mis en place.
- ✓ Piloter le dispositif de contrôle interne et de conformité.
- ✓ Examiner, vérifier et approuver les reporting extra-financiers (et les faire certifier) et la communication en matière de RSE & ESG.
- ✓ Piloter une démarche d'amélioration continue et de challenge des réalisations.
- ✓ Veiller à la prévention et la protection contre le faux ESG, le greenwashing et les controverses ESG et au bon fonctionnement des mécanismes de leur détection.
- ✓ Collecter et apprécier les informations certifiées sur les réalisations des partenaires des périmètres 2 (fournisseurs...) et 3 (sous-traitants des fournisseurs) en matière de conformité aux exigences ESG.

##### **Mise en marche de la transformation des systèmes**

- ✓ Orienter et sponsoriser des initiatives et programmes visant les diverses parties prenantes :
  - RH
  - Clients
  - Fournisseurs
  - Environnement
  - Société
  - Actionnaires
  - Communautés
  - ...
- ✓ Œuvrer à l'acculturation en matière de « croissance durable » et à la conciliation entre les enjeux « classiques / financiers » à court terme et les nouvelles postures à adopter visant le moyen et long terme.
- ✓ Dédier du financement pour la stratégie et les mesures RSE.

## 6. Principaux besoins à traiter pour mettre en œuvre une gouvernance jouant pleinement son rôle

- ✓ (Re) Définir / Se réappropriier le système de valeurs de l'entreprise à partir d'une démarche structurée et tenant compte des ODD (objectifs de développement durable).
- ✓ Développer les compétences des Administrateurs et du Management en matière de RSE et ESG.
- ✓ Aligner l'organisation et la structure de gouvernance (comités, outils) à la stratégie RSE et prise en compte effective des enjeux.
- ✓ Mettre en place les mécanismes d'interaction avec les parties prenantes (ex : VoC (Voice of the Customer), dialogue avec les communautés...).
- ✓ Mettre en place des métriques ESG & des outils d'appréciation adaptés à l'entreprise.
- ✓ Mettre en place / Faire évoluer les SI pour soutenir la stratégie RSE et assurer la conformité ESG, faciliter l'obtention et le traitement de la data en vue de piloter les métriques ESG...
- ✓ Opérer l'alignement des politiques opérationnelles :
  - Achat / Fournisseurs
  - Vente / Clients
  - RH
  - Gestion environnementale (production, déchets, logistique...)
  - ...

## 7. Principaux challenges à relever pour mettre en œuvre la démarche ESG

L'une des principales difficultés liées au sujet ESG réside dans l'absence de standards (hormis pour le reporting extra-financier sur lequel la normalisation fait son chemin) unifiés et universels : chaque entreprise a besoin de s'inspirer d'orientations et de bonnes pratiques

promues par divers organismes (législateurs, régulateurs, agences de notation, agences financières, ONG, experts...) et se définir son propre référentiel en vue de le déployer. Ce qui explique que, des fois, une même mesure ESG peut être appréciée positivement par une agence de notation et négativement par une autre. Cette démarche doit se baser sur une méthodologie éprouvée et tenant compte de manière appropriée des risques et opportunités spécifiques à chaque contexte et à chaque activité.

Un autre challenge majeur réside dans la conduite du changement. La mise en œuvre de l'ESG apporte un changement dans les critères de décision qui peuvent conduire à des situations de « conflit d'intérêts » : de quelle manière réaliser les objectifs financiers et commerciaux à court terme sans compromettre des engagements sur le moyen et long terme ? Les équipes de management et opérationnelles sont généralement évaluées et intéressées sur des réalisations à court terme qui peuvent être des sujets de controverses ESG (ex: mettre le maximum de pression pour réduire au minimum le coût d'un achat immédiat vs entretenir une relation équilibrée avec le fournisseur et lui exiger de se conformer à des critères de conformité sociale et environnementale, de transparence...).

La mobilisation du financement nécessaire pour le déploiement de la stratégie RSE et des programmes ESG est aussi un challenge considérable. Il s'agit de considérer cela parmi les investissements dont la rentabilité arrivera progressivement sur plusieurs années ; et d'évoluer d'une logique de ROI à une logique basée sur l'impact.

## 8. S'engager dans l'ESG : feuille(s) de route pour démarrer

Au-delà de la prise de conscience sur les enjeux RSE / ESG, un point de départ pour l'engagement dans l'ESG est d'acquérir un socle de base de connaissances en la matière, aussi bien au niveau des Administrateurs, du Top Management et du Management opérationnel. Ceci avec la finalité d'apprécier l'existant et de fixer des ambitions stratégiques et des objectifs SMART.

- ✓ La définition de la stratégie RSE avec sa déclinaison en feuille de route stratégique, ponctuée de jalons indexés sur des métriques ESG.
- ✓ La mobilisation des moyens appropriés pour le déploiement de la feuille de route.
- ✓ Le pilotage régulier de l'avancement du déploiement et l'agilité organisationnelle au regard des réalisations et des nouveaux challenges rencontrés.

## Contact

Salah Eddine Bennani, Senior Manager  
[salaheddine.bennani@mazars.ma](mailto:salaheddine.bennani@mazars.ma)

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques\*. Présents dans plus de 95 pays et territoires à travers le monde, nous nous appuyons sur l'expertise de plus de 47000 professionnels – plus de 30000 au sein de notre partnership intégré et plus de 17000 via « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

\*Dans les pays où les lois en vigueur l'autorisent.

[www.mazars.ma](http://www.mazars.ma)