

## PAS DE DURABILITÉ SANS QUALITÉ DE GESTION



Pour une interaction équilibrée entre les aspects écologiques, sociaux et économiques, nous devons changer notre façon de penser et agir de façon systématique. En Suisse, chacun peut, en tant que citoyen, participer à la définition des conditions-cadres économiques, sociales et écologiques, en tant que consommateur, rechercher de façon ciblée des produits et des services durables et, en tant que collaborateur, opter pour un employeur donnant du sens à sa vie professionnelle. Les entreprises agissent donc comme un lien entre économie et société et sont des moteurs de changements durables.

**Qui dit durabilité, dit pérennité.** Mais que cela signifie-t-il dans un contexte entrepreneurial? Une entreprise ne devrait pas s'efforcer d'être à court terme la meilleure entreprise *du* monde, mais plutôt d'être à long terme la meilleure entreprise *pour* le monde. La devise est donc: devenir performant et toujours le rester. Que faut-il donc faire aujourd'hui pour réussir également demain? Non seulement sur le plan financier, mais de manière générale: avec des effets positifs sur l'économie, sur la société et sur l'environnement.

### Intégrer la durabilité dans les processus de gestion.

Nombre d'entreprises essaient d'intégrer les considérations de durabilité dans leurs énoncés de mission (*purpose*) et d'atteindre des valeurs correspondantes (*culture*). Pour un impact durable, le développement de la finalité et de la culture doit être bien géré. La qualité du processus de gestion est décisive pour la transformation de ressources en bénéfices et donc pour le succès durable de l'entreprise. Concrètement, il s'agit de garder à l'esprit les aspects économiques, sociaux et écologiques dans les *processus de gestion significatifs* [1]:

→ *Développement de stratégie:* Mise-t-on sur les segments de marché offrant une valeur ajoutée pour la société ou l'environnement? Comment rendre les prestations-clés encore plus novatrices et durables?

→ *Développement des compétences du personnel:* Les collaborateurs ont-ils des objectifs en matière de durabilité? Comment l'entreprise contribue-t-elle au développement personnel et à la diversité?

→ *Aménagement de l'organisation:* L'organisation est-elle configurée de manière que la réussite et la croissance ne deviennent pas

un inconvénient? Comment contribuer à des décisions décentralisées au plus près du client?

→ *Gestion de la création de valeur:* Comment concevoir la chaîne de création de valeur/d'approvisionnement de façon durable? Comment accroître la productivité de sa propre création de valeur?

→ *Gestion du travail:* Comment les collaborateurs peuvent-ils apporter des contributions importantes en toute autonomie? Quelles sont les formes de travail proposées pour pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle?

**Nouveaux aspects du reporting et de l'audit.** Afin qu'il soit plus facile d'évaluer la durabilité de l'activité entrepreneuriale, y compris pour les externes, la décennie actuelle est placée sous le signe de l'ajout d'informations non financières au reporting financier. Il est probable qu'une vérification indépendante de ces informations soit de plus en plus demandée, même s'il n'existe actuellement en Suisse aucune obligation légale en la matière [2]. Lors de ces activités de reporting et d'audit, une grande importance est accordée non seulement aux aspects financiers, mais aussi aux aspects sociaux et écologiques; la qualité des processus de gestion précitée est dès lors d'autant plus déterminante. Pour cette raison, il est fort possible que la qualité de gestion gagne aussi en importance pour le reporting durant les prochaines décennies et, avec elle, l'analyse et l'aménagement des processus de gestion.

**Conclusion.** La branche de l'audit et du conseil influera sur ces développements concernant la durabilité. Saisissons l'occasion de considérer, outre l'aspect financier largement standardisé et donc de plus en plus automatisé, de nouvelles perspectives complémentaires sans lesquelles une activité entrepreneuriale durable ne peut être ni efficacement conçue, ni évaluée de manière fondée.

Marius Klauser, Dr. oec. HSG, Directeur & délégué du CA d'Expertsuisse, Directeur d'Alliance Réflexion Suisse

**Notes:** 1) Cf. l'état actuel de la science et de la pratique dans: Reflective Leadership – from purpose to impact, Klauser, 2021. 2) Dans l'UE, la Non-Financial Reporting Directive (NFRD) définit les devoirs de transparence pour les questions environnementales, sociales et de respect des droits de l'homme. Cette directive sera vraisemblablement remplacée par la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en 2023. La CSRD prescrira une vérification externe du reporting non financier dans l'UE.