

CSRD : S'EN SAISIR POUR MIEUX DIRIGER

Audrey LEROY

LES NOTES STRATÉGIQUES



Adressées aux acteurs économiques, institutionnels et politiques mais aussi à un public averti, les Notes Stratégiques de l'Institut Choiseul ont vocation à analyser et éclairer les principaux débats économiques, sociaux et politiques sous le prisme des ruptures géopolitiques et géoéconomiques à l'œuvre dans le monde contemporain.

CSRD : S'EN SAISIR POUR MIEUX DIRIGER



Audrey LEROY

*Présidente du comité de mission &
Directrice de l'offre ESG de BDO France*

À propos de l'auteur :

Audrey Leroy a rejoint BDO en octobre 2019 en tant que Commissaire aux Comptes. Elle dirige l'offre ESG depuis 2020 et a pris la Présidence du Comité de mission en janvier 2024. Elle est désormais Membre du COMEX et invitée permanente au Directoire.

En qualité de directrice de l'offre ESG, elle déploie l'offre au niveau national, et accompagne ses clients PME, ETI et Grands Comptes dans leurs enjeux de durabilité et la structuration de leur reporting de durabilité (CSRD). Elle est également membre du Comité Durabilité de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes.

Elle est diplômée d'expertise comptable et de l'ESCEM Tours où elle a obtenu un Master en Audit et Expertise Comptable.

À propos de BDO France :

BDO est le 5ème réseau mondial d'audit et de conseil : plus de 115 000 collaborateurs présents dans 166 pays mettent en œuvre des compétences pluridisciplinaires (finance, comptabilité, fiscalité, gestion des risques, système d'information, développement durable, etc.) pour répondre aux enjeux de nos clients PME, ETI, Grands Comptes.

BDO conjugue à la fois une approche pragmatique de proximité avec la force de frappe d'un réseau mondial.

En France, BDO compte aujourd'hui 2000 collaborateurs, 48 bureaux et un chiffre d'affaires de 231 millions d'euros.

Le cabinet est devenu en novembre 2021, le premier acteur de l'Audit et du Conseil à adopter la qualité d'Entreprise à Mission.

AVANT-PROPOS

La directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), qui entrera en vigueur pour plus de 50 000 entreprises de l'Union Européenne dès 2025, marque une étape cruciale dans l'évolution du reporting durable. Dans ce contexte, le cabinet de conseil BDO France a élaboré une note intitulée "CSRD : s'en saisir pour mieux diriger", visant à accompagner les dirigeants dans cette nouvelle ère du reporting durable. En mettant en lumière les implications de la CSRD, cette note offre un éclairage sur les changements nécessaires dans les pratiques de gouvernance et de reporting des entreprises. Elle explore également les actions concrètes à entreprendre pour une mise en œuvre réussie de la directive au sein des organisations.

Recueillant les témoignages d'une quinzaine de décideurs, cette note offre une perspective pratique et stratégique sur la manière dont les entreprises peuvent aborder la CSRD et en tirer parti pour renforcer leur performance durable tout en répondant aux attentes croissantes des parties prenantes.

BDO tient particulièrement à remercier pour leur participation à cette note et la qualité de leurs propos :

- Stéphanie de Beaumont, Directrice générale déléguée de Phitrust ;
- Fabrice Bonnifet, Président du C3D, Collège des Directeurs du Développement Durable ;
- Pauline Boucon Duval, Directrice générale du Groupe Duval ;
- Agnès Coste, Responsable RSE d'Arôme Zone ;
- Laetitia Delaye, Directrice RSE de Rémy Cointreau ;
- Sandrine Delory, Directrice générale du groupe Ingredia ;
- Marie Ekeland, Fondatrice et Présidente-directrice générale du fonds à impact 2050 ;
- Quentin Gelle, Responsable RSE du Groupe Duval ;
- Christian Le Roux, Secrétaire général du Groupe M2I ;
- Nicolas Loz de Coëtgourhant, Directeur des partenariats entreprises chez WWF France ;
- Sébastien Mandron, Directeur RSE de Worldline & Administrateur du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) ;
- Julia Maris, Chief Sustainability Officer de ENGIE ;
- Antoine Pugliese, Responsable du pôle finance durable de WWF France ;
- Jean-David Schwartz, Directeur général exécutif du Groupe Rocher ;
- Aglaé Touchard-Le Drian, Directrice associée du fonds Raise Impact ;
- Claudia Vlaga, Directrice de la transformation et de l'innovation du Groupe Duval.

PRÉFACE

«La manière dont les entreprises créent la valeur économique n'est clairement pas compatible avec les limites planétaires»

Comme pour toutes les nouvelles « normes », la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) n'échappe pas aux critiques des partisans du « c'était mieux avant ». Autrement dit, « avant... que l'on nous impose un nouveau cadre de reporting contraignant ». Si nul ne conteste l'excès de zèle bureaucratique dans lequel la régulation se perd parfois, il serait injuste de classer la CSRD dans la catégorie des exigences non essentielles.

Si la CSRD a été inventée, c'est parce que la manière dont les entreprises créent la valeur économique n'est clairement pas compatible avec les limites planétaires. Contester cette évidence, c'est refuser d'accepter la réalité des faits scientifiques. Et lorsqu'on demande à ceux qui la critiquent comment nous pourrions faire autrement pour produire sans polluer, le vide sidéral s'installe ou le « laissons le marché s'autoréguler » finit par surgir, comme si ce dernier pouvait avoir la solution au problème qu'il a lui-même généré.

La CSRD porte mal son nom. Ce n'est pas qu'une norme de reporting, c'est un guide basé sur une analyse des risques et des opportunités, dans le but de transformer les modèles d'affaires. D'ailleurs, les trois quarts des informations requises ne sont pas d'ordre quantitatives mais qualitatives. Les entreprises vont devoir expliquer dans leurs stratégies, comment elles comptent intégrer leurs enjeux, en double matérialité, identifiés avec leurs parties prenantes.

Le but du législateur est de contraindre les entreprises à mettre en œuvre des moyens financiers et humains pour transformer leurs modèles d'affaires et démontrer par des indicateurs pertinents que les trajectoires et les cibles que les entreprises se fixent sont respectées. Le point clé de cette nouvelle régulation est évidemment la notion de double matérialité qui oblige les entreprises à admettre qu'elles ont des impacts positifs mais aussi négatifs sur l'environnement et, dans certains cas, sur la composante sociale, dès lors qu'elles maîtrisent insuffisamment leur « devoir de vigilance ». C'est en cela que la CSRD

pourrait changer la donne, car elle devrait inciter les entreprises à sortir de la posture traditionnelle qui consiste à considérer l'environnement comme une simple variable d'ajustement du business.

Nous verrons à l'usage. Il est encore trop tôt d'une part, pour apprécier la capacité réelle de la CSRD à accompagner les entreprises vers la durabilité de leurs modèles économiques et d'autre part, pour évaluer comment les administrateurs vont considérer leurs responsabilités dans les arbitrages qui ne manqueront pas de survenir. En effet, l'enjeu principal de cette régulation est bien, in fine, de flécher l'économie vers des activités qui devront répondre aux besoins et attentes des populations, sans altérer le bien commun. Aujourd'hui, peu d'entreprises peuvent prétendre répondre positivement à ces deux injonctions.

Fabrice Bonnifet,
Président du C3D, Collège des Directeurs du Développement Durable

SYNTHÈSE

À partir de 2025, la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) va imposer progressivement à plus de 50 000 entreprises actives dans l'Union européenne de publier un reporting de durabilité selon des normes standardisées. Les politiques des entreprises en matière environnementale, sociale et sur la gouvernance devront ainsi être détaillées, leurs objectifs énoncés et leurs suivis rendus publics chaque année.

Au programme, deux grandes nouveautés : d'une part, une profondeur de champ supérieure à la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) notamment dans le domaine environnemental et en particulier sur la biodiversité ; d'autre part, l'analyse de double matérialité qui va mener à chiffrer les risques que font peser les enjeux ESG sur la pérennité de l'entreprise, en complément de l'évaluation de l'impact de l'activité de l'entreprise sur les personnes et l'environnement. Cette analyse initie la rencontre de l'extra-financier et du financier.

Et c'est bien là le but visé par la Commission européenne avec cette nouvelle directive : inciter les entreprises à accentuer leurs efforts pour préserver le climat et la planète, en permettant aux établissements financiers de disposer d'indicateurs fiables afin d'orienter les capitaux vers les entreprises durables. La CSRD vient compléter la SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) et la Taxonomie verte, mis en place par Bruxelles pour atteindre ses objectifs du Pacte Vert.

Au-delà de l'agenda européen, cet objectif répond aux attentes de toutes les parties prenantes des entreprises. Clients comme collaborateurs se montrent de plus en plus sensibles aux efforts des entreprises face aux enjeux ESG. Près de 80% des Français seraient prêts à boycotter une marque ou un produit non responsable, selon l'Ademe. Quelque 64% des candidats et des salariés¹ accordent de l'importance aux engagements RSE de l'entreprise lorsqu'ils postulent à une offre d'emploi. De leur côté, les établissements financiers en ont déjà fait l'un de leurs principaux critères d'évaluation du risque crédit et de valorisation des actifs.

Quant aux ONG environnementales, elles estiment que la transition écologique n'est pas optionnelle, ni pour la planète, ni pour les entreprises. Et elles ne sont pas les seules. De nombreux dirigeants en sont convaincus. « La transformation n'est plus un choix », estime Marie Ekeland, fondatrice et PDG du fonds à impact 2050. « La seule question aujourd'hui, c'est de trouver la meilleure façon de s'aligner, c'est-à-dire de concilier performances financières, environnementales et sociales ».

Certes, la mise en place de la CSRD peut paraître complexe, notamment pour les entreprises de taille intermédiaire qui demandent davantage de proportionnalité dans son application. Mais la mise en mouvement des entreprises vers la durabilité, que la CSRD veut initier, apparaît comme une nécessité qui s'impose à tous, au-delà de l'obligation réglementaire.

De surcroît, en encourageant la transformation des entreprises, la CSRD peut s'avérer un puissant outil de création de valeur. D'abord, parce que cette transformation va permettre aux entreprises de diminuer leurs risques, donc d'augmenter leurs performances. Cela peut également assurer leur pérennité en les menant vers les marchés ou les ressources qui seront disponibles demain.

Ensuite, elle va favoriser une politique active d'innovation. Car intégrer plus étroitement des indicateurs, et donc des objectifs ESG à sa stratégie nécessite souvent d'innover, pour adapter son offre ou son outil de production.

Mettre le cap sur des objectifs de développement durable ambitieux permet en outre de se démarquer commercialement de ses concurrents. Si cet avantage pourrait s'affaiblir à mesure que la CSRD porte ses fruits, cela reste une stratégie gagnante. Au passage, la mise en place d'actions préservant la planète permet souvent de réduire certains de ses coûts opérationnels.

Enfin, des bons indicateurs ESG deviennent un sésame pour nombre de financements. En 2022, les prêts conditionnés, pour tout ou partie, à des mesures de performances extra-financières ont représenté 36% du volume total des nouveaux prêts accordés à des entreprises en

¹ [Les attentes des salariés et candidats en matière de RSE](#) - Michael Page - 2022

Europe, selon le BCG². Les entreprises les plus engagées en matière de développement durable ont obtenu un taux de financement inférieur (- 50 à 100 pts de base), à ceux de leurs concurrents les moins avancés sur le sujet, selon la même étude.

La CSRD se veut un catalyseur qui va amener les entreprises à mieux concilier les impératifs sociaux et environnementaux qui assureront leur pérennité. La durabilité va se hisser parmi les critères de performance des entreprises.

Et à terme, cette nouvelle référence de marché va s'étendre, non seulement à l'ensemble de la chaîne de valeur de chaque entreprise, mais également au-delà des frontières de l'Union européenne. Elle va en effet s'appliquer à toutes les entreprises qui détiennent au moins une succursale ou une filiale au sein de l'UE et qui atteignent un chiffre d'affaires minimum de 150 millions d'euros, qu'elles aient ou non leur siège social dans l'UE.

S'y préparer apparaît donc comme une priorité.

CHAPITRE 1

LA CSRD, AU-DELÀ D'UNE NOUVELLE NORME, UNE NOUVELLE VISION

² [Les annonces ESG impactent-elles le cours de bourse des entreprises cotées ? - BCG - avril 2023](#)

Un « tsunami administratif », une « révolution copernicienne », ou un reporting tatillon supplémentaire ? Les opinions divergent sur la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui, néanmoins, devient réalité dès 2024. Plus de 12 000 entreprises européennes (qui emploient plus de 500 salariés) doivent publier début 2025 leur premier reporting de durabilité répondant à ces nouvelles normes, sur des données 2024. Ce sera une obligation début 2026 pour toutes les entreprises, y compris non cotées, dépassant deux des trois seuils suivants : 250 salariés, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 25 millions d'euros de total du bilan.

Après une mise en œuvre progressive, qui s'étendra également à certaines entreprises non européennes, celles qui détiennent au moins une succursale ou une filiale au sein de l'Union européenne et atteignent un chiffre d'affaires minimum de 150 millions d'euros, ce seront au total 50 000 entreprises qui devront publier chaque année ce reporting de durabilité.

De quoi s'agit-il ? Pas tout à fait d'un reporting comme les autres. La CSRD fait partie des mesures mises en place par l'Union européenne pour atteindre les objectifs du Pacte Vert européen, adopté en 2020. Des objectifs ambitieux visant à atténuer le changement climatique : réduire les émissions de gaz à effet de serre de 55 % d'ici 2030 (Accord de Paris) et atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour y parvenir, les gouvernements de l'Union européenne ont décidé d'inciter à l'action les entreprises, en utilisant le levier de la finance.

Dès 2021, la SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation), puis la Taxonomie verte ont ainsi eu pour objectif d'orienter les capitaux vers des entreprises durables afin de renforcer les acteurs économiques qui mettent en œuvre des initiatives visant une économie plus durable. Problème : les informations dont disposent les investisseurs sur la manière dont les entreprises prennent en compte les enjeux environnementaux et sociaux, sont peu comparables, incomplètes et d'une qualité variable.

En avril 2021, l'Union européenne a donc résolu de renforcer le cadre du reporting sur ces sujets avec la directive CSRD, qui vient remplacer la NFRD (*Non-Financial Reporting Directive*), qui s'appliquait aux grandes entreprises européennes depuis 2017 et dont la DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) était la déclinaison française.

1. La CSRD poursuit plusieurs objectifs :

- Permettre de comparer les entreprises européennes d'un même secteur sur des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) en proposant un cadre commun et une approche normative des données qui doivent être publiées.
- Offrir un panorama plus complet des pratiques des entreprises en la matière en augmentant à la fois la quantité d'informations requises et le champ d'application du reporting. L'entreprise doit désormais communiquer sur l'impact de son activité, les risques et les opportunités associés sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en amont comme en aval.
- Renforcer la fiabilité des données publiées en rendant obligatoire la vérification des déclarations par un organisme tiers indépendant.
- Accroître l'implication des organes de gouvernance en étendant leur responsabilité : ils doivent veiller collectivement à la conformité du reporting de durabilité à la directive CSRD et aux normes ESRS¹. Un contrôle interne robuste et une forte implication des dirigeants sont encouragés par le législateur européen, considérés comme des atouts dans le processus de mise en œuvre de la directive, en particulier au sein des petites et moyennes entreprises.
- Entraîner les entreprises à agir. Elles devront en effet, sur leurs enjeux majeurs, donner des précisions sur leur politique, leur plan d'actions, leurs objectifs. Elles devront avoir une vision prospective et présenter une trajectoire chiffrée. Et surtout communiquer sur leur progression chaque année.

En termes de méthodologie, **deux grandes nouveautés** au menu de la CSRD :

- **Une plus grande profondeur de champs**, notamment dans le domaine environnemental et en particulier sur la biodiversité, largement sous-documentée actuellement.

¹ Les ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sont les normes européennes prévues par la CSRD. Douze normes ont été publiées sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Des normes sectorielles doivent venir les compléter (voir encadré page 17).

« Les entreprises sont déjà tenues de publier des données sociales (égalité hommes/femmes, inclusion, diversité...). La CSRD permettra de vérifier leur compliance et de renforcer leur exécution », souligne Sébastien Mandron, directeur RSE de Worldline, administrateur du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D). « Sur l'environnement, en revanche, en dehors des informations sur leurs émissions de CO₂, les entreprises publient en général peu d'informations. La CSRD va leur demander d'aller plus loin et de scruter leur impact en termes de pollution au sens large, leur stratégie sur l'eau, les déchets, l'économie circulaire, la biodiversité... ».

En théorie, la CSRD requerra plus de 1 100 datapoints dont deux tiers sont des informations de nature qualitative (stratégie, politiques, actions mises en œuvre par les entreprises pour couvrir les Impacts, Risques et Opportunités). Une limite, cependant : ces informations thématiques ne sont à fournir que si les sujets de durabilité qu'elles couvrent sont matériels, selon l'analyse de matérialité réalisée par chaque entreprise.

- **La clé de voûte de la CSRD : l'analyse de double matérialité, qui initie la rencontre de l'extra-financier et du financier.** Il s'agit, d'une part, d'apprécier l'impact de l'activité de l'entreprise sur les personnes et l'environnement (matérialité d'impact), avec des éléments matériels comme la consommation d'eau, les émissions de CO₂, la perte de biodiversité, la circularité... Et d'autre part, d'identifier puis d'évaluer l'impact financier des enjeux environnementaux et sociaux sur la pérennité des activités de l'entreprise (matérialité financière), « enfin une approche holistique de l'ESG » se réjouit Julia Maris, Chief Sustainability Officer du groupe ENGIE. L'objectif, ici, est d'estimer et de chiffrer les risques que font peser ces facteurs sur le développement, le positionnement et la performance de l'entreprise. L'entreprise est appelée à effectuer ce travail d'identification et d'évaluation avec l'ensemble de ses parties prenantes.

2. Un aiguillon pour la transformation des entreprises

On le voit, la CSRD n'est pas un exercice de reporting supplémentaire. La Commission européenne l'a conçue comme un levier pour faire bouger les entreprises, pour les inciter à adapter leurs pratiques et leurs stratégies aux enjeux climatiques et aux limites planétaires. Son objectif est de d'intégrer ces enjeux dans les visions stratégiques des chefs d'entreprise. La CSRD introduit une nouvelle dimension à prendre en compte dans la conduite des affaires et le pilotage de l'entreprise, celle de la planète et de ses limites.

Il y a en effet urgence : perte de biodiversité, assèchement des sols, insécurité alimentaire, déplacements de populations. Rapport après rapport, le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) alerte sur les conséquences du réchauffement climatique et la nécessité de le maintenir dans la limite soutenable de +1,5°C à +2°C par rapport à l'ère préindustrielle. Une seule parade : une baisse immédiate et drastique des émissions de gaz à effet de serre. Une diminution de 67% de ces émissions d'ici à 2040 (vs 2022) est nécessaire pour « limiter » le réchauffement à 1,5°C. Les gaz à effet de serre ne sont pas les seuls dangers qui menacent la planète... et les modèles d'affaires des entreprises. La raréfaction des ressources va rendre problématique un grand nombre d'activités telles qu'elles sont exercées aujourd'hui.

Au-delà de la vision, c'est bien la transformation des entreprises qui est en jeu. L'Autorité des marchés financiers le rappelle dans un récent guide pédagogique centré sur les enjeux climatiques² : « Plus que l'engagement à long terme sur le « zéro net » en termes de gaz à effet de serre, c'est bien la compréhension d'ensemble des efforts et de la capacité réelle de transformation de l'entreprise qui est clé dans le reporting sur le plan de transition : gouvernance, évolution de la stratégie de l'entreprise, identification de leviers de décarbonation, mobilisation des financements dédiés à ces plans d'action, suivi et communication sur l'exécution du plan ».

« L'application (de la CSRD) ne doit ainsi pas être vue comme une démarche de transparence exigeant simplement de « remplir les cases »,

² [Rendre compte de son plan de transition climatique au format ESRS](#) – Autorité des marchés financiers – février 2024

mais surtout comme un exercice de réflexion et de communication sur la stratégie climatique et plus globale de l'entreprise, dans une démarche d'amélioration continue », insiste l'AMF. Aglaé Touchard-Le Drian, directrice associée du fonds Raise Impact, va plus loin. « La CSRD va contribuer à mettre au même niveau les enjeux financiers et extra-financiers », affirme-t-elle. « Elle introduit une nouvelle grille de lecture. On n'échappera plus à la durabilité dans les conseils d'administration ! », se réjouit-elle.

De robustes normes, issues d'une vaste concertation

La capacité de la CSRD à inciter les entreprises à se transformer repose sur la qualité des normes ESRS³. Ces normes ont pour but de faire le lien entre la stratégie des entreprises, le passage à l'action, la fixation d'objectifs et la mesure de l'efficacité des politiques déployées via des indicateurs assurant la comparabilité des informations publiées. Elles ont été élaborées par l'EFRAG (Groupe consultatif européen sur l'information financière), organe consultatif indépendant et pluripartite, en étroite association avec les investisseurs, les entreprises, les contrôleurs des comptes, la société civile, les syndicats, les universitaires et les organismes de normalisation nationaux.

L'avant-projet de ces normes a fait l'objet d'une consultation publique avant d'être remis à la Commission européenne en novembre 2022. Puis, début 2023, la Commission a consulté les États membres sur les projets de normes, ainsi que divers organes de l'UE, dont les trois autorités européennes de surveillance (l'Autorité européenne des marchés financiers, l'Autorité bancaire européenne et l'Autorité européenne des assurances et des pensions professionnelles), l'Agence européenne pour l'environnement, l'Agence des droits fondamentaux de l'Union européenne, la Banque centrale européenne, le Comité des organes européens de supervision de l'audit et la Plateforme sur la finance durable.

Enfin, un mois avant son adoption le 31 juillet 2023, la proposition définitive relative aux ESRS a fait l'objet d'une consultation publique pendant quatre semaines. Une autre consultation est d'ailleurs en cours (22 janvier au 21 mai 2024), portant sur des normes simplifiées à destination des PME.

³ Les ESRS (European Sustainability Reporting Standards) sont les normes européennes prévues par la CSRD. Douze normes ont été publiées sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Des normes sectorielles doivent venir les compléter.

CHAPITRE 2

LA CSRD, AU-DELÀ DE L'OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE, UNE NÉCESSITÉ

Les entreprises se montrent assez réticentes face à la complexité et à la charge que représente la mise en œuvre de la CSRD. Cependant, sous la pression de toutes les parties prenantes (clients, collaborateurs, investisseurs, ONG...), cette nouvelle norme s'impose comme une nécessité pour assurer la pérennité de l'entreprise face aux enjeux planétaires.

La CSRD, souvent appréciée uniquement sous le prisme d'une nouvelle obligation réglementaire, est diversement accueillie par les entreprises françaises. Pourtant, en avance en matière de reporting ESG par rapport à leurs homologues européennes, 72% des entreprises françaises se déclarent mobilisées sur l'enjeu de la transformation durable¹. Mais, interrogées par Toluna Harris Interactive pour BDO, seules 59% d'entre elles affirment avoir déjà mis en place des actions concrètes (voir encadré p.26).

Jusqu'à présent, les chefs d'entreprises ont en effet majoritairement fait entendre leurs appréhensions, voire leurs réticences, face à la complexité et le coût de ce nouveau reporting. Selon des chiffres avancés par Bpifrance², la mise en application de la CSRD engendrera un « coût annuel estimé à 3,6 milliards d'euros, auxquels s'ajoutent 1,2 milliard d'euros de coûts ponctuels pour l'ensemble des entreprises concernées ». « Ce summum de bureaucratie inutilement coûteux pousse les entreprises vers la paperasse, pas vers l'investissement ! », s'exclamaient récemment dans une tribune³ les co-présidents du Mouvement des ETI, Philippe d'Ornano, président de Sisley et Frédéric Coirier, président du Groupe Pouloulat.

1. Des enjeux différents selon la taille des entreprises

Difficile en effet de nier l'ampleur de la tâche. Même les entreprises les plus engagées en matière d'ESG le soulignent. A l'instar du Groupe Rocher, par la voix de son directeur général exécutif, Jean-David Schwartz : « L'enjeu autour des datas devient très complexe. Pour chacun de nos produits, pour chacune de nos lignes de production, chacun de nos fournisseurs, nous allons devoir recueillir un nombre

¹ Sondage réalisé en novembre 2023 par Toluna Harris Interactive pour BDO.

² [Directive CSRD : reporting de durabilité extra-financier](#) Bpifrance – novembre 2023

³ [Ce n'est pas le moment d'oublier les ETI](#) – Les Echos – février 2024

impressionnant d'informations. Même si les données existent, se pose la question de leur collecte, de leur centralisation, du maintien de leur qualité. Cela va être très couteux », estime-t-il.

Évidemment, la question se pose différemment selon la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises, soumises à la DPEF depuis dix ans, disposent de procédures déjà en place. Ainsi que d'équipes dédiées. En janvier, un tiers des grands groupes du CAC40 s'étaient déjà attaqués à la question, selon le cabinet BCG⁴. Certains comme Hermès, Sanofi ou encore Rémy Cointreau (voir encadré p.27) ont déjà publié leurs analyses de double matérialité (sans chiffrer l'impact financier), la plupart multiplient les formations et séminaires sur le sujet. Des « chief sustainable finance officers » (directeurs de la finance durable) commencent à être nommés, symboles de l'émergence de cette nouvelle approche financière des enjeux ESG.

Pour les ETI et, a fortiori, pour les PME, l'enjeu financier n'est pas le même. François Asselin, président de la CPME, ne cesse de dénoncer ce « fardeau administratif », « cette catastrophe que personne ne voit arriver »⁵. Seules les PME cotées, soit une très faible part d'entre elles seront assujetties à la CSRD. Mais le patron de la Confédération des PME craint l'effet « ruissellement ». Le reporting étant exigé pour l'ensemble de leur écosystème, les grandes entreprises vont être amenées à demander des informations ESG à leurs fournisseurs et à choisir les plus vertueux. En novembre dernier, le gouvernement français s'est engagé à mettre en place des « tests » avant l'entrée en vigueur de nouvelles normes afin d'évaluer en amont leur impact sur les PME.

Et l'obligation peut avoir des vertus. « *La contrainte réglementaire va permettre aux entreprises les moins convaincues ou les moins avancées de prendre conscience de l'intérêt d'une telle démarche* », se réjouit Stéphanie de Beaumont, directrice générale déléguée chez Phitrust. « *Fonds à impact, nous aidons nos participations à prioriser leurs efforts et à choisir les indicateurs pertinents* », ajoute-t-elle.

⁴ [CSRD : "une véritable prise de conscience des directions financières" AEF, janvier 2024](#)

⁵ [Entretien avec François Asselin, président de la CPME - Journal des entreprises - février 2024](#)

2. Clients, collaborateurs, investisseurs, ONG... une demande unanime

Certes, se mettre en conformité avec la CSRD va être une charge. Mais les entreprises doivent avoir conscience qu'au-delà de l'obligation réglementaire, toutes leurs parties prenantes sont sensibles à leurs efforts face aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Et réclament de la transparence sur ces efforts. A commencer par leurs clients. Ainsi, près de 80% des Français seraient prêts à boycotter une marque ou un produit non responsable, selon une étude de l'Ademe⁶. A prix égal, 80% des consommateurs choisissent un produit plus responsable⁷. Enfin, 85% des Français déclarent avoir besoin de preuves pour croire aux engagements des marques.

Au-delà de la consommation, les enjeux climatiques deviennent de plus en plus concrets, et menaçants, dans le quotidien d'un part croissante des Français. Ainsi 6 Français sur 10 sont directement concernés par les risques naturels liés au changement climatique, selon une étude du Ministère de la transition écologique⁸. Un Français sur quatre et un emploi sur trois, sont aujourd'hui potentiellement exposés aux inondations qui s'intensifient, en raison du changement climatique, selon une note⁹ du même Ministère qui vient de paraître. La nécessité de lutter en faveur du climat n'est plus une option pour un nombre croissant de Français.

3. Un critère majeur pour les jeunes talents

Les salariés, et en particulier les jeunes recrues, portent également un intérêt de plus en plus marqué aux comportements environnementaux et sociaux de leurs employeurs. La recherche de sens, d'entreprises engagées dans la transition écologique, d'objectifs non essentiellement financiers et de conditions de travail équilibrées, avec une meilleure inclusion, guident leurs choix. Quelque 64% des candidats et des

⁶ [Dossier Ademe - Climat : les Français mobilisés et en attente d'évolutions de la société - janvier 2022](#)

⁷ [Baromètre de la consommation responsable - Greenflex Ademe 2021](#)

⁸ [Risques climatiques : six Français sur dix sont d'ores et déjà concernés - Ministère de la transition écologique et solidaire - Janvier 2020.](#)

⁹ [Prévention des risques naturels - Ministère de la transition et de la cohésion des territoires - janvier 2024](#)

salariés interrogés par Michael Page¹⁰ accordent de l'importance aux engagements RSE de l'entreprise lorsqu'ils postulent à une offre d'emploi.

Mieux : près de 80 % des salariés choisiraient (à offres équivalentes) d'aller travailler pour une organisation véritablement engagée en faveur de la transition écologique, selon une étude CSA¹¹. De leur côté, les étudiants de grandes écoles, sondés par Ipsos¹², affirment à 50% (61% pour les anciens élèves) vouloir privilégier un emploi au sein d'une entreprise à impact. Fait plus marquant encore : 50% des répondants sont disposés à supporter une baisse de salaire de 5% à 20% pour travailler dans un secteur engagé. Les indicateurs CSRD vont leur permettre de comparer leurs employeurs potentiels sur ces sujets.

4. Une réalité pour le financement des entreprises

Du côté des investisseurs, la démarche est initiée de longue date. Au programme PRI lancé par les Nations Unies et l'industrie financière en faveur de l'investissement responsable dès 2005¹³, une initiative adoptée par près de 4 000 établissements financiers à travers le monde, ont succédé plusieurs actions de la Commission européenne. Dont le SFDR (Sustainable finance disclosure regulation), entré en vigueur en mars 2021, qui incite les banques et établissements financiers à publier une information plus transparente sur la façon dont leurs produits financiers prennent en compte les caractéristiques environnementales ou sociales, investissent dans des projets « responsables » ou ont des objectifs durables.

Bilan : les critères ESG sont désormais une réalité pour l'industrie financière qui s'appuie sur ces indicateurs pour investir dans l'économie. Ainsi, BlackRock, le premier gestionnaire de fonds mondial, a vu sa plateforme d'investissement durable passer de 100 à 700 milliards de dollars d'actifs sous gestion de 2020 à 2023, selon Julie Ansidéi, responsable de l'engagement externe en Europe chez BlackRock¹⁴. Le volume mondial des actifs ESG sous gestion devrait

¹⁰ [Les attentes des salariés et candidats en matière de RSE](#) – Michael Page - 2022

¹¹ [Les salariés et la transition écologique dans les entreprises](#) – CSA pour LinkedIn et l'ADEME – juin 2021

¹² [Talents : ce qu'ils attendent de leurs emplois](#) – Ipsos pour BCG- avril 2023

¹³ [About the Principles for Responsible Investment](#)

¹⁴ [Sénat - Compte-rendu audition CSRD](#) – 14 décembre 2023

représenter plus d'un tiers des actifs mondiaux sous gestion en 2025, soit plus de 50 000 milliards de dollars, selon Bloomberg Intelligence¹⁵.

Les banques utilisent de plus en plus des critères ESG pour apprécier le risque emprunteur et accorder des crédits. Certains établissements soumettent aux entreprises de secteurs « à risques » un questionnaire spécifique pour évaluer leur risque climatique, en préalable à l'octroi d'un crédit. Les obligations et prêts verts, destinés à financer des projets liés à la transition écologique ainsi que les « crédits à impact », dont le taux et les modalités varient en fonction des performances ESG, se multiplient. Ici aussi, les rapports CSRD, grâce à des données fiabilisées et homogènes, viendront éclairer un process de sélection déjà en cours. Claudia Vlaga, directrice de la transformation et de l'innovation du Groupe Duval, précise que près de 70% des financements du Groupe sont soumis au respect de critères ESG.

5. Des recours d'ONG pour atteintes à l'environnement en forte hausse

Enfin, la pression est également vive en provenance des associations. Le nombre de plaintes d'ONG pour des motifs environnementaux a plus que doublé entre 2017 et 2022 pour s'établir à 2 180¹⁶. Convaincues que les entreprises ont un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique, certaines associations ont choisi d'accompagner les entreprises dans la réduction de leurs émissions de CO₂ via la *Science-based Targets Initiative* (SBTi), un programme international créé en 2015 sous l'égide des Nations Unies. Sur le même modèle est né la *Science Based Targets for Nature* (SBTN) dont la méthodologie a été publiée en mai 2023, qui vise à aider les entreprises à protéger la nature et à préserver la biodiversité.

« La CSRD constitue une vraie opportunité pour les entreprises d'imaginer leur transition opérationnelle », salue Antoine Pugliese, responsable du pôle finance durable chez WWF France. « C'est l'occasion de renverser la logique en se fixant un point d'arrivée, de reprendre le contrôle en s'interrogeant sur le but à atteindre, les investissements nécessaires, les offres à développer, les marchés à

¹⁵ [Accéder aux données ESG](#) – BNP Paribas – octobre 2022

¹⁶ [Global Climate Litigation Report: 2023 Status Review](#) – Sabin Center & UN environment program – juillet 2023

abandonner », détaille Nicolas Loz de Coëtgourhant, qui accompagne la transformation des entreprises au sein de WWF France.

L'ONG développe en effet des partenariats avec des entreprises qui souhaitent aligner leurs activités avec les impératifs environnementaux et qui « *sont prêtes à devenir moteur d'une transition écologique juste et ambitieuse* ». L'ONG travaille en France avec une trentaine d'entreprises de toutes tailles : des grandes entreprises, à même d'opérer des changements à fort impact et de créer un effet d'entraînement sur leur secteur ; des ETI, agiles et capables de rayonner sur leur territoire ; des PME, regroupées au sein du club Entreprendre pour la Planète.

Cet alignement n'est pas facultatif pour l'association, c'est une nécessité absolue, à la fois pour la planète et pour l'entreprise. « *Il n'y a pas d'échappatoire. L'entreprise joue sa survie et n'a le choix qu'entre subir ou choisir son évolution* », déclare Antoine Pugliese. « *La CSRD et les incitations actuelles ne seront peut-être pas suffisantes. Si certains secteurs n'entament pas leurs transitions, il faudra plus de contraintes* », prévient-il. « *Et si, au bout de quelques années, le résultat n'est pas probant, nous plaiderons pour une interdiction de certains secteurs d'activités, à l'instar de l'interdiction de certains produits chimiques* », ajoute-t-il.

6. La transformation, une impérieuse nécessité

Les ONG environnementales ne sont pas les seules à estimer que la transition écologique n'est pas optionnelle. Certains dirigeants en sont pleinement convaincus. « *La transformation n'est plus un choix* », estime Marie Ekeland, fondatrice et PDG du fonds à impact 2050. « *La seule question aujourd'hui, c'est de trouver la meilleure façon de s'aligner, c'est-à-dire de concilier performances financières, environnementales et sociales* », poursuit-elle. « *Il s'agit d'une transformation systémique, d'un alignement de toute la chaîne de valeur, en prenant en compte les générations futures* ».

« *Le niveau de disruption de la transformation durable est encore plus important que celui de la transformation numérique. Et l'enjeu est critique : il faut gagner cette nouvelle transformation ! Les entreprises qui amorcent cette évolution seront les grandes gagnantes de demain, au détriment de celles qui ne l'engagent pas ou le font trop tard.* », affirme-

t-elle. Sébastien Mandron, directeur RSE de Worldline, est du même avis. « *On a toujours construit des modèles économiques sans prendre en compte les limites naturelles. Aujourd'hui, ces limites, qu'elles soient liées aux ressources ou géopolitiques, nous rattrapent. Dans la tech, par exemple, on doit anticiper, voire contourner, la raréfaction de terres rares. C'est impératif si on veut poursuivre ces activités* », souligne-t-il.

De toute façon, que l'on soit d'accord ou pas sur la nécessité de repenser les modèles d'affaires autour des paramètres environnementaux et sociaux, la grille de lecture ESG va faire tache d'huile et s'imposer, par capillarité, dans chaque secteur concurrentiel. C'est ce que constate Sébastien Mandron. « *La semaine dernière, un de nos clients nous a demandé, pour la première fois, où nous en étions de la décarbonation. Heureusement que nous avons lancé ce chantier il y a plusieurs années. Nous devons anticiper. Les critères ESG arrivent aux premiers plans des cahiers des charges* », observe-t-il.

Et la CSRD peut donner un coup d'avance aux entreprises européennes à cet égard. « *Une opportunité pour s'inscrire dans le temps long et mieux quantifier et donc anticiper ses risques, notamment sur l'adaptation au changement climatique et les dépendances à la Nature.* », estime Julia Maris, Chief Sustainability Officer du groupe ENGIE.

Quelle que soit notre façon de les considérer – évidence, exigence du marché ou obligation réglementaire – les indicateurs ESG s'imposent dans le monde économique. La CSRD vient encadrer et étendre le recours à ces précieuses données. D'autant plus précieuses qu'elles permettent de bâtir des outils de pilotage afin d'assurer la pérennité de l'entreprise.

DES ENTREPRISES MOBILISÉES MAIS DES ACTIONS CONCRÈTES LIMITÉES

Dans un contexte d'inflation, les enjeux environnementaux et de transformation durable ne constituent pas les principaux sujets d'inquiétude des dirigeants. 80% des chefs d'entreprise interrogés en décembre 2023 par Toluna Harris Interactive pour BDO se déclarent préoccupés par le contexte économique, tandis que respectivement 52% et 42% d'entre eux s'affirment « inquiets » face aux enjeux environnementaux et de transformation.

Néanmoins, quelque 72% de ces dirigeants se disent mobilisés sur l'enjeu de la transformation durable (64% seulement dans le secteur des services). Et 83% d'entre eux estiment que cet enjeu est « pris en compte » dans leur entreprise (88% dans l'industrie et le BTP).

Pour autant, ils ne sont pas tous passés à l'action puisque seuls 59% d'entre eux affirment avoir déjà mis en place des actions concrètes. Sans surprise, cette mise en œuvre se constate dans 66% des entreprises de plus de 50 personnes mais dans seulement 52% des entreprises de moins de 19 salariés. Et encore ces actions sont-elles très concentrées sur deux thématiques : la réduction des déchets et le recyclage, pour lesquels des objectifs ont été définis dans 78% des entreprises interrogées, et la diminution de la consommation d'énergie (actions entamées dans 76% des entreprises). Quelque 42% seulement des dirigeants ont mis en place une politique de mobilité. Quant à une équipe dédiée à la politique de responsabilité sociale (RSE), elle n'existe que dans 42 % des entreprises interrogées.

Les dirigeants qui n'ont pas encore mis en place de mesures spécifiques sur ces enjeux environnementaux ou de transformation durable invoquent en premier lieu, pour 38% d'entre eux, un secteur d'activité qui est difficilement compatible avec ces questions. Quelque 30% d'entre eux affirment devoir prioriser d'autres enjeux dans la stratégie de l'entreprise. A noter : le manque de moyens financiers n'est mis en avant que par 11% des dirigeants tandis que 10% d'entre eux évoquent le manque de ressources humaines ou d'informations (6%).

RETOUR D'EXPÉRIENCE

« **Mon conseil : se concentrer sur les sujets qui comptent** »

Laetitia Delaye, directrice RSE, Rémy Cointreau

Rémy Cointreau fait partie de ces quelques entreprises qui ont déjà effectué – et publié- leur analyse de double matérialité. « *Vue de l'extérieur, la CSRD apparaît comme une montagne très haute à gravir, un peu oppressante. Nous avons décidé de la franchir étape par étape, en commençant par l'analyse de double matérialité* », explique Laetitia Delaye, directrice RSE, Groupe Rémy Cointreau.

Avec l'appui d'un cabinet de conseil, l'entreprise a cartographié et recueilli les avis de ses parties prenantes, puis a évalué les impacts des sujets ESG retenus sur l'entreprise et les conséquences pour la planète et les partenaires de l'activité de Rémy Cointreau. « *Avec le recul, le conseil que je donnerais, c'est de se concentrer sur les sujets qui comptent, de retenir 10 à 15 priorités maximum, sinon on prend le risque du saupoudrage* », analyse Laetitia Delaye.

Le Groupe Rémy Cointreau étant engagé de longue date dans une politique RSE ambitieuse, visant 10 des objectifs de développement durable (ODD) définis par l'ONU, ce nouvel exercice n'a pas mis en lumière des sujets qui auraient été ignorés jusque-là. « *Mais cela nous a permis de mettre en évidence certains enjeux majeurs, un peu éclipsés en interne par la focalisation sur la réduction de l'empreinte carbone, notamment pour nous, la préservation de la biodiversité, de l'eau et la consommation responsable* », commente la directrice RSE.

Autre intérêt de la démarche : « *Se poser la question des risques et des opportunités de chacun de ces sujets est très intéressant et permet d'embarquer de façon plus globale les différents départements du groupe. Notamment la direction financière qui devient un maillon décisif du dispositif, pour assurer la qualité et le contrôle des données. Nous intégrons d'ailleurs l'extra-financier dans l'outil de reporting financier, afin de ne pas dupliquer les équipes* », explique Laetitia Delaye.

Les prochaines étapes pour se préparer au reporting CSRD en 2025 ? « *Nous avons déjà atteint un niveau de conformité (57%) satisfaisant par rapport aux exigences de la CSRD* », estime-t-elle. « *Nous mettons*

en place une équipe de finance durable pour superviser ce nouveau « process de reporting » ainsi qu'un Comité de pilotage CSRD pour suivre l'avancée du chantier et notamment l'accès ou la production des données demandées », ajoute Laetitia Delaye.

« Sur le fond, la démarche nous paraît extrêmement constructive. Sur chacun des sujets importants, elle nous mène à établir une feuille de route, nous poser la question de la priorisation des investissements, et mettre en place des mesures d'impact, qui seront comparables avec l'ensemble de l'industrie européenne », commente la directrice RSE de Rémy Cointreau. « Cela va permettre d'embarquer les entreprises dans des transformations sur les sujets qui comptent », se réjouit-elle.

CHAPITRE 3

LA CSRD, UN OUTIL POUR OPTIMISER LE PILOTAGE ET ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

Créer de la valeur partagée avec ses parties prenantes, initier la transformation de l'entreprise, favoriser l'innovation, ouvrir de nouveaux marchés, se démarquer de ses concurrents, faciliter l'accès aux financements, réduire les risques, diminuer ses coûts opérationnels, tels sont les principaux leviers stratégiques de la CSRD.

Comme on vient de le voir, CSRD ou pas, les efforts en matière sociale et en faveur de la protection du climat et de la nature correspondent à une attente très forte de la part des consommateurs, des collaborateurs, des investisseurs... Renforcer ses politiques environnementales et sociales sous l'aiguillon de cet outil de reporting fiable va permettre de répondre aux attentes des parties prenantes et de créer de la valeur partagée. Un levier immédiat d'optimisation pour les entreprises. Mais en encourageant la transformation des entreprises, la CSRD peut s'avérer un outil encore plus puissant de création de valeur.

La CSRD a en effet pour but principal d'inciter les entreprises à initier leur adaptation aux enjeux environnementaux actuels. Avec une démarche qui peut cependant sembler à rebours des process classiques, qui voient les indicateurs fixés en fonction des objectifs stratégiques définis au préalable. Ici, c'est un peu l'inverse que vise la Commission européenne. Une logique qui se défend pour des entreprises existantes, avec des activités et des organisations en place.

1. Initier la transformation de l'entreprise et de son modèle d'affaires

Établir un constat fiable des pratiques actuelles et de leur impact sur l'environnement est le préalable indispensable à la mise en place d'une politique destinée à réduire ces interactions. Faute d'avoir une stratégie qui vise en priorité à contribuer à la résolution d'une problématique ESG, à l'instar des jeunes entreprises à impact, il n'y a pas d'autre voie. Et les promoteurs de la CSRD misent sur l'analyse de double matérialité, avec son volet de chiffrage financier, pour favoriser le passage à l'action.

« L'approche par les risques, et surtout par les risques financiers, est propice aux changements », estime Sébastien Mandron, directeur

RSE de Worldline, administrateur du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D). *« Au-delà de la prise de conscience des problèmes potentiels que cette approche va permettre, les entreprises vont avoir à cœur de ne pas trop détériorer leurs bilans avec des provisions trop importantes. Cela va les mener à investir pour modifier leurs modes de production, renouveler une partie de leurs installations ou développer une nouvelle offre, plus durable »,* explique-t-il. Des aides financières sont d'ailleurs prévues par différents organismes publics pour accompagner les entreprises dans leurs programmes de transition (voir encadré p.38).

Ces adaptations vont fortifier l'entreprise. *« Se transformer, c'est entrer en résilience en diminuant les risques »,* souligne Marie Ekeland, fondatrice et PDG du fonds à impact 2050. *« N'oublions pas que la performance financière se mesure par le couple rendement/risque »,* rappelle-t-elle. *« Donc se transformer pour s'adapter à l'état et aux besoins de la planète assure une meilleure performance aux entreprises en réduisant leurs risques »,* estime-t-elle.

Ces transformations peuvent être plus ou moins profondes selon l'entreprise et son secteur d'activité. Elles vont de la réduction de son empreinte sur les ressources et l'environnement à des actions plus radicales, comme le changement des modes de production ou encore une révision complète de son offre de produits ou services en intégrant leurs impacts sur l'environnement et en favorisant des modes de consommation plus responsables.

Exemples : *« Nous faisons évoluer nos modèles d'affaires, ainsi notamment chez Petit Bateau avec l'offre Seconde main, particulièrement adaptée aux vêtements pour enfants, qui nécessitent de fréquents renouvellements. L'an dernier, nous avons collecté 161 000 pièces pour en remettre 100 000 dans le circuit. C'est une belle satisfaction »,* explique Jean-David Schwartz, directeur général exécutif du Groupe Rocher.

Fort de son modèle entrepreneurial, le Groupe Duval se transforme et diversifie ses activités en créant des filiales « vertes » dans le photovoltaïque et déploie de nombreuses actions concrètes pour transformer les activités historiques du Groupe. Dans le cadre de sa mise en conformité réglementaire à horizon 2026, directeurs et collaborateurs sont mobilisés depuis plus d'un an.

Le chantier est immense mais de nombreuses (grandes) entreprises l'ont déjà initié. La CSRD veut inciter toutes les autres à s'engager dans cette voie, y compris celles, non directement soumises à la directive, qui seront impliquées en tant que parties prenantes de l'ensemble de la chaîne de valeur sur laquelle porte les requêtes de la CSRD.

2. Favoriser une politique active d'innovation

Intégrer plus étroitement des indicateurs, et donc des objectifs ESG, à sa stratégie nécessite souvent d'innover, pour adapter son offre ou son outil de production. « *En tant que groupe engagé, nous avons notamment à cœur de réduire notre utilisation de l'eau et du plastique dans nos produits. Cela nous a mené à innover en créant une gamme de cosmétique solide qui contient 98% de produits actifs et élimine le plastique* », explique Jean-David Schwartz, Groupe Rocher. « *Aujourd'hui, nous sommes le numéro un en France sur ce nouveau marché* », se réjouit-il.

S'adapter aux limites planétaires exige de nombreuses innovations technologiques qui sont les nouveaux marchés de demain. C'est vrai pour les grands groupes, comme Safran, par exemple, qui investit massivement pour concevoir les moteurs d'avion qui fonctionneront avec des carburants durables bas-carbone. Mais c'est également une réalité à portée des petites entreprises.

Par exemple, Mzi Life Sciences, une des participations du fonds Raise Impact, qui a conçu et développé des phéromones de synthèse, une alternative naturelle aux pesticides, permettant de cibler les insectes parasites et de créer une confusion empêchant leur reproduction, a accéléré sa croissance, favorisant ainsi la préservation de la biodiversité et la santé des agriculteurs. « *L'entreprise a doublé la part de l'activité biocontrôle dans son chiffre d'affaires. Elle a par ailleurs renforcé ses objectifs ESG améliorant ainsi sa trajectoire de durabilité* », souligne Aglaé Touchard Le Drian, directrice associée du fonds Raise Impact.

L'innovation pour concevoir un produit plus sobre ou un mode de production bas carbone peut avoir un effet directement positif sur les résultats si cette innovation est perçue comme une montée en gamme, sur des marchés réceptifs. De grands industriels comme Saint Gobain ou Michelin l'ont démontré.

3. Se démarquer commercialement de ses concurrents

Mettre le cap sur des objectifs de développement durable ambitieux permet d'adopter une stratégie différenciante par rapport à ses concurrents. Et le plus tôt est le mieux. Cet avantage pourra en effet devenir moins marquant lorsque la CSRD aura pleinement porté ses fruits. En attendant, c'est une stratégie qui a fait ses preuves.

Exemple : La Prospérité Fermière Ingredia, coopérative de lait et d'ingrédients laitiers, qui génère 3 500 emplois directs et indirects et affiche un chiffre d'affaires de plus de 400 millions d'euros. « *En 2014/2015, l'embargo russe et l'arrêt des quotas laitiers a provoqué une chute de 30% du prix du lait en Europe* », se souvient Sandrine Delory, directrice générale du groupe. « *Nous avons alors décidé de nous différencier par la valeur en misant sur la recherche et l'innovation et en déployant une stratégie RSE tous azimuts. Des engagements forts pour l'humain, la planète et le territoire étaient déjà inscrits dans les gènes de notre coopérative depuis 1949* », explique-t-elle.

Bilan : initiée d'abord avec la mise en place d'une filière de lait de vaches nourries sans OGM, la politique de Responsabilité sociale de l'entreprise s'est élargie depuis 2015. Elle s'intègre dans toutes les activités du groupe, de la production jusqu'à l'expédition des ingrédients laitiers à l'étranger. « *Nous avons mis en place un suivi de notre participation à 11 des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les États membres des Nations Unies* », détaille Sandrine Delory.

« *Pour convaincre nos clients de la valeur environnementale de notre démarche, nous avons entrepris de la rendre visible en décrochant la certification ISO 26030 puis le label « B Corp » très recherché par nos clients de l'industrie agro-alimentaire* », poursuit-elle. Pour parfaire cette démonstration, destinée à faire connaître sa différence, la stratégie RSE d'Ingredia a été baptisée, « *Via Lacta* ». « *Tout ceci ne peut se faire sans conviction sincère* », ajoute-t-elle.

Jean-David Schwartz, Directeur général exécutif du Groupe Rocher, partage ce constat. « *C'est dans notre ADN. Nous avons toujours été engagés et en avons fait de longue date une promesse à nos clients qui l'ont bien identifiée* », souligne-t-il. Mais la CSRD et le mouvement qu'elle devrait initier ne risquent-ils de rogner cette avance ? « *Le*

respect de la nature et des personnes est une absolue nécessité. C'est une bonne nouvelle que chacun des acteurs d'un marché contribue, à son tour, à élever le niveau de jeu », affirme-t-il.

4. Un accès facilité aux financements

Les banques et les investisseurs intègrent déjà les critères ESG dans leurs prises de décision, notamment parce que la directive SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) les y incite depuis 2021 avec le « green asset ratio ». « *Les établissements financiers nous ont octroyé de meilleurs taux car ils mettent en place leur politique de prêts à impact. Pionniers, nous avons co-construit des prêts avec des indicateurs RSE avec nos banques »,* détaille Sandrine Delory, Directrice générale du groupe Ingredia.

« Nos engagements RSE sont intégrés dans une clause de nos financements qui nous permet de bénéficier de meilleurs taux », confirme de son côté Jean-David Schwartz. « *Les « bénéfiques » de ces dispositifs sont reversés à la Fondation Yves Rocher »,* précise-t-il.

La CSRD va entraîner une généralisation de cette démarche. La Banque de France a décidé de mettre en place une « cotation verte », l'attribution d'une note climatique aux entreprises pour compléter leur notation crédit. Une expérimentation a été lancée l'été 2023 avec l'objectif d'appliquer ce nouvel indicateur de risque climatique à 300 000 entreprises, à partir de 750.000 euros de chiffre d'affaires.

En attendant, certains grands réseaux bancaires ont annoncé que l'évaluation de critères extra-financiers pourrait constituer la moitié de la note de crédit attribuée aux entreprises. Fin 2022, quelque 57 % des entreprises du SBF 120 interrogées par Redbridge Debt & Treasury Advisory 'avaient déjà mis en place des financements intégrant des indicateurs de performance durable (contre 35 % un an auparavant). En 2022, les prêts conditionnés, pour tout ou partie, à des mesures de performances extra-financière ont représenté 36% du volume total des nouveaux prêts accordés à des entreprises en Europe, selon le BCG².

1 [Étude annuelle sur le financement des corporates du SBF 120](#) – Redbridge France – octobre 2022

2 [Les annonces ESG impactent-elles le cours de bourse des entreprises cotées ?](#) – BCG – avril 2023

Résultat : les entreprises les plus engagées en matière de développement durable ont obtenu un taux de financement inférieur (- 50 à 100 pts de base), à ceux de leurs concurrents les moins avancés sur le sujet, selon la même étude. La prise en compte des enjeux de durabilité est désormais considérée comme une protection contre le risque, voire comme un impératif de survie pour les financiers. Les assureurs, directement confrontés au risque climat, y sont encore plus sensibles.

Au-delà de la gestion des risques, les investisseurs appréhendent de plus en plus les critères ESG comme un moteur de performance. En effet, 76 % des investisseurs estiment que le changement climatique et la décarbonation sont des éléments assez importants pour influencer leur stratégie d'investissement, selon l'enquête ESG 2023 de BNP Paribas. Plus de la moitié (51 %) des gestionnaires d'actifs et des propriétaires d'actifs déclarent que l'expertise et les données ESG sont désormais intégrées dans la gestion des portefeuilles et les décisions d'investissement. En parallèle, 54 % des investisseurs projettent d'avoir recours à l'impact investing ou investissement à impact social³.

Enfin, la performance extra-financière a un impact sur les performances et donc sur la valorisation de sortie de l'actif. Les critères ESG ont une corrélation positive avec la performance financière des entreprises dans 62,6 % des études analysées par Robeco⁴.

5. Réduire ses coûts opérationnels

Si la relation entre respect des critères ESG et performance financière n'est pas toujours une évidence pour certaines entreprises, en revanche, la majorité d'entre elles constate, ou anticipe, une réduction de certains de leurs coûts opérationnels grâce à la mise en place d'actions qui préservent la planète. Programme d'efficacité énergétique, optimisation de l'utilisation des ressources ou encore réduction des déchets, ces initiatives affichent un retour sur investissement positif à moyen terme.

Et la récente flambée de l'énergie a montré que la durée de l'amortissement de ces actions pouvait encore se réduire. Ainsi

3 [Enquête ESG 2023](#) – BNP Paribas septembre 2023

4 [Investigation du lien entre ESG et performance des investissements](#) – Robeco janvier 2024

dans la plupart des secteurs d'activité, 50% des investissements nécessaires pour que l'entreprise parvienne à la neutralité carbone de ses opérations sont compensés par les économies d'énergie et les réductions de factures énergétiques, affirme BCG⁵ au terme d'une étude. L'optimisation de la gestion de l'eau peut également contribuer à une meilleure marge opérationnelle, en particulier dans les secteurs les plus gourmands en eau (métallurgie, chimie, papier, ciment, textile, agroalimentaire...).

Pour guider leurs investissements, certaines entreprises ont décidé d'utiliser un prix internalisé du carbone afin d'évaluer, financièrement, l'impact de tous les paramètres de leurs décisions. C'était le cas, en 2022, de 648 des 2800 entreprises de l'indice MSCI All Country World Index (ACWI). Près de 400 autres sociétés prévoyaient de le faire, soit au total 37% de la capitalisation boursière de cette indice international, selon les chiffres de DWS⁶. En comparaison, elles n'étaient que 120 à intégrer une tarification interne de l'eau et 250 à avoir prévu de le faire.

« Avec plus de 120 litres d'eau nécessaires pour fabriquer un kilo de vêtements, l'industrie textile est un gros consommateur d'eau, utilisée pour la teinture et le lavage. Nous avons voulu réduire cet impact de nos lignes de production Petit Bateau », explique Jean-David Schwartz, Groupe Rocher. *« Grâce à un investissement revu à la hausse dans nos process (installations de compteurs, machines plus efficaces, systèmes de récupération et réutilisation de l'eau...), notre consommation a été divisée par deux. Elle a été réduite à 60 litres par kg et nous visons 10 litres à horizon 2030 »,* détaille-t-il.

« En éliminant la plus grande partie de nos « sur-emballages » (Gift Box), nous avons économisé du CO₂ lié à la fabrication de ces emballages carton ou métallique, mais également de l'argent », témoigne de son côté Laetitia Delaye, directrice RSE de Rémy Cointreau. Aujourd'hui, 78% des bouteilles du groupe sont vendues sans emballages secondaires, contre 21% en 2019/2020. Certaines marques ont même fait le choix de les éliminer totalement : la Maison Telmont, la Maison Cointreau et la liqueur Belle de Brillet. L'objectif est d'atteindre 85% d'ici 2025.

⁵ [Les annonces ESG impactent-elles le cours de bourse des entreprises cotées ?](#) - BCG - avril 2023

⁶ [Graphique de la semaine de DWS](#) - mars 2023.

6. Réduire le risque réputationnel

Jusqu'à présent, améliorer son image et sa réputation afin d'être perçus comme des acteurs responsables et engagés était la motivation la plus fréquemment évoquée par les entreprises pour expliquer l'intégration de critères ESG dans leur stratégie, en tête devant la réglementation et la pression des investisseurs et des clients.

Désormais, avec la CSRD, la construction de cette image « vertueuse » ne pourra pas se contenter de déclarations. Elle devra être corroborée par des indicateurs standardisés, audités et publiés. Qui plus est, les efforts de chaque entreprise pourront être comparés avec ceux de ses concurrents. La transparence et la comparabilité vont sonner le glas du greenwashing, espèrent les partisans d'un engagement plus massif des entreprises dans la lutte contre le changement climatique et pour la protection de la nature.

DES AIDES POUR FINANCER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES ENTREPRISES

Subventions, prêts, crédits d'impôts... Des financements publics sont disponibles pour accompagner les entreprises dans leurs transformations. L'ADEME dispose ainsi d'une série de programmes pour aider les entreprises à financer des études, des diagnostics ou des actions en faveur de la transition écologique. Bpifrance complète ce dispositif avec des prêts à taux bonifiés. Enfin, ces investissements peuvent donner droit à des crédits d'impôts.

DES SUBVENTIONS DE L'ADEME

- **Aide ADEME tremplin** : subvention de 5 000 € à 200 000 € pour des petits projets d'études ou d'investissement des entreprises sur des sujets écologiques spécifiques.
- **Aide ADEME recherche, développement et innovation** : cofinancement sur une large gamme d'actions qui vont de la thèse aux projets d'innovation.
- **Aide ADEME aux études et conseils** : subvention pour des diagnostics et études réalisés par un expert.
- **Aide ADEME à l'investissement** : subvention pour des projets d'investissement des entreprises sur les sujets en rapport avec la transition écologique.

DES PRÊTS BPIFRANCE

- **Prêt vert ADEME Bpifrance** : ce prêt, développé en partenariat avec l'ADEME, a pour objectif d'encourager les TPE et les PME à engager des projets de transition écologique et énergétique. De 10 000 € à 1 000 000 €, il est systématiquement associé à un cofinancement de même montant et est octroyé sans garantie sur les actifs de l'entreprises ni sur le patrimoine du dirigeant, avec un taux bonifié.
- **Prêt vert** : pour les PME et ETI qui investissent pour améliorer leur compétitivité via l'amélioration de la performance environnementale de leur process industriel ou de leurs produits. De 50 000 € à 5 000 000 €, dans la limite des fonds propres et quasi propres de l'entreprise.
- **Prêt économies d'énergie** : ce prêt permet de cofinancer les équipements éligibles aux certificats d'économies d'énergie

des secteurs « bâtiment tertiaire » et « industrie », ainsi que les prestations, matériels et travaux liés.

- **Prêt action climat** : ce prêt permet de financer les projets de transition écologique et énergétique portés par des TPE et PME de moins de 50 salariés.

DES AIDES FISCALES

L'article 35 de la loi de finances pour 2024 crée un crédit d'impôt au titre des investissements dans l'industrie verte pour inciter les entreprises à réaliser de nouveaux projets industriels dans quatre filières clés de la transition énergétique. Dans ce cadre, la Commission européenne a autorisé un régime d'aides français d'un montant de 2,9 milliards d'euros.

Par ailleurs, la loi de finances pour 2023 rétablit le crédit d'impôt en faveur de la rénovation énergétique des bâtiments tertiaires d'entreprise pour les années 2023 et 2024.

Enfin, toujours sur le plan fiscal, les entreprises peuvent bénéficier d'amortissements exceptionnels pour l'acquisition de matériels destinés à économiser l'énergie et d'équipements de production d'énergies renouvelables. (articles 39 AA et suivants du Code général des impôts).

Pour plus d'informations : [Aides aux entreprises pour favoriser leur transition écologique](#) – Ministère de l'économie

CONCLUSION

Très loin d'un reporting supplémentaire, la CSRD se veut un catalyseur. Elle va amener les entreprises à repenser leurs modèles d'affaires, afin de mieux concilier les impératifs sociaux et environnementaux qui assureront leur pérennité. Une impérieuse nécessité face aux dangers qui menacent la planète (raréfaction des matières, déclin de la biodiversité, changement climatique, pollution de l'air, tensions sur les ressources en eau...).

La durabilité va se hisser parmi les critères de performance des entreprises, et compléter, voire infléchir, les résultats financiers. Elle va devenir une des clés indispensables pour décrocher un marché, un financement ou recruter.

Et cette nouvelle référence de marché devrait faire tache d'huile puisqu'elle implique tous les acteurs, en amont et en aval de la chaîne de valeur de chaque entreprise. Chaque écosystème va ainsi devoir progressivement intégrer ces analyses et s'adapter à ces enjeux.

A moyen terme, ce référentiel va même s'étendre au-delà des frontières de l'Union européenne. En effet, à l'instar du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) - une des premières initiatives européennes qui impose le principe d'extra-territorialité sur un sujet majeur, la CSRD va s'appliquer à toute entreprise¹, ayant ou non son siège social dans l'UE.

Se préparer, non à la mise en place d'un reporting, mais à ce nouveau modèle de performance apparaît donc comme une priorité.

¹ Celles qui détiennent au moins une succursale ou une filiale au sein de l'Union européenne et atteignent un chiffre d'affaires minimum de 150 millions d'euros.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	5
Préface	6
Synthèse	8
Ch. 1 : La CSRD, au-delà d'une nouvelle norme, une nouvelle vision	11
1. La CSRD poursuit plusieurs objectifs	13
2. Un aiguillon pour la transformation des entreprises	15
Ch. 2 : La CSRD, au-delà de l'obligation réglementaire, une nécessité	18
1. Des enjeux différents selon la taille des entreprises	19
2. Clients, collaborateurs, investisseurs, ONG... une demande unanime	21
3. Un critère majeur pour les jeunes talents	21
4. Une réalité pour le financement des entreprises	22
5. Des recours d'ONG pour atteintes à l'environnement en forte hausse	23
6. La transformation, une impérieuse nécessité	24
Ch. 3 : La CSRD, un outil pour optimiser le pilotage et assurer la pérennité de l'entreprise	29
1. Initier la transformation de l'entreprise et de son modèle d'affaires	30
2. Favoriser une politique active d'innovation	32
3. Se démarquer commercialement de ses concurrents	33
4. Un accès facilité aux financements	34
5. Réduire ses coûts opérationnels	35
6. Réduire le risque réputationnel	37
Conclusion	40

NOTES STRATÉGIQUES DE L'INSTITUT CHOISEUL

Nouvelle série

Les Émirats Arabes Unis : du softpower à l'influence globale
Samy Ghorbal

La pêche en France
Geoffrey Dhellemmes

Le secteur privé et l'accueil collectif des jeunes enfants
Jean Spiri

IA : et si on se mettait au travail ? L'exemple du retail
Briac Piriou

Pour des entreprises françaises leaders de l'économie circulaire
Collectif

Arabie saoudite 2.0 Opportunités pour les entreprises françaises
Anne Gadel

Cap sur un leadership inclusif
Collectif

Au cœur du bien-vieillir.
Sensibiliser, dépister, prioriser face à l'urgence cardiovasculaire
Paul Gadel

Cap sur un leadership responsable
Collectif

Du télétravail à l'open travail. Vers une organisation flexible et hybride
Christophe Harrigan

Préserver notre industrie de défense
François Mattens

Faire de la France une Solar Nation
Pascal Lorot

Repenser la souveraineté. Briser la tragédie des horizons
Lorraine Tournyol du Clos

INSTITUT CHOISEUL

L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des *Notes Stratégiques*, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignages d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

Institut Choiseul

12, rue Auber 75009 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 53 34 09 93

Email : contact@choiseul.info

www.choiseul.info

www.choiseul-france.com



@instchoiseul



Institut Choiseul



Institut Choiseul

Cette Note ne peut être vendue.

Dépôt légal : avril 2024

ISBN : 978-2-4938-3918-3

Imprimé en France.

© Institut Choiseul 2024. Tous droits réservés.

INSTITUT
CHOISEUL



9 782493 839183