

WAVESTONE



La CSRD, accélérateur de la performance durable ou frein à l'innovation ?

Baromètre RSE 2024 - 3^{ème} édition

En partenariat avec le C3D



Sommaire

| | |
|---|----|
| Introduction | 03 |
| Editos | 04 |
| Principaux enseignements et chiffres clés | 05 |
| Méthodologie | 06 |
| Chapitre 01 | |
| Repenser les modèles d'affaires et développer les compétences pour une transformation durable | 07 |
| Chapitre 02 | |
| Déployer une stratégie RSE efficace grâce à des acteurs clés : Clients et Top management | 14 |
| Chapitre 03 | |
| Faire de la CSRD un levier de transformation malgré sa complexité | 21 |
| Glossaire | 28 |
| Remerciements | 29 |



Introduction

La réglementation relative à l'intégration des critères RSE, en particulier la CSRD, va-t-elle accélérer la transformation des entreprises jusqu'à faire évoluer leurs modèles d'affaires ?

Après avoir examiné l'intégration de la RSE dans les stratégies des entreprises françaises puis analysé son potentiel transformateur, Wavestone et le C3D dévoilent pour la troisième fois les résultats du Baromètre RSE. Cette nouvelle édition s'intéresse à l'adaptation des entreprises françaises face aux exigences qu'imposent les nouvelles réglementations RSE, en particulier celles de la CSRD, et met en exergue les défis persistants de l'opérationnalisation et la nécessité d'innovation. Le baromètre 2024 vise à répondre aux interrogations suivantes :

- Où en est l'opérationnalisation de la RSE au sein des entreprises françaises ?
- Les entreprises adaptent-elles leur modèle d'affaires pour répondre pleinement aux enjeux RSE ?
- Quelle progression dans l'engagement des parties prenantes internes et externes ?
- Comment les entreprises perçoivent-elles la CSRD ? Sont-elles préparées ?
- La CSRD accélère-t-elle leur transformation durable et/ou freine-t-elle leur performance et leur capacité d'innovation ?



Leah Ball
Manager, Wavestone



Cédric Baecher
Partner, Wavestone

L'étude examine comment les entreprises font face aux défis actuels, en particulier l'adaptation à la CSRD, et met en lumière, notamment à travers des témoignages, les pratiques et stratégies efficaces permettant une transformation durable et innovante pour un avenir d'entreprise prospère.



Editos



Cédric Baecher
Partner, Wavestone



« Au-delà des risques et des contraintes, la directive CSRD représente une opportunité exceptionnelle pour accélérer la transformation durable des entreprises, dans ses dimensions techniques et humaines. En stimulant une transparence accrue sur les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), et en facilitant la comparaison des performances secteur par secteur, la CSRD incite les entreprises à adapter de manière pragmatique leur stratégie et leurs opérations, pour intégrer les enjeux de la durabilité au cœur de leurs modèles d'affaires.

L'approche Impacts – Risques – Opportunités permet de mieux anticiper les défis futurs, mais aussi de saisir de nouvelles opportunités de marché. Il est ainsi crucial de ne pas réduire l'ambition à un simple exercice de conformité : si tout l'effort est concentré sur le reporting, le risque est grand de perdre de vue l'essentiel, à savoir le changement substantiel des pratiques et la recherche active de nouveaux axes de différenciation stratégique, notamment par l'innovation.

Pour gagner à moyen-long terme, les entreprises doivent se projeter au-delà de l'obligation administrative et utiliser la CSRD comme un levier permettant d'initier, accélérer et passer à l'échelle les transformations internes qui s'imposent. Il s'agit bel et bien d'un changement de paradigme, donnant la priorité à une vision élargie de la "performance globale", pour piloter le développement et renforcer la résilience de l'entreprise. Lui permettant ainsi de continuer à créer de la valeur durable, dans un environnement de plus en plus complexe. »



Sébastien Mandron
Membre du bureau C3D



« Ces dernières années, le Directeur RSE a vu sa position s'institutionnaliser au sein de l'entreprise et sa mission s'est normalisée. Il a donc rassemblé et orchestré des actions visant à démontrer que l'entreprise agissait de manière « Responsable » en respectant son environnement et son Ecosystème.

L'arrivée de la CSRD va faire évoluer son rôle et augmentera son niveau de responsabilité. En effet, la CSRD, de par son ambition et l'étendue de son périmètre, met l'accent sur la notion de « Durabilité » du modèle d'affaires, ce qui va au-delà de la notion de « Responsabilité » actuelle. Le Directeur RSE va donc devoir intégrer cette mission de « Protection » du modèle d'affaires de l'entreprise où l'identification et la qualification des menaces (risques) constituent le fil rouge pour construire les plans d'action et mobiliser les moyens financiers nécessaires. Le nouveau Directeur de Durabilité va donc prendre une dimension bien plus stratégique et long terme à l'avenir. »

Principaux enseignements et chiffres clés

01

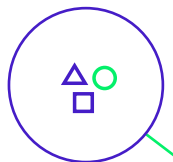
Des réflexions autour des limites planétaires

**69%**

des entreprises ont déjà initié des discussions, des réflexions ou mis en place des études spécifiques sur le sujet de la compatibilité des modèles d'entreprise actuels avec les limites planétaires.

02

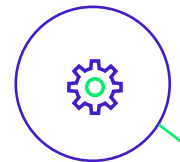
Un manque persistant de compétences pour soutenir la transition

**74%**

des entreprises identifient encore le manque de compétences spécifiques dans les sujets RSE au sein des équipes comme un obstacle majeur au déploiement de stratégies durables.

03

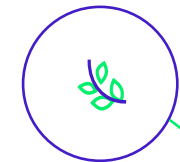
L'influence décisive des clients sur la stratégie RSE

**88%**

des répondants indiquent que leurs clients figurent parmi les 3 principales parties prenantes externes à prendre en compte dans l'élaboration de leur stratégie RSE et, de fait, dans la transformation de leur modèle d'affaires.

04

Un enjeu à maîtriser la complexité de la CSRD et en faire un levier de transformation



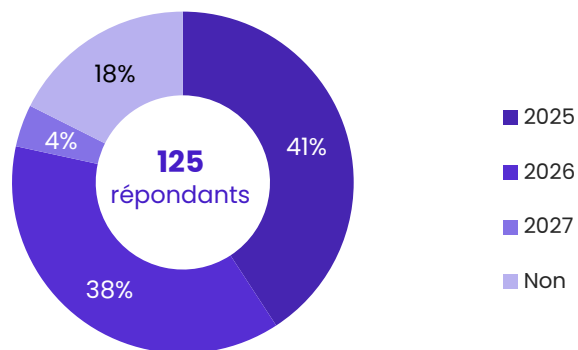
Bien que

70%

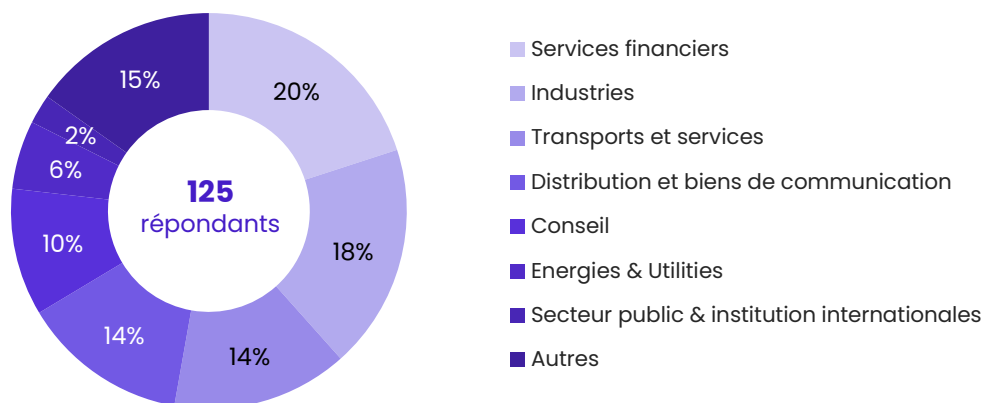
des répondants considèrent la complexité de la CSRD comme un obstacle majeur à son déploiement, celle-ci est néanmoins majoritairement perçue (71% de réponses) comme une opportunité d'améliorer la performance et de transformer durablement l'entreprise.

Méthodologie

Nombre d'entreprises répondantes, assujetties ou non à la CSRD



Secteurs d'activité des entreprises répondantes



Cette étude repose sur les réponses de **125** représentants de la fonction RSE (responsabilité sociétale des entreprises) travaillant au sein d'**organisations françaises**, recueillies pendant les mois de mars et avril 2024.

L'objectif du **questionnaire** qui leur a été soumis était **d'évaluer l'évolution de la gouvernance, des processus et des métiers dans le contexte de leur transformation durable**, en mettant en lumière leur niveau de maturité face au **nouveau cadre de reporting de durabilité européen (Corporate Sustainability Directive, CSRD)** ainsi que les défis rencontrés.

Parmi les répondants, **39%** occupent des postes de **Directrices et Directeurs RSE** au niveau Groupe ou dans une Business Unit (BU)/filiale, tandis que **26%** **sont Responsables RSE** au niveau Groupe ou dans une BU/filiale. Les autres répondants sont chargés de mission RSE ou chefs de projet RSE.

En parallèle de cette approche, **6 entretiens qualitatifs** ont été menés auprès de Directrices et Directeurs RSE afin d'approfondir la compréhension des enjeux et des perspectives liés à la transformation durable des organisations.

6 entreprises interrogées au cours d'entretiens qualitatifs :



01. Repenser les modèles d'affaires et développer les compétences pour une transformation durable



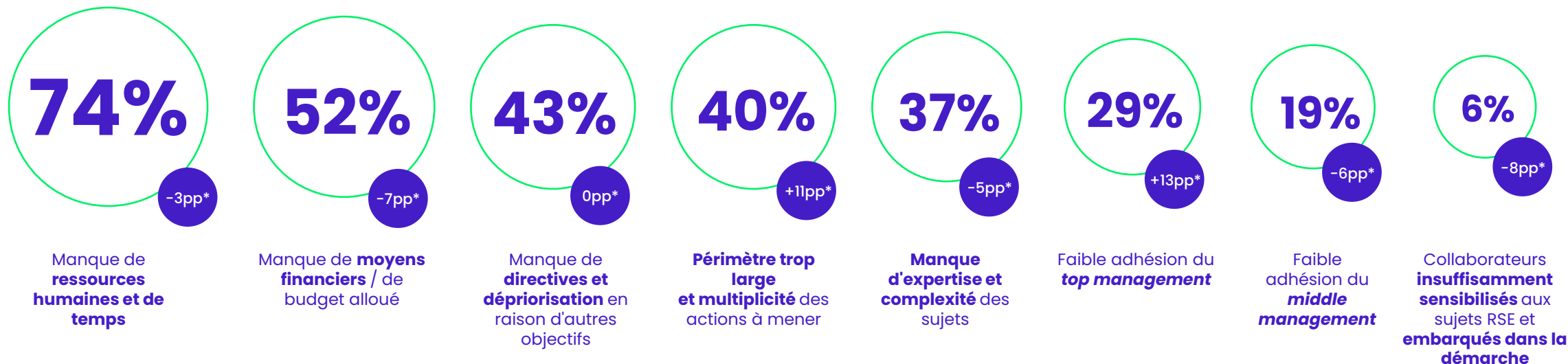
Gilles Vermot-Desroches

Chief Citizenship Officer, Schneider Electric

« Nous avons pris conscience de l'importance des limites planétaires et de la nécessité de modifier notre modèle d'affaires depuis longtemps, et nous y répondons en mobilisant nos partenaires économiques. Notre modèle d'affaires s'est adapté pour devenir l'un des leaders mondiaux dans la lutte contre le changement climatique. Mais la route est encore longue. »

L'augmentation des investissements en ressources humaines et financières est incontournable pour mener à bien les politiques RSE au sein de l'entreprise

Part des entreprises qui classent ces freins parmi les 3 plus importants dans le déploiement de leur stratégie RSE



Comme l'année dernière, près de trois quarts (74%) des entreprises identifient le manque de ressources humaines et de temps comme un frein majeur au déploiement de leur politique RSE. En effet, la mise en œuvre de projets durables nécessite des équipes dédiées, notamment dans les secteurs à flux tendu où les changements rapides sont difficiles à opérer. D'autre part, **plus de la moitié des entreprises (52%) considèrent le manque de ressources financières en**

RSE comme un frein important, alors même qu'investir dans la RSE peut présenter de nombreux avantages à long terme (par exemple, retour sur investissement via une compétitivité accrue, mise en conformité réglementaire, etc.). **Le manque de directives et la dépriorisation des sujets RSE, identifiés par 43% des répondants comme un obstacle majeur**, pourraient expliquer en partie ce déficit de ressources allouées par les entreprises. Réciproquement, la faible allocation de

ressources dans les sujets RSE participe à leur dépriorisation.

Ainsi, en allouant les ressources suffisantes et en clarifiant les objectifs, les entreprises pourraient non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi assurer leur pérennité en s'alignant sur les attentes émergentes de la société et des marchés.

* Différence en points de pourcentage (pp) par rapport aux résultats du baromètre 2023 (134 répondants)

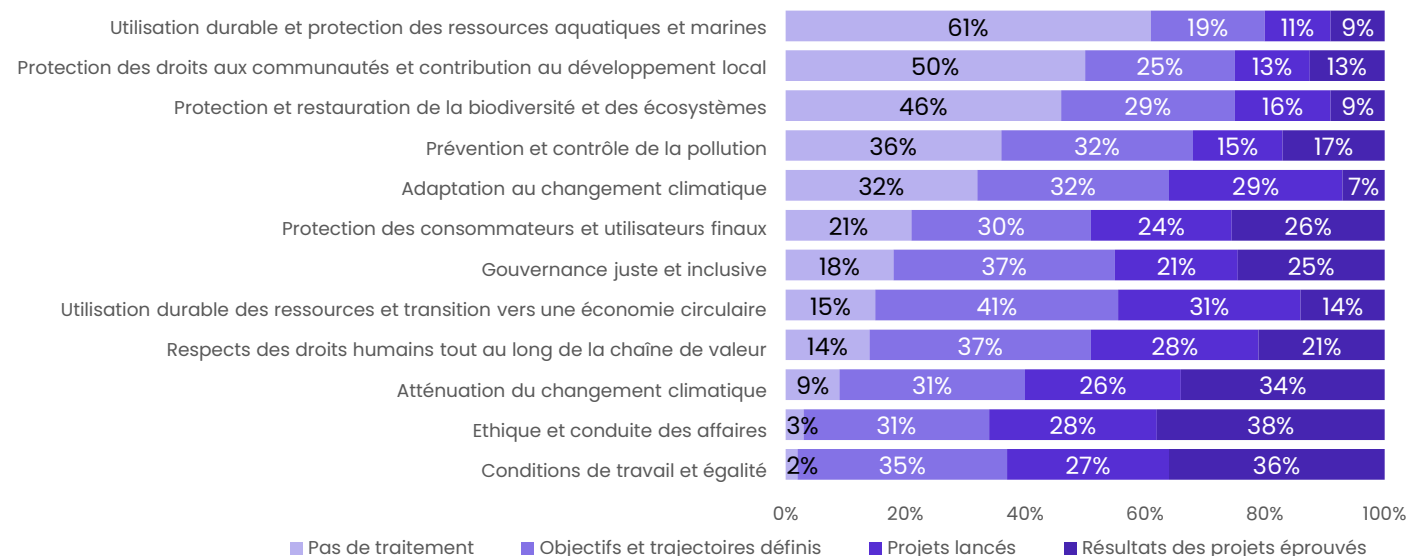
Certains chantiers RSE restent dépriorisés : ressources, biodiversité ...

Dans le vaste panorama des chantiers RSE, certains sujets se retrouvent souvent relégués au second plan malgré leur importance cruciale. Historiquement, la priorité était notamment accordée à la réduction des émissions de carbone. Désormais, une prise de conscience émerge sur **l'interconnexion des enjeux environnementaux et sociaux**.

Pourtant, **seules 20% des entreprises affirment avoir lancé ou éprouvé les résultats de projets liés aux ressources aquatiques et marines, 26% autour de projets concernant les droits des communautés et le développement local, et 25% sur des projets de protection et de restauration de la biodiversité et des écosystèmes**. De nombreuses entreprises minimisent encore leur portée sur ces sujets notamment car ils se situent souvent **en amont ou en aval de leur chaîne de valeur**. De plus, elles sont souvent confrontées à la complexité des méthodologies de mesures d'impact relatives à ces sujets.

Investir dans ces chantiers, mobiliser les ressources, faire appel aux experts et mettre en place des formations dédiées sont des leviers incontournables pour piloter ces projets avec efficacité.

Avancement dans le traitement des grands sujets RSE



Accompagner les entreprises pour réhausser leur niveau de maturité sur les sujets dépriorisés

Le constat de la dépriorisation de certains sujets RSE, en particulier les sujets relatifs aux ressources (eau, biodiversité, économie circulaire par exemple), a amené Wavestone à travailler sur le recensement de solutions permettant de collecter des données relatives à ces thématiques. L'objectif consiste à recenser les initiatives, outils et méthodologies existants permettant de collecter la donnée, de mesurer l'empreinte sur les ressources, en vue d'orienter les décisions stratégiques des entreprises et de piloter leurs feuilles de route dédiées.

1/2

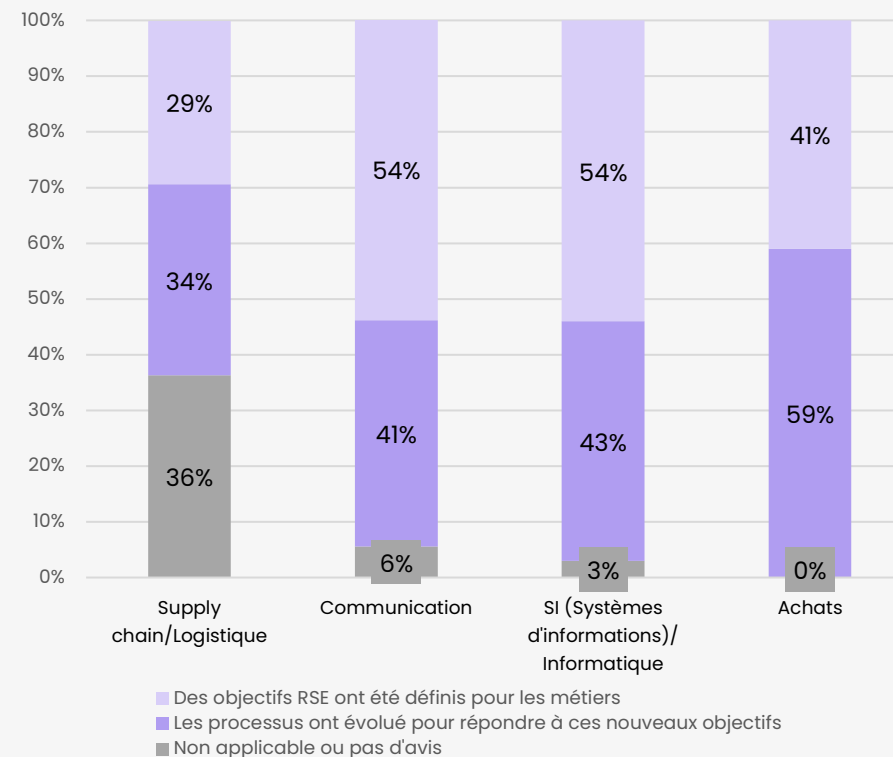
Les objectifs des métiers doivent être redéfinis pour mieux intégrer les exigences croissantes de la RSE

Développer des compétences approfondies en matière de RSE est un impératif pour faire face aux défis actuels liés à la transition. Cette nécessité concerne tous les métiers. Bien que l'on observe de fortes disparités, que les métiers soient directement liés à la RSE ou impliqués dans les opérations ou la stratégie, leurs objectifs doivent être redéfinis afin de s'aligner avec les stratégies durables des entreprises.

Les métiers de la fonction **Achats** se distinguent par leur impact direct sur la chaîne d'approvisionnement, et semblent marqués par une certaine **maturité en matière de RSE** au regard des autres métiers. Probablement motivés par la nécessité de répondre aux attentes des parties prenantes externes et de les embarquer, ils poursuivent leur transformation durable : tous les répondants affirment que leur fonction Achats a déjà défini ses objectifs RSE ou adapté ses processus pour atteindre ces nouveaux objectifs.

Les métiers de la **Supply chain** et de la **Logistique** ont tendance à intégrer davantage les objectifs RSE, même si ces progrès restent modestes. La part des **entreprises ayant défini des objectifs RSE progresse de 27% à 29%**, et celle **signalant une évolution des processus pour y répondre augmente de 28% à 34%** depuis 2023. Traditionnellement orientés vers la performance opérationnelle et technique, ces métiers appellent à un changement culturel afin d'évoluer vers des pratiques plus durables.

Etat des lieux de la transformation durable des métiers



2/2

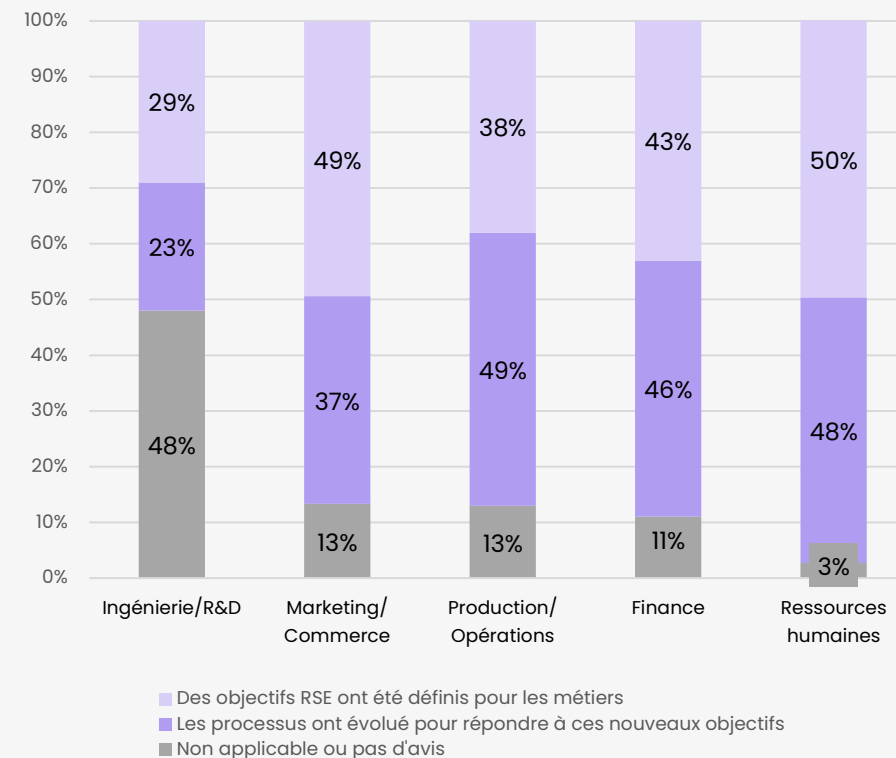
Les objectifs des métiers doivent être redéfinis pour mieux intégrer les exigences croissantes de la RSE

Dans le domaine de **la Finance**, la proportion d'entreprises ayant défini des objectifs RSE **progressé significativement, passant de 19% à 43%**, de même que celle des entreprises **ayant adapté leurs processus** pour répondre à ces objectifs **évolue de 27% à 46%** entre 2023 et 2024. Le contexte réglementaire, en particulier la CSRD, semble susciter une mobilisation accrue de la fonction financière, laquelle est de plus en plus impliquée dans l'élaboration du reporting extra-financier.

Au sein des **Ressources humaines**, les processus semblent évoluer de manière significative : **48%** des répondants indiquent que les **processus s'adaptent pour répondre aux nouveaux objectifs RSE**, alors que ce chiffre était de **25%** en 2023.

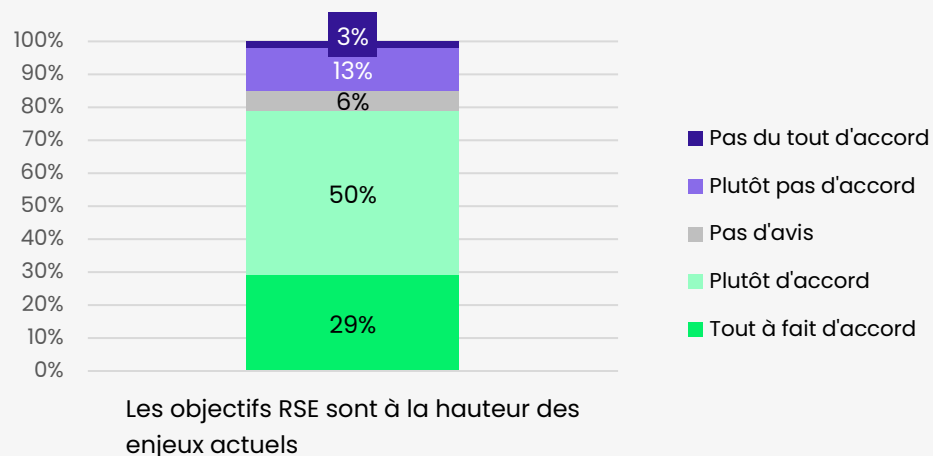
En **Ingénierie et R&D**, l'intégration des enjeux RSE paraît encore limitée. **Près de la moitié des entreprises (48%) n'ont pas encore défini d'objectifs**. Bien que leur impact puisse être moins immédiat en raison des cycles de développement plus longs, l'intégration de critères environnementaux dans la conception des produits ou la recherche de solutions innovantes constituent des défis clés et prometteurs de résultats tangibles à long terme.

Etat des lieux de la transformation durable des métiers



L'engagement des entreprises tend à se renforcer face aux enjeux soulevés par les limites planétaires

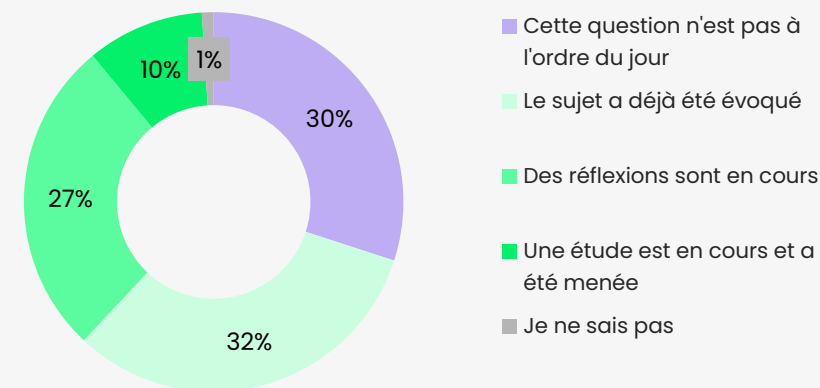
Evaluation de l'ambition RSE en entreprise face aux enjeux sociaux et environnementaux



Qu'entend-on par limites planétaires ?

Il s'agit de neuf seuils écologiques que l'humanité ne peut dépasser sans risquer des perturbations majeures des systèmes terrestres. Ces limites impliquent de mettre en place des démarches de sobriété et de régénération pour anticiper les crises, gérer les coûts des ressources et sécuriser les chaînes d'approvisionnement. Six de ces limites, dont l'intégrité de la biosphère, sont déjà franchies.

Réflexions sur la compatibilité entre le modèle d'affaires et les limites planétaires



Comme l'année dernière, 79% des répondants indiquent que **leurs objectifs RSE sont à la hauteur des enjeux** environnementaux et sociaux actuels.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises répondantes commencent à explorer la possibilité de s'engager dans la transformation de leur modèle d'affaires au vu de **l'urgence liée au dépassement des limites planétaires**. **En effet, 69% des entreprises ont déjà amorcé des réflexions ou lancé des études dédiées.**

Ce changement de perspectives met en lumière **la nécessité de faire évoluer progressivement les modèles d'affaires** : loin de se contenter de « verdir » l'économie actuelle, il s'agit aujourd'hui de produire des biens et services essentiels répondant aux besoins fondamentaux, dans le respect des principes de durabilité.

*Source officielle présentant le concept des limites planétaires : <https://www.notre-environnement.gouv.fr/themes/societe/article/limites-planetaires>

Interview



Rémi-Pierre Lapprend

Ex Directeur engagement RSE, Maisons du monde



« Intégrer pleinement la RSE dans la vision stratégique est le véritable catalyseur de la transformation des métiers. »

Comment assurez-vous la transformation des métiers pour répondre aux exigences croissantes de la RSE ?

Au sein de la direction RSE, nous avons créé une cellule de transformation chargée d'accompagner les différentes équipes métier dans l'élaboration de leurs feuilles de route respectives. En promouvant les initiatives RSE au sein de chaque fonction, nous enrichissons les métiers en développant de nouvelles compétences, et surtout, nous avons favorisé l'émergence de nouveaux métiers répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux au sein de l'entreprise.

Ainsi, pour renforcer la durabilité de nos produits, une cellule Offre responsable a été créée au sein de la direction de l'Offre, se concentrant sur les risques sociaux des fournisseurs, les audits environnementaux, la traçabilité des matières et l'intégration de matières renouvelables. Elle travaille

étroitement avec les métiers de la conception, de l'achat et de l'approvisionnement pour garantir l'intégration des critères RSE dans les processus de sélection et de création des produits.

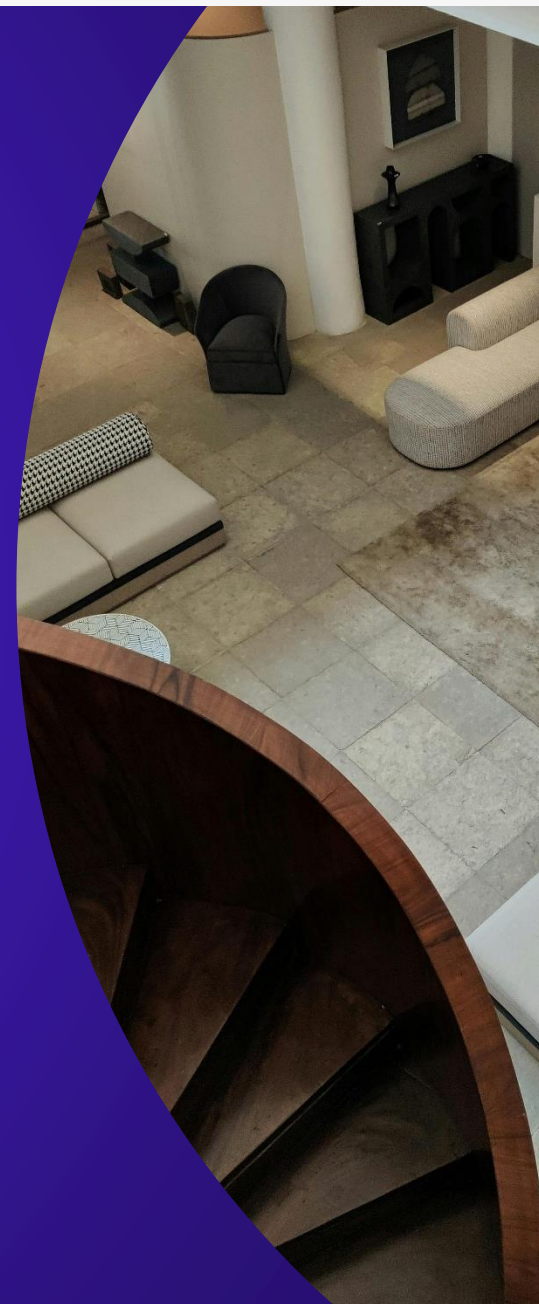
Dans nos magasins, de nouvelles missions ont émergé avec la création d'un réseau d'ambassadeurs RSE dans l'ensemble des boutiques. Cela conduit à des changements significatifs pour les directeurs de magasin et les équipes techniques, qui intègrent désormais les bonnes pratiques environnementales en parallèle du maintien des performances opérationnelles.

Au-delà de la transformation des métiers, comment favorisez-vous une meilleure prise en compte des enjeux RSE à tous les niveaux de l'entreprise ?

Notre réseau de champions RSE joue un rôle crucial dans la diffusion des bonnes pratiques et des objectifs opérationnels au

sein de l'entreprise. Chaque champion, généralement un manager membre d'un CODIR, adresse les enjeux spécifiques à sa direction : numérique responsable au sein de la DSI, économie circulaire à la logistique, finance verte à la DAF, etc. Cette approche vise à aligner les objectifs individuels spécifiques de tous les CODIRs pour intégrer les enjeux RSE.

L'objectif est que l'ensemble de l'organisation se mobilise, dans tous les métiers grâce au rôle de ces champions mais aussi à tous les niveaux. Cela commence par la mobilisation de nos 350 ambassadeurs RSE en magasin qui pilotent la performance environnementale des magasins et sensibilisent les équipes et les clients à nos engagements. Enfin, cela passe évidemment par l'intégration d'objectifs RSE dans la rémunération du top management et des cadres, ce qui incite au passage à l'action.



02. Déployer une stratégie RSE efficace grâce à des acteurs clés : Clients et top management



Isabelle SPIEGEL

Directrice de l'Environnement, VINCI

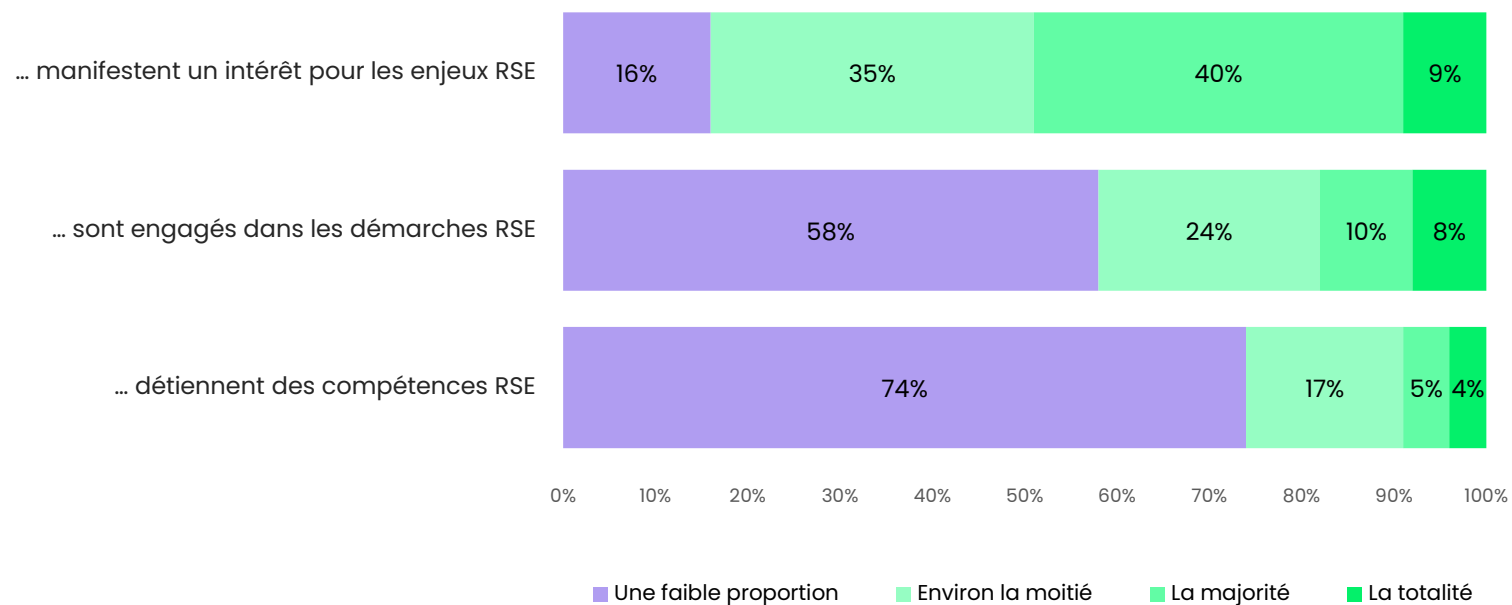
« Pour créer et diffuser une culture commune au sein du groupe VINCI, nous déployons d'importants efforts et recherchons des moyens innovants pour embarquer les équipes à tous les niveaux. »

Si l'engagement des collaborateurs en matière de RSE continue de progresser, le développement de compétences spécifiques demeure un défi

C'est désormais une large majorité des répondants (près de 84%) qui indique que plus de la moitié de leurs collaborateurs manifestent un intérêt pour les enjeux RSE, soit une augmentation de 12 points par rapport à l'année dernière. Selon certains témoignages recueillis, cet intérêt croissant est pris en compte par les entreprises, qui déploient davantage d'efforts pour sensibiliser les collaborateurs.

Néanmoins, malgré un intérêt marqué des collaborateurs pour les enjeux RSE, **encore 58% des entreprises signalent qu'une faible proportion de leurs collaborateurs est véritablement engagée dans les démarches RSE**. Cette situation peut en partie s'expliquer par **le manque de compétences spécifiques au sein des équipes, un défi reconnu par près de trois quarts (74%) des entreprises interrogées**. De plus, certaines ont également souligné l'importance de maintenir constamment à jour les connaissances et l'expertise sur les sujets RSE afin d'aborder sereinement les chantiers de transformation. Ces sujets étant en constante évolution, il est essentiel d'investir dans la formation continue, en intégrant systématiquement les sujets RSE dans les programmes destinés aux dirigeants et aux équipes opérationnelles.

Proportion de collaborateurs qui ...



Interview



Isabelle Spiegel

Directrice de l'environnement, Vinci



« Instaurer une culture d'entreprise prenant en compte les enjeux RSE est un puissant levier d'embarquement des collaborateurs et de transformation, nécessitant des efforts soutenus et des initiatives innovantes. »

Comment parvenez-vous à instaurer une culture d'entreprise prenant en compte les enjeux RSE ?

Pour créer et diffuser une culture commune au sein du groupe VINCI, nous déployons d'importants efforts et recherchons des moyens innovants pour embarquer les équipes à tous les niveaux. C'est d'abord un temps fort annuel pour tous avec la journée de l'environnement VINCI, le 24 septembre. C'est également un concours interne lancé en 2020, renouvelé en 2024, le Prix de l'Environnement, pour passer à l'action et encourager les initiatives environnementales. Ce concours, qui dure presque deux ans, invite les candidats à préparer des projets concrets pendant six mois, avec des phases régionales et un accompagnement par des experts et des jurys. Une fois les lauréats sélectionnés, nous les aidons à déployer leurs initiatives sur les marchés internes et externes. Par exemple, le dernier grand prix a été remis à une solution de béton ultra bas carbone, réduisant les émissions jusqu'à 70 % et déployé 3 ans après sur plusieurs dizaines de projets.

L'acculturation s'opère également largement par le bouche-à-oreille et l'émulation. Par exemple, les réussites d'un collègue suscitent l'inspiration et le désir de progresser.

Parallèlement, nous animons des communautés en interne, comme Ecowork, une communauté dédiée à la ville durable qui rassemble des collaborateurs de toutes nos entités.

Comment faites-vous vivre les différentes initiatives ESG (ici environnementales) dans une structure aussi vaste et décentralisée ?

Nous animons les initiatives par pays ou région, au sein des clubs pivots, réunissant les dirigeants des différentes entités géographiques pour encourager le partage des bonnes pratiques. Nous cherchons également à mobiliser les experts les plus compétents au sein de coordinations techniques, indépendamment de leur niveau hiérarchique, afin d'assurer une représentation diversifiée dans nos discussions. Cette approche nous permet de bénéficier d'expertises, retours d'expériences et visions variés et de mettre l'accent sur l'internationalisation de nos efforts.

Comment l'évolution vers des pratiques durables favorise-t-elle la montée en compétences de vos collaborateurs ?

Avec l'adoption de nouvelles techniques dans la réalisation de nos projets, les compétences des collaborateurs évoluent progressivement vers des pratiques durables. Par exemple, l'introduction du béton bas carbone sur nos chantiers nécessite des ajustements dans les pratiques de travail, ce qui contribue au développement de nouvelles compétences. Cette évolution s'accompagne d'un fort niveau d'engagement des collaborateurs, qui sont de plus en plus investis dans cette transition.

Autre exemple, VINCI Immobilier s'est doté d'un objectif de faire 50% de revenus sur la base du recyclage urbain, ce qui dépasse les normes réglementaires en matière de développement durable, offrant ainsi de nouvelles opportunités de développement de compétences pour nos équipes. Ces évolutions sont soutenues par une sensibilisation accrue et un engagement croissant de la direction générale, favorisant ainsi un embarquement fort des collaborateurs.

Portage politique et mise en réseau : facteurs clés de la transformation

Le portage de la RSE par le top management représente bien plus qu'une simple question organisationnelle ; il constitue un levier puissant pour la transformation durable des entreprises. Nous observons une nette évolution sur ce sujet : **en 2024, 93% des répondants déclarent avoir intégré un représentant de la RSE au sein de leur comité exécutif, soit 10 points de plus qu'en 2023.** Cela témoigne d'une **volonté affirmée de promouvoir les enjeux RSE** au plus haut niveau de l'organisation. **90% des répondants jugent important qu'un membre du COMEX ou du CODIR porte les enjeux RSE.** En effet, cela favorise une priorisation des sujets RSE en interne et une prise de décision informée et orientée vers des pratiques durables et innovantes, ce qui renforce la crédibilité et l'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes internes et externes, avec un impact direct sur sa réputation.

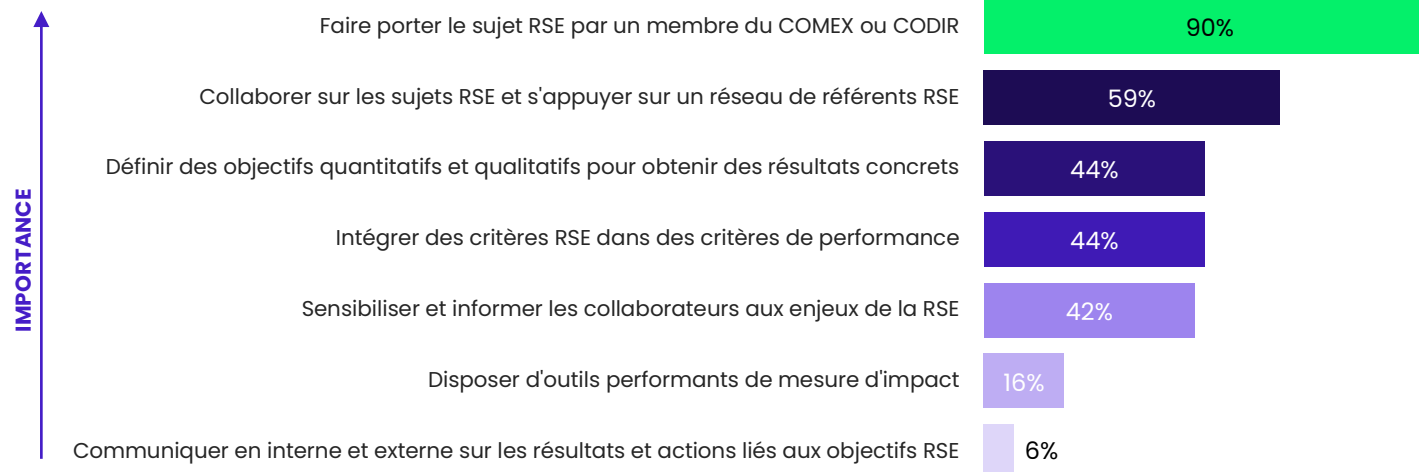
MAISONS
DU MONDE

MEUBLES & DÉCORATION

Ils l'ont fait !

« Notre réseau de champions RSE joue un rôle crucial dans la diffusion des bonnes pratiques et des objectifs opérationnels au sein de l'entreprise. Chaque champion, généralement un manager membre d'un CODIR, adresse les enjeux spécifiques à sa direction. Cette approche vise à aligner les objectifs individuels spécifiques de tous les CODIRs pour intégrer les enjeux RSE. »

Part des entreprises qui classent ces facteurs de succès parmi les 3 plus importants dans le déploiement de leur stratégie RSE



Interview



Laura Palmeiro

Head of sustainable finance, Danone



« Le support du management est une condition nécessaire du succès des initiatives en développement durable. »

De quelle manière Danone s'engage-t-elle dans une transformation durable et comment cette transformation est-elle soutenue ?

Depuis 1972, Danone s'est engagé dans un double projet économique et sociétal. Fidèle à cet engagement, l'entreprise a toujours œuvré pour un progrès harmonieux alliant performance économique et impact sociétal positif. Aujourd'hui, nous renouvelons cette stratégie avec le Danone Impact Journey, une initiative visant à repenser notre modèle d'affaires pour un avenir encore plus responsable et durable. Ce programme repose sur trois piliers : améliorer la santé et le bien-être par une alimentation saine, réduire notre empreinte environnementale en adoptant des pratiques durables, et soutenir les communautés locales en promouvant l'inclusion sociale. Ce programme inspire chaque niveau de notre organisation, soutenant notre engagement à créer un avenir meilleur pour tous.

Cette approche est rendue possible par deux leviers essentiels : le management de

l'entreprise, qui oriente notre mission vers des innovations significatives et un impact positif, et la culture d'entreprise, qui favorise une mobilisation naturelle de tous les acteurs.

Quel est l'impact de cette transformation au sein de la fonction Finance ?

Nous avons décidé de transformer notre organisation en créant une nouvelle direction regroupant tous les postes chargés de la mesure de la performance extra-financière. Cette nouvelle équipe, directement rattachée au CFO et bénéficiant du soutien du management de l'entreprise, se consacre à la mesure, controlling et au reporting des éléments extra-financiers. Cette initiative était indispensable, compte tenu de l'importance croissante des sujets RSE dans le processus de prise de décision, mais aussi pour répondre aux besoins des utilisateurs externes de l'information.

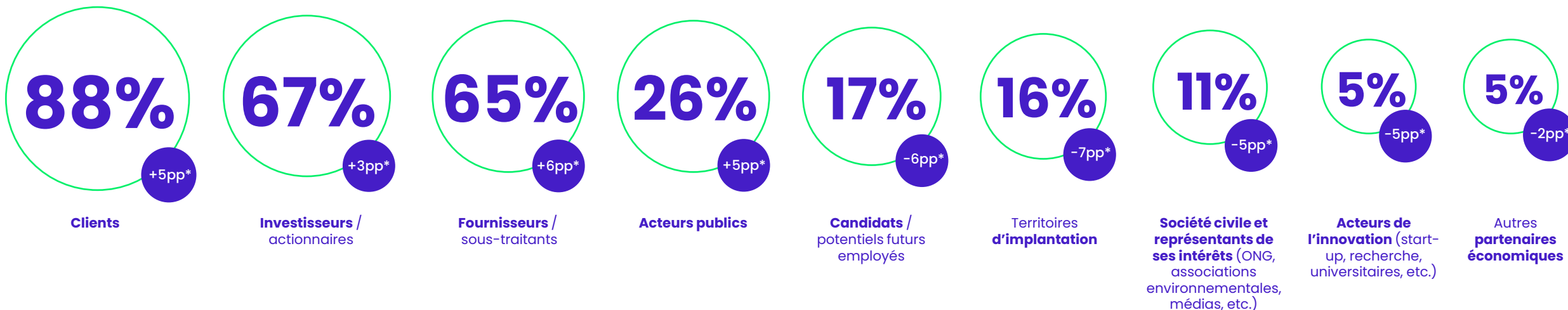
Les défis liés à l'arrivée de la CSRD accélèrent cette transformation. Bien que certains aspects de la réglementation puissent être perçus comme contraignants à court terme,

ils peuvent aider les entreprises à mieux évaluer leurs impacts, favorisant ainsi une évolution positive à long terme. Nous reconnaissons cependant les défis liés à la mise en œuvre rapide de cette réglementation et la nécessité d'ajustements et d'harmonisation au fil du temps. En effet, la réglementation et les pratiques évolueront probablement pour mieux répondre aux besoins des entreprises et favoriser une harmonisation efficace.

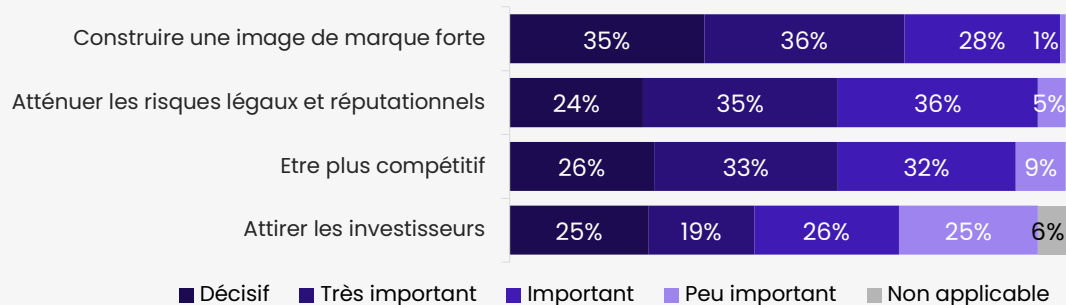


Les attentes et les besoins des clients influencent la posture des entreprises face aux défis de la RSE

Part des entreprises qui classent ces parties prenantes externes parmi les 3 plus importantes dans l'élaboration de leur stratégie RSE



Importance de ces enjeux pour les entreprises, au regard de leur stratégie RSE



Face à des parties prenantes externes (et notamment des clients) de plus en plus attentives aux enjeux environnementaux et sociaux, les entreprises doivent démontrer qu'elles agissent de manière concrète et font preuve de transparence.

Pour 99% des répondants, construire une image de marque forte constitue un enjeu important voire décisif.

Par ailleurs, **88% des répondants identifient leurs clients comme parties prenantes externes clés dans l'élaboration de leur stratégie RSE.** De même, 67% placent les « investisseurs et actionnaires » et 65% placent les « fournisseurs et sous-traitants » dans ce même groupe. Les parties prenantes jugées clés sont donc celles au cœur du modèle d'affaires : business (client), financements (investisseurs), opérationnel (fournisseurs). La transformation ne peut plus être considérée comme annexe ou secondaire.

Interview



Géraud PELLAT DE VILLEDON

Directeur RSE, ID Logistics



« Embarquer nos clients vers des pratiques plus durables représente un défi crucial, exigeant une approche innovante et collaborative pour réussir cette transition. »

Comment vos clients influencent-ils vos initiatives RSE et comment cela se traduit en interne ?

En tant que prestataire de services, nous évoluons en grande partie au rythme de nos clients. Quand nos clients expriment un intérêt pour des initiatives RSE spécifiques, nous les accompagnons dans cette voie en complément des actions que nous déployons en standard. En effet, notre engagement envers nos clients se traduit par une volonté permanente d'intégrer des initiatives et pratiques RSE dans notre modèle de service, en tenant compte de leurs demandes et contraintes spécifiques.

Par exemple, nous accompagnons nos clients dans l'optimisation de leurs processus pour réduire leurs déchets, tout en tenant compte de leurs contraintes opérationnelles. Bien que nos contrats puissent être de courte durée, nous sommes pleinement investis à mettre en œuvre des changements

opérationnels significatifs qui peuvent avoir des impacts environnementaux positifs à long terme.

Cette approche renforce notre positionnement en tant que partenaire stratégique axé sur la durabilité, plaçant les attentes et besoins de nos clients au cœur de nos réflexions, tout en cherchant à nous aligner sur des pratiques durables conformes à notre stratégie RSE.

Ensuite, il est crucial d'embarquer l'ensemble de nos collaborateurs afin que la RSE, avec toutes ses facettes, fasse partie intégrante de notre approche globale client. Bien que le sujet soit très populaire actuellement, c'est en éduquant et en sensibilisant en interne que l'on crée une culture durable. Notre nouvelle culture RSE nécessite donc des programmes de formations spécifiques. Des sessions de sensibilisation comme *La Fresque du Climat* sont nécessaires pour acculturer nos

collaborateurs. Nous les complétons par des sessions de formation, incluant des modules spécifiques démontrant concrètement comment la RSE s'applique à nos métiers.

Comment abordez-vous les défis liés à la gestion des déchets dans votre secteur ?

La gestion des déchets est un important défi pour nous car la plupart d'entre eux proviennent de nos clients et pas de nos process internes. Il y a un enjeu crucial de traçabilité de ces déchets.

Nous nous sommes fixé des objectifs ambitieux de réutilisation des déchets dans nos processus de sortie. Nous mettons aussi en place des actions concrètes, telles que la conversion vers des emballages réutilisables. Bien que nous rencontrions des défis liés à la standardisation et à l'automatisation de nos opérations, nous adoptons une approche créative et flexible pour intégrer des pratiques durables dans nos processus.



03. Faire de la CSRD un levier de transformation malgré sa complexité



Béatrice JUNG & Caroline GONIN

CSR Director & Chief Human Resources and CSR Officer, Transdev

« Des efforts importants en matière de conduite du changement seront nécessaires pour que la réalité de la CSRD soit rendue la plus pragmatique possible. Celle-ci doit servir à la fois les objectifs business globaux et locaux, mais aussi la transformation globale de l'entreprise. »

75% des entreprises soumises à la CSRD ont déjà commencé leur exercice de mise en conformité

Qu'est-ce que la CSRD ?

La CSRD, directive récemment publiée par l'Union européenne, impose à plus de 50 000 entreprises en Europe de communiquer un ensemble élargi de données RSE. Celles-ci couvrent principalement des aspects environnementaux et sociaux, ainsi que des enjeux de gouvernance.

En effet, pour être conforme à la CSRD, une entreprise doit publier :

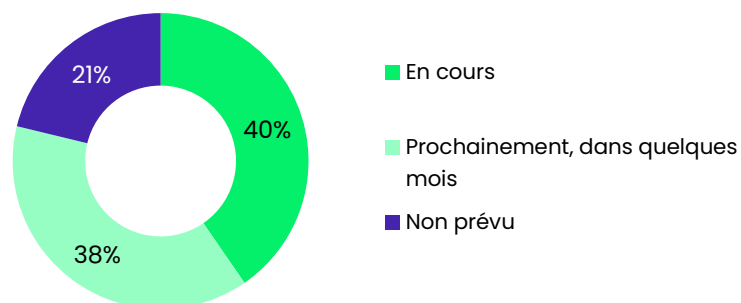
- des informations détaillées sur ses risques et opportunités en matière de durabilité, ainsi que l'impact de ses activités sur l'environnement et la société ;
- ses politiques, plans d'action et objectifs de durabilité ;
- ainsi que des informations sur la gouvernance de ces questions.

Les exigences de traçabilité et d'auditabilité des informations exigent des entreprises qu'elles instaurent des processus robustes pour identifier et collecter les données nécessaires et les structurer dans leur nouveau reporting.

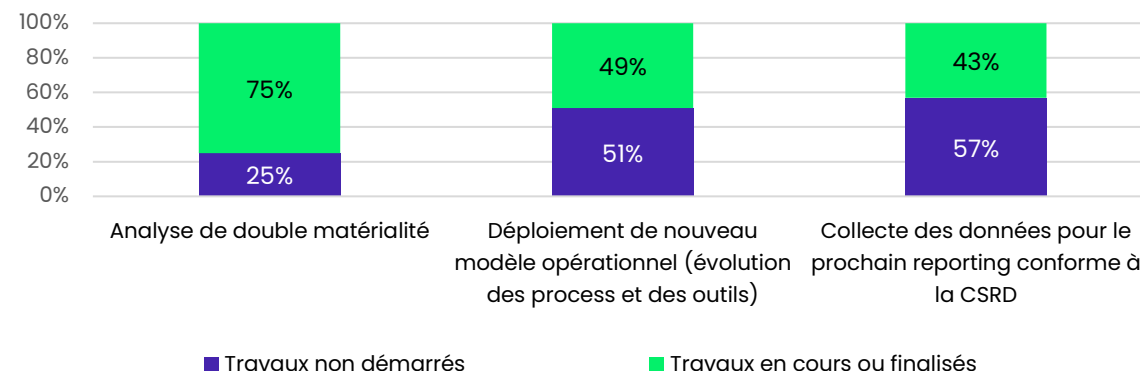
Les résultats de notre étude témoignent d'une mise en mouvement des entreprises pour se mettre en conformité avec la CSRD. En effet, **75% des répondants** (soumis à la CSRD entre 2025 et 2027) **ont entamé le travail de mise en conformité avec la CSRD**, plus précisément : 75% ont réalisé ou sont en train de réaliser leur exercice d'analyse de double matérialité (plus exactement 94% pour les répondants soumis à la CSRD en 2025 et 36% pour les répondants soumis à la CSRD en 2026), 43% travaillent sur la collecte des données et 49% déploient un nouveau modèle opérationnel pour répondre aux exigences de la CSRD avec notamment de nouveaux processus et outils.

Ces chiffres témoignent de l'importance accordée par les entreprises à la préparation à ces nouvelles exigences réglementaires. Par ailleurs, **78% des répondants indiquent avoir lancé ou démarrer prochainement la mise en œuvre de plans de conduite du changement**, essentiels pour impliquer les parties prenantes et transformer les processus.

Mise en œuvre de plans de conduite du changement



Avancement de la préparation à la mise en conformité avec la CSRD



Interview



Béatrice JUNG
CSR Director



Caroline GONIN
Chief Human Resources and CSR Officer, Transdev



Comment se positionne Transdev en matière de durabilité ?

En tant qu'entreprise de transports publics, Transdev mène par nature une activité vertueuse sur les plans social et environnemental, contribuant au déploiement de modes de transports collectifs et facilitant la mobilité pour le plus grand nombre. Au-delà de cet ADN vertueux, Transdev cherche continuellement à pousser plus loin son ambition en matière de stratégie durable, en investissant dans des technologies propres et en déployant des initiatives locales pour améliorer la durabilité et la qualité de vie des communautés desservies. Des réflexions sont en cours sur la durabilité de notre modèle, intégrant les limites planétaires.

Est-ce que l'obligation de mise en conformité avec la CSRD implique un changement dans votre organisation et dans vos processus ?

A travers le processus de mise en conformité avec la CSRD, nous continuerons à travailler

en collaboration avec les différentes communautés et filières. Des efforts importants en conduite du changement seront nécessaires pour que la réalité de la CSRD soit rendue la plus pragmatique possible. Celle-ci doit servir à la fois les objectifs business globaux et locaux, mais aussi la transformation globale de l'entreprise.

En tant qu'entreprise de transports publics, nous devons également relever le défi majeur de l'engagement de nos clients, les collectivités publiques, qui ne sont pas soumises à la CSRD. Cela nécessitera une collaboration étroite pour aligner les objectifs de durabilité et garantir une cohérence dans les initiatives prises.

Quel sera l'impact de la CSRD sur les opérations ?

Notre cœur de métier consiste à aider les collectivités à développer leurs moyens de transport et notre activité se distingue par

une capacité à travailler étroitement avec les parties prenantes locales. Nous devons donc mettre l'accent sur la réponse à des situations opérationnelles concrètes plutôt que sur des indicateurs. La RSE et la transformation de l'offre se déroulent localement.

En ce qui concerne la CSRD, notre enjeu est donc de rendre les concepts concrets et opérationnels pour les chefs d'équipe sur le terrain. Le pilotage de la performance durable doit être intégrée à la performance opérationnelle, favorisant ainsi une innovation incrémentale. Ce que nous devons éviter, c'est de consacrer trop de temps au reporting au détriment du temps passé à agir concrètement. Enfin, il est important de trouver un équilibre entre l'identification et le traitement des sujets matériels selon la CSRD et la poursuite du travail en profondeur sur les sujets importants au regard de l'activité. Cela implique de maintenir une approche globale qui tient compte à la fois des exigences réglementaires et des priorités spécifiques de l'entreprise.

« La CSRD représente une véritable opportunité pour renforcer l'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises et placer les enjeux de durabilité au cœur de leur modèle économique. »

Le principal défi de la CSRD réside dans sa complexité

70% des répondants ont identifié la complexité de la CSRD comme un des principaux obstacles à son déploiement. La difficulté de la CSRD réside dans le fait qu'elle couvre une multitude d'informations, implique de nombreux contributeurs dont les attentes sont diverses, nécessite de comprendre les interconnexions entre les différents enjeux et requiert un outillage solide pour produire le reporting.

En parallèle et pour ces raisons, on constate un important **besoin d'allouer plus de ressources humaines** : 1 à 10 ETP en moyenne seraient nécessaires (à noter que seuls 17 répondants estiment qu'un ETP suffirait). Par ailleurs, 44% des répondants déclarent que le manque d'expertise constitue un frein important dans le déploiement des projets RSE, alors que le développement des compétences est perçu comme un facteur clé de succès par plus de 40% des répondants.

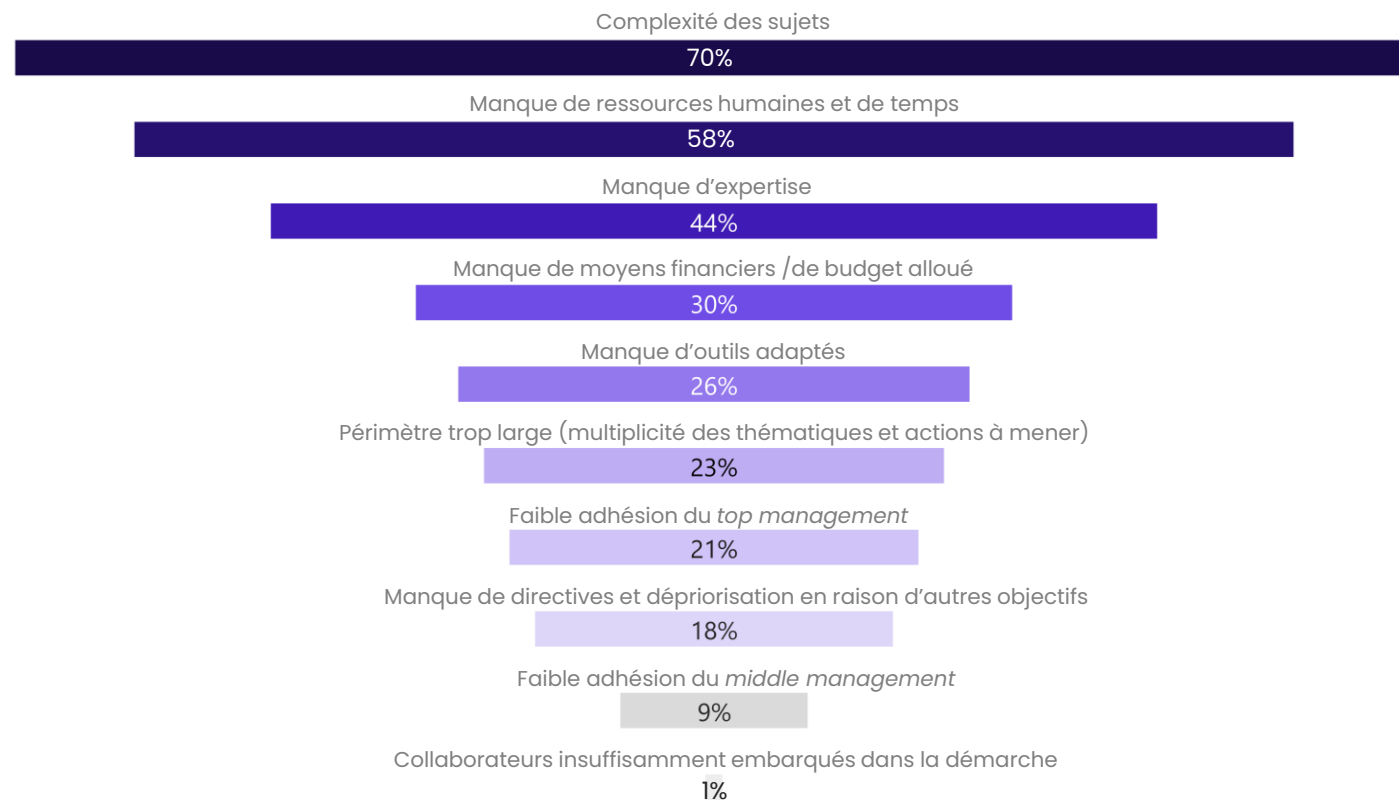
Ce besoin accru en ressources humaines compétentes doit être adressé pour garantir, à travers la mise en conformité, le développement de politiques, plans d'action et objectifs ambitieux.



Ils l'ont fait !

« Nous avons décidé de transformer notre organisation en créant une nouvelle direction regroupant tous les postes chargés de la mesure de la performance extra-financière. Cette nouvelle équipe, directement rattachée au CFO et bénéficiant du soutien du management de l'entreprise, se consacre à la mesure, au *controlling* et au reporting des éléments extra-financiers.»

Part des entreprises qui classent ces freins parmi les 3 plus importants dans la mise en conformité avec la CSRD



Près de 70% des entreprises interrogées vont investir dans leurs outils de reporting afin de pouvoir mettre en œuvre la CSRD

L'outillage est crucial pour **assurer une collecte régulière des données, les fiabiliser et réaliser une consolidation efficace** afin de répondre aux besoins de traçabilité et d'auditabilité requis par la CSRD. Il est essentiel de prendre le temps d'identifier les besoins et les contraintes spécifiques à son organisation et d'avoir une vision claire sur les outils du marché afin de déployer l'outillage adéquat.

Une large majorité des répondants (66%) prévoit d'investir dans un nouvel outil de reporting ou de faire évoluer leur outil actuel (dès cette année ou dans les années à venir) et 71% de ces répondants précisent que cette évolution est directement liée à la mise en œuvre de la CSRD. Le marché des outils est peu mature à date et le déploiement de nouveaux outils s'étale sur plusieurs années, ce qui peut expliquer que 34% des répondants n'ont pas prévu de faire évoluer leurs outils à court ou moyen terme.

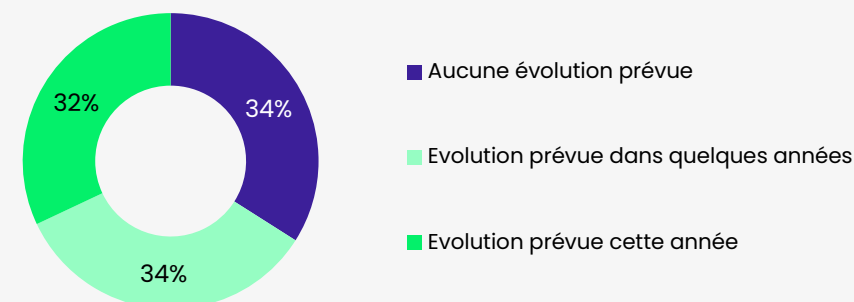
Le saviez-vous ?

Avec l'arrivée de la CSRD, le marché de l'outillage ESG est d'autant plus dynamique avec l'apparition de nouveaux fournisseurs. Les éditeurs existants intègrent progressivement des fonctionnalités pour répondre aux besoins en indicateurs extra-financiers. Une professionnalisation du reporting ESG est donc attendue pour 2024-2025.

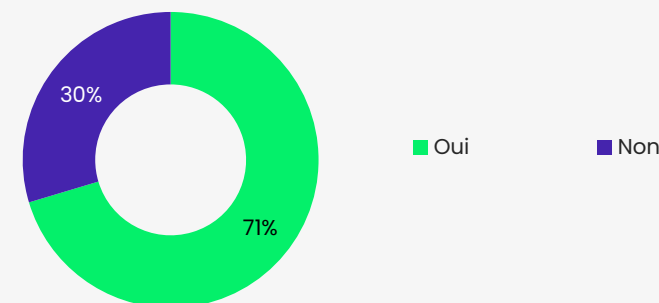
Les outils peuvent assurer différentes fonctions :

- Les **modules de collecte automatisée** permettent de recueillir des informations de manière systématique ;
- Les **modules de normalisation et de validation** garantissent la cohérence et l'exactitude des données ;
- Et les **modules de consolidation et de publication** facilitent l'analyse des données pour en extraire les informations nécessaires.

Prévisions d'investissement dans un nouvel outil de reporting ou d'évolution de l'outil actuel



Si une évolution est prévue, est-elle liée à la mise en œuvre de la CSRD ?



La CSRD constitue une opportunité pour embarquer les équipes autour du pilotage de la performance durable

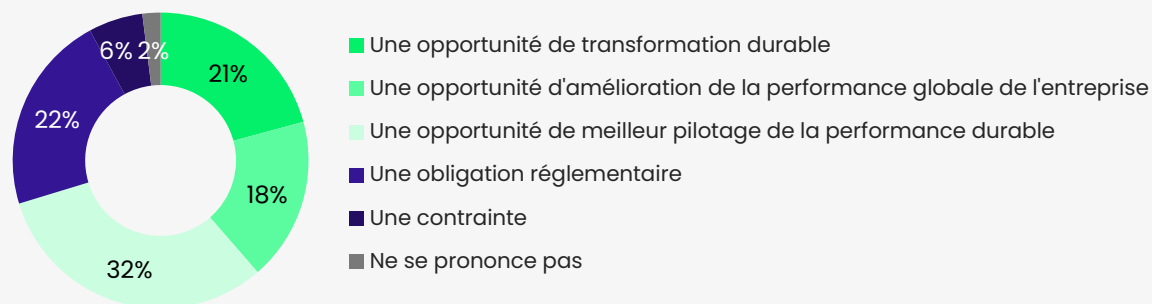
La réussite du déploiement de la CSRD repose en grande partie sur l'engagement des contributeurs internes. En effet, les facteurs clés de succès sont : l'embarquement et la sensibilisation du top management (67% des répondants considèrent ce facteur comme le plus important), la clarification de la gouvernance (37% le classent en premier ou deuxième) et le travail collaboratif (près de 30% le classent également en premier ou deuxième). **La mise en conformité avec la CSRD devrait favoriser un meilleur engagement dans le pilotage de la performance durable**, ce que 32% des répondants confirment.

Comme cela a été souligné lors des entretiens, la CSRD risque de mobiliser des ressources humaines et financières, au détriment d'une réflexion stratégique sur la transformation du modèle d'affaires et d'une continuité dans les actions déjà engagées.

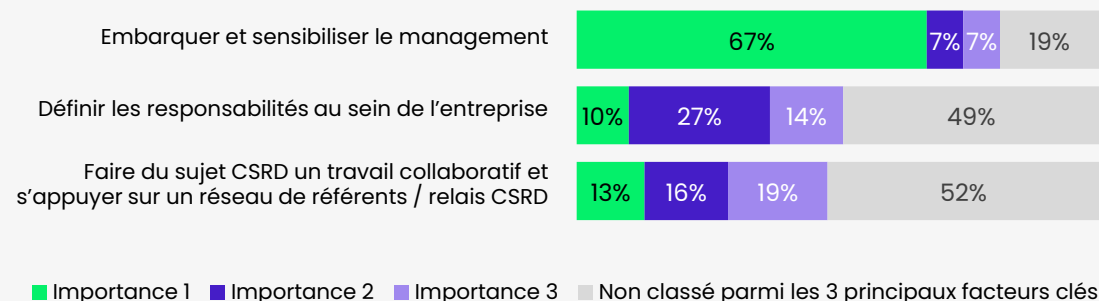
Toutefois, si ce travail de mise en conformité entraîne dans un premier temps une concentration des efforts autour du reporting, il permet également le développement de plans d'action et d'objectifs alignés avec les IROs (impacts, risques et opportunités) identifiés dans le cadre de l'exercice d'analyse de double matérialité. Et les entreprises l'ont compris puisque **plus de 70% des réponses attestent que la CSRD est perçue comme une opportunité pour améliorer la performance et transformer durablement l'entreprise.**

Les entreprises doivent ainsi opérer un changement de paradigme dans lequel la durabilité n'est pas simplement **considérée comme une contrainte réglementaire, mais comme une véritable opportunité de transformation et d'innovation.**

Perception de la CSRD pour les entreprises répondantes



Principaux facteurs clés de succès dans la mise en conformité à la CSRD



Interview



Gilles VERMOT-DESROCHES
Chief Citizenship Officer, Schneider Electric



« L'innovation est un élément clé pour construire des modèles d'affaires durables et ne peut s'enfermer dans un référentiel. »

Quels sont selon vous les avantages et éventuelles contraintes liés à la mise en conformité avec la CSRD ?

D'un côté, la CSRD doit accélérer la transformation des entreprises qui ne sont pas encore engagées dans les transitions sociales et environnementales nécessaires. D'un autre côté, le caractère encyclopédique peut laisser croire que l'on comprendrait les évolutions par la comparaison stricte des données auditées et que le progrès de prospérité ne vient pas de travaux de différenciation, mais du suivi de référentiels publics et gommerait alors les ambitions pionnières.

Or, une contrainte imposée ne favorise pas nécessairement l'innovation, ni l'engagement « sincère », sans compter l'absence de la notion d'innovation au sein des critères de durabilité. La CSRD risque de mettre l'accent sur la conformité réglementaire au détriment de l'analyse stratégique, même si elle comporte un chapitre ad hoc. Elle simplifiera les données, mais pourrait faire disparaître les informations essentielles dans le flot global, sans nécessairement refléter la trajectoire d'une entreprise. Ce qui importe,

ce ne sont pas tant les mesures et les indicateurs, mais plutôt l'impact produit réel et la mobilisation de chacun.

Il est donc important de trouver un équilibre entre la conformité et la recherche pionnière de progrès, de continuer à innover et à défricher de nouveaux enjeux sans se limiter à un pur alignement avec la réglementation. Pour construire le monde de demain, l'enjeu n'est pas la *compliance*, mais l'innovation et l'évolution des *business models* dans le respect des critères ESG.

Quel est l'état de vos réflexions sur la compatibilité du modèle d'affaires de l'entreprise avec le concept des limites planétaires ?

Notre activité principale a radicalement évolué au cours des vingt dernières années. Notre objectif est de promouvoir d'une part l'électrification de tous les usages et d'accroître drastiquement toutes les formes de production décarbonée d'électricité, et d'utiliser le numérique – dont l'IA – pour être plus efficient et sobre dans l'industrie, sur les réseaux, dans le bâtiment et à la maison.

Nous accompagnons nos clients dans leurs démarches de décarbonation et leurs stratégies pour la régénération. Par exemple, dès 2004, nous avons créé le "Schneider Sustainability Impact", un outil qui mesure l'impact de l'entreprise et qui permet de fixer et de suivre des indicateurs de performance. Notre modèle d'affaires actuel est passé de celui qui consistait principalement à vendre du matériel électrique et des équipements de haute/moyenne tension à l'élaboration de solutions permettant d'accélérer et organiser les transitions environnementales nécessaires.

Votre question sous-entend que les entreprises commencent tout juste à prendre conscience de l'importance des limites planétaires et de la nécessité de modifier leur modèle d'affaires. Schneider Electric a pris conscience de ces enjeux depuis longtemps et y répond en mobilisant ses partenaires économiques, depuis 2004. Notre modèle d'affaires s'est adapté pour devenir l'un des leaders mondiaux dans la lutte contre le changement climatique. Mais la route est encore longue.



Glossaire

Analyse de matérialité : Méthode qui consiste à croiser une vision interne de l'importance des enjeux RSE sur la performance de l'entreprise avec les attentes des parties prenantes. Elle est devenue aujourd'hui un outil central des réflexions des entreprises sur leur responsabilité sociétale et leur contribution aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

CFO : *Chief Financial Officer* ou Directeur financier.

CODIR : Comité de Direction.

COMEX : Comité Exécutif.

Compétences-métiers : Ensemble de capacités, perspectives, et aptitudes dont les salariés ont besoin pour mener à bien leurs missions.

CSRD : *Corporate Sustainability Reporting Directive* ou Directive européenne de 2023 visant à rendre plus exigeant le reporting extra-financier des grandes entreprises et harmoniser les pratiques à l'échelle européenne.

DAF : Direction Administrative et Financière.

DSI : Direction des Systèmes d'Information.

ECMS : *L'Eurosystem Collateral Management System* ou Système unifié pour gérer les actifs utilisés comme garantie dans les opérations de crédit de l'Eurosystem.

EFRAG : *L'European Financial Reporting Advisory Group* ou Groupe consultatif européen sur l'information financière, en charge de produire les normes ESRS de la CSRD.

Entreprise à mission : Cette appellation, introduite par la loi Pacte de 2019 dans le droit des sociétés françaises, désigne une entreprise qui se donne statutairement une finalité d'ordre social ou environnemental en plus de sa visée lucrative.

Équipes Transformation/ Change : Équipes chargées des changements techniques, structurels, procéduraux, mais aussi de comportements, d'attitude et de mentalités au sein des entreprises.

ESG : Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance utilisés pour évaluer la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises.

ESRS : Les *European Sustainability Reporting Standards*, publiés par l'EFRAG dans le cadre de la CSRD, sont des normes qui visent à uniformiser le reporting extra-financier à l'échelle de l'Europe.

ETP : L'Équivalent Temps Plein est une unité de mesure proportionnelle au nombre d'heures travaillées par un salarié.

IRO (Impacts, Risques, Opportunités) : Pour évaluer la matérialité d'un sujet de développement durable, la CSRD établit des critères reposant sur la matérialité impact (impacts positifs ou négatifs) ou la matérialité financière (risques ou opportunités), ou les deux (double matérialité).

NFRD : La *Non-Financial Reporting Directive* est une directive européenne de 2014 obligeant les entreprises à produire un reporting extra-financier.

Processus métiers : Ensemble de tâches et méthodes conçues pour aider les équipes à atteindre leurs objectifs.

Raison d'être : Projet de long terme dans lequel s'inscrit l'objet social de l'entreprise.

Reporting : « Communication de données » en français, consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise.

RH : Ressources Humaines.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises, se définissant comme la contribution volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable (en anglais : CSR pour '*Corporate Social Responsibility*').

Remerciements

CONTRIBUTEURS EXTERNES

Caroline GONIN

Chief Human Resources and CSR Officer
Transdev

Béatrice JUNG

CSR Director
Transdev

Rémi-Pierre LAPPREND

Ex Directeur Engagement & RSE
Maisons du Monde

Laura PALMEIRO

Head of Sustainable Finance
Danone

Géraud PELLAT DE VILLEDON

Directeur RSE
ID Logistics

Isabelle SPIEGEL

Directrice de l'Environnement
VINCI

Gilles VERMOT-DESROCHES

Chief Citizenship Officer
Schneider Electric

CONTRIBUTEURS WAVESTONE

Cédric BAECHER

Partner

Leah BALL

Manager

Bérénice BOURGEOIS

Senior Consultant

Albane DEMARET

Senior Consultant

Jeanne NGUYEN

Senior Consultant

Marie BAUCHET

Consultant

Florine MAINCENT

Analyst

CONTRIBUTEURS EQUIPE C3D

Sébastien MANDRON

Membre du Bureau

Wavestone et le C3D tiennent également à remercier tous les **répondants au questionnaire** sur lequel repose cette édition du Baromètre RSE.

Contactez nos experts !



Cédric BAECHE
Partner, Wavestone



Leah BALL
Manager, Wavestone



