

# La CSRD : au-delà de la conformité, un levier de *transformation*

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Quelques rappels sur la CSRD</b>	<b>5</b>
<b>1 L'urgence : assurer le premier reporting et gagner en maturité</b>	<b>6</b>
1. Mettre en œuvre une solution tactique de reporting	6
2. Préparer la transformation	8
<b>2 L'impératif : automatiser le reporting et transformer le modèle opérationnel</b>	<b>9</b>
1. Transformer les organisations, accompagner les collaborateurs	9
2. Transformer les processus	11
3. Engager la sécurisation des socles data	11
<b>3 L'avenir : dépasser la réglementation pour repenser la stratégie d'entreprise</b>	<b>13</b>
1. Piloter la performance ESG	13
2. Mettre l'ESG au cœur des chaînes de valeur	14
<b>Conclusion</b>	<b>15</b>

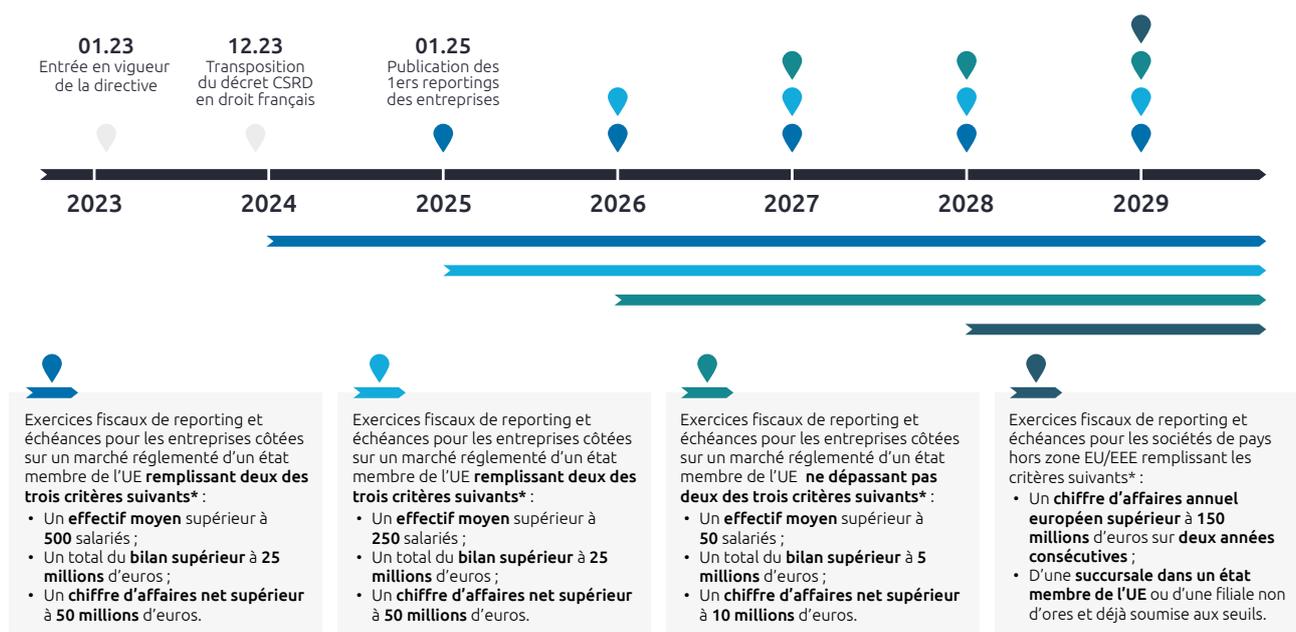
# Introduction

La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est un nouveau pas pour les entreprises sur le chemin de leur adaptation aux défis sociétaux et environnementaux actuels et futurs. Elle est un levier complémentaire pour unifier les reportings extra-financiers et mettre les écosystèmes en ordre de marche.

Pour plus de 10 000 entreprises européennes, le compte à rebours de la collecte des données requises par la CSRD a débuté : début 2025, elles devront publier leur premier reporting, portant sur l'exercice 2024. D'ici 2028, ce seront pas moins de 50 000 entreprises qui seront concernées par cette nouvelle réglementation. Compte-tenu de l'augmentation significative du nombre et de la diversité des indicateurs extra-financiers qu'elle exige – bien au-delà des seules émissions de CO<sub>2</sub> désormais couramment mesurées –, la CSRD impose un calendrier serré pour se mettre en conformité.

« A peine un mois avant l'application de la directive CSRD (décembre 2023), 88 % des entreprises sondées par le cabinet de conseil Baker Tilly déclaraient ne pas être prêtes à répondre aux critères fixés. Et, 57 % du panel d'entreprises interrogées estimait n'avoir que peu ou pas de connaissances sur le sujet. »<sup>1</sup>

Deux raisons poussent les entreprises à ne pas différer cette mise en conformité : à court terme, un enjeu réputationnel, exercée par leurs écosystèmes clients et fournisseurs, à laquelle s'ajoute la pression financière via de potentielles sanctions. Celles-ci sont définies par chaque État-membre de l'Union Européenne. Aujourd'hui, dans la transposition en droit français, ces sanctions sont de l'ordre de 30 000 € à 375 000 € d'amende, auxquelles peut s'ajouter une peine d'emprisonnement de 2 à 5 ans pour les chefs d'entreprise. À plus long terme, les entreprises subissent aussi une pression économique et stratégique pour atténuer leurs impacts, adapter leurs activités aux changements climatiques et maintenir leur compétitivité.



\*Seuils prenant en compte l'amendement de la Commission Européenne du 17 octobre 2023.

<sup>1</sup> Directive CSRD : une réglementation difficile à appliquer, Les Echos, 29 janvier 2024.

Dans l'immédiat, la priorité est donc de mettre en place les procédures et les outils pour recueillir les données requises et réaliser le premier reporting. En parallèle de cette approche tactique, les entreprises doivent également se préparer à élaborer une solution de reporting pérenne, efficace et fiable.

En effet, pour se conformer durablement à la nouvelle réglementation, elles ne pourront se contenter d'un reporting élaboré dans l'urgence et elles devront se transformer plus profondément pour adapter leur modèle opérationnel. Il leur faudra notamment revoir et renforcer leurs compétences, leur organisation, leur gouvernance, leur infrastructure data, leurs processus et leur système d'information. De nombreuses synergies avec les transformations data et métier actuelles seront également possibles pour faciliter et fiabiliser la production des reportings. Mobiliser des technologies comme l'Intelligence Artificielle (IA) et la Data pour assurer la collecte, la standardisation et la qualité des données requises par la CSRD sera un important levier d'efficacité.

Chez Capgemini, nous sommes convaincus que la CSRD et le principe de double matérialité sous-jacent sont pour les entreprises une opportunité majeure de transformer leurs business models, de se différencier en plaçant les enjeux ESG<sup>2</sup> au cœur de leurs stratégies, et de bâtir les conditions leur pérennité et de leur réussite à long terme.

<sup>2</sup> Bien que les termes ESG et RSE aient des origines et des sens légèrement différents, nous les emploierons indifféremment dans la suite du document par souci de simplification.



# Quelques rappels sur la CSRD

## Les objectifs

Publiée au Journal officiel de l'Union Européenne en décembre 2022, la CSRD remplace la directive NFRD (Non-Financial Reporting Directive<sup>3</sup>) de 2014. Elle muscle l'arsenal réglementaire européen en matière sociale et environnementale (notamment la SFDR et la Taxonomie européenne<sup>4</sup>) en renforçant l'exigence de reporting extra-financier et en étendant le périmètre des entreprises concernées aux sociétés de petite et moyenne taille.

En standardisant les modalités de reporting extra-financier, la CSRD vise en particulier à :

- Accroître la transparence face à la demande croissante des parties prenantes de disposer d'informations fiables, comparables et accessibles sur l'impact ESG des entreprises ;
- Lutter contre le greenwashing<sup>5</sup> et la désinformation en exigeant une transparence méthodologique et des données plus complètes sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance ;
- Anticiper et questionner les orientations business et leurs impacts potentiels en réintégrant des visions à long terme (10 ans et plus) dans les stratégies d'entreprise, parfois concentrées uniquement sur des objectifs à court terme.

## Les obligations pour les entreprises

- **Comply or Explain** : La CSRD référence environ 1200 points de données<sup>6</sup> qualitatifs ou quantitatifs pour lesquels il est demandé de justifier de l'applicabilité, de la traçabilité et de l'exhaustivité.
- **Double matérialité** : les entreprises doivent prendre en compte la matérialité d'impact (impacts réels et potentiels de l'entreprise sur son environnement) et financière (impacts réels et potentiels de l'environnement sur l'entreprise) à court, moyen et long terme.
- **Responsabilité étendue à toute la chaîne de valeur** : Les entreprises doivent rendre compte de leurs impacts directs et indirects (via leurs parties prenantes externes – fournisseurs et clients) sur l'ensemble de leurs périmètres d'activité et géographiques.

## Les défis

- Limiter la multiplication des processus, outils et instances de gouvernance nécessaires pour la production des reportings (CSRD en particulier), impactant les coûts de l'entreprise et sa complexité ;
- Éviter la multiplication des interlocuteurs internes et externes pour recueillir les données nécessaires ;
- Maîtriser les flux d'information pour générer, collecter, traiter et harmoniser des données aujourd'hui extrêmement disséminées et intriquées au sein de l'organisation ;
- Mobiliser les parties prenantes, mettre les données à disposition des équipes et veiller à la bonne appropriation des indicateurs extra-financiers pour en faire des outils pérennes d'aide à la décision.

<sup>3</sup> La NFRD est une réglementation européenne qui impose aux sociétés cotées ou de plus de 500 salariés de communiquer des informations sur les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

<sup>4</sup> La SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) et la Taxonomie européenne sont deux réglementations qui visent à qualifier et distinguer les investissements dits « durables » des institutions financières.

<sup>5</sup> Le greenwashing est ici entendu comme l'ensemble des méthodes de marketing et de communication utilisant les arguments environnementaux ou sociaux de manière trompeuse et infondée pour améliorer l'image d'une entreprise.

<sup>6</sup> Volume de données basé sur la publication de l'EFRAG du 22/12/2023.

# 1 L'urgence : assurer le premier reporting et gagner en maturité

## 1 Mettre en œuvre une solution tactique de reporting

À toutes les entreprises européennes aujourd'hui soumises à la NFRD, la CSRD impose un calendrier exigeant puisqu'elles devront fournir leur premier rapport conforme au nouveau texte dès 2025. Celui-ci portera donc sur l'exercice 2024, ce qui signifie que les indicateurs doivent être établis, les processus définis et les points de mesure de données identifiés dès le début de l'année 2024. Il est donc indispensable de mettre en place sans délai une tactique de reporting. Cela passe par un cheminement en trois étapes : l'analyse de double matérialité, l'analyse d'écart et la définition de la stratégie data et du modèle opérationnel associés.

### L'analyse de double matérialité

La première phase consiste à estimer les risques et les opportunités matériels et financiers de l'entreprise à court, moyen et long terme via une « analyse de double matérialité ». Cette dernière permet à l'entreprise d'identifier le périmètre cible de son futur reporting et les points de données associés en cohérence avec les ESRS (European Sustainable Reporting Standard) et les thématiques environnementales, sociales et de gouvernance (E, S, et G) qui lui sont applicables.

Contrairement à la matérialité simple, proposée par l'International Sustainability Standards Board (ISSB) américain et uniquement centrée sur la matérialité financière, la double matérialité requise par la CSRD impose aux entreprises de prendre en compte deux types d'impacts :

- **La matérialité d'impact**, qui identifie les impacts réels ou potentiels, négatifs ou positifs, de l'entreprise sur l'environnement et la société. A titre d'exemple, via ses activités, une entreprise du secteur de l'agroalimentaire et des produits de la mer menace potentiellement les ressources halieutiques et la biodiversité.
- **La matérialité financière**, qui met en évidence les impacts réels et potentiels, positifs comme négatifs, de l'environnement et de la société sur la performance et la pérennité financières de l'entreprise. Dans la continuité du précédent exemple, en cas de surpêche (directe ou indirecte), l'entreprise serait affectée financièrement par la diminution des stocks de poissons.



Dans le cadre de cette analyse et pour chaque impact (positif ou négatif), l'enjeu est d'évaluer la probabilité de son occurrence, sa sévérité (ampleur, caractère irrémédiable), son horizon temporel (court, moyen ou long terme) et le périmètre concerné dans l'entreprise (par exemple, à l'échelle d'un département, d'un produit ou service, d'une implantation géographique, etc.) ou sur sa chaîne de valeur (en amont, chez les fournisseurs et les sous-traitants, ou en aval, auprès des clients et des consommateurs).

Pour l'entreprise, l'enjeu est donc d'identifier et de comprendre l'intégralité de sa chaîne de valeur, ses activités, ses défis actuels et à venir, ainsi que les menaces et les opportunités auxquelles ses parties prenantes sont, ou seront, confrontées.

## L'analyse d'écart

Une fois les ESRS E, S et G applicables identifiés et les points de données associés confirmés, il s'agit pour une organisation de réaliser une analyse d'écart (ou gap analysis) afin de recenser :



Les indicateurs existants dans l'organisation qui répondent déjà au reporting CSRD.



Les indicateurs existants mais qui devront être adaptés pour répondre aux exigences CSRD.



Les indicateurs manquants qu'il va falloir mettre en place.

Ces indicateurs manquants sont ensuite priorisés et leur collecte planifiée selon une feuille de route. Cette dernière détaille les actions à réaliser par l'organisation pour se mettre en conformité ainsi que le planning associé.

## La stratégie data et le modèle opérationnel

Pour réaliser concrètement le reporting, il faut enfin définir la stratégie et le modèle opérationnel en matière de gestion des données ESG : identification des sources, définition des moyens de collecte, standardisation et garantie de qualité, traçabilité et auditabilité, sans oublier la priorisation des travaux. En parallèle, l'entreprise doit aussi initier la définition du modèle opérationnel cible des processus de reporting.

À ce stade, plusieurs points importants doivent être traités :

- **L'harmonisation des indicateurs** à l'échelle de l'entreprise, notamment dans les grands groupes qui disposent de nombreuses activités, implantations et filiales, avec une importante diversité des pratiques entre ces entités ;
- **L'alignement des indicateurs** et la collecte des données sur les chaînes de valeur amont et aval (impacts et responsabilité indirects), et leur analyse croisée avec les données internes (impacts et responsabilité directs) ;
- **La sollicitation des tiers**, directe (fournisseurs et clients) ou indirecte (via des dataproviders, par exemple), pour collecter, estimer (facteurs d'émissions estimés, données directes des entreprises), agréger et certifier la donnée.

*« De nombreuses initiatives circulaires ont été lancées au niveau de zones géographiques ou d'entités business, et le défi est désormais d'obtenir une vue consolidée à l'échelle du groupe. »*

Responsable ESG au sein d'une entreprise française, leader international du secteur de la construction<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Témoignage recueilli auprès de notre écosystème clients pour évaluer la maturité des entreprises sur la mise en œuvre de la CSRD.

## 2 Préparer la transformation

**Pour les entreprises européennes, la CSRD concerne tous les métiers (opérations, finance, IT, RH, achats en particulier), toutes les géographies (filiales situées en Europe et au-delà) et l'ensemble des chaînes de valeur, des fournisseurs jusqu'aux consommateurs.**

Sa mise en œuvre est un sujet éminemment humain et organisationnel car une très large part des équipes internes et des parties prenantes externes sera sollicitée et/ou impactée, ne serait-ce que pour créer, collecter et consolider les données requises pour le reporting. Une transformation – ou, a minima, une adaptation – du modèle opérationnel est donc inévitable, en lien avec l'actualisation des processus de collecte et de pilotage des données, l'intégration d'outils digitaux et la refonte de la gouvernance.

Pour se préparer à cette transformation et en poser les fondations, il est primordial que toutes les équipes, CxOs en tête, en perçoivent le sens et s'en emparent : c'est la condition sine qua non pour une implémentation efficace et pérenne.

Cette montée en maturité et en connaissance va permettre d'anticiper les défis propres à toute transformation de fond : recenser et évaluer l'existant (notamment les processus de reporting déjà en place), concevoir et mettre en œuvre les solutions techniques et organisationnelles complémentaires, acculturer les collaborateurs, accompagner le changement, piloter les indicateurs de performance de la transformation, et intégrer ses bénéfices à la stratégie globale de l'entreprise.



## 2

# L'impératif : automatiser le reporting et transformer le modèle opérationnel

Grâce à la solution tactique élaborée la première année, l'entreprise est en capacité de se conformer aux obligations immédiates de la CSRD. Cependant, cet exercice étant de grande envergure et amené à se répéter chaque année dans un environnement économique, technologique, humain et réglementaire en constante évolution, il requiert des transformations plus pérennes. Ces transformations interviennent sur trois axes clés : organisationnel et humain, processus et data.

## 1 Transformer les organisations, accompagner les collaborateurs

De nombreux collaborateurs de l'entreprise, ainsi qu'un certain nombre de parties prenantes externes, fournisseurs ou clients, seront directement ou indirectement concernés par la CSRD et les changements qu'elle induira au niveau opérationnel.

Les informations ESG sont en effet disséminées dans toute l'entreprise et certaines directions auront très vite à gérer de nouvelles données inédites. À ce jour, les collaborateurs de ces organisations – opérations, achats, systèmes d'information, finance ou autre – sont pour la plupart étrangers à ces questions. Ils doivent donc rapidement monter en compétences sur ces nouveaux aspects qui les concerneront directement.

### *Des enjeux qui touchent déjà le terrain*

Nous le constatons chez nos partenaires et clients industriels : beaucoup se trouvent d'ores et déjà confrontés aux nouveaux indicateurs d'impact environnemental, notamment sur leurs lignes de production. Par exemple, au-delà du suivi économique global, les opérateurs terrain sont ainsi amenés à piloter les masses consommées de matériaux vierges et recyclés (critiques ou non). Progressivement, il leur faut aussi distinguer les quantités de déchets qui peuvent être réintroduites dans les processus de celles qui doivent être rejetées, puis assurer le suivi des boucles de traitement. L'eau est également un sujet grandissant, pour lequel les standards et les indicateurs de pilotage sont encore flous. Les opérateurs doivent néanmoins s'approprier ces informations pour alimenter les reportings ESG et le pilotage de leur performance. Sur plusieurs mois, et sur l'ensemble des sites de production, les équipes terrain devront être formées aux enjeux, données et outils permettant le suivi des impacts de l'entreprise.

Par ailleurs, le reporting CSRD nécessitant un partage d'informations entre les acteurs d'une même chaîne de valeur, les entreprises devront s'organiser autour d'écosystèmes pour répondre efficacement aux sollicitations de leurs partenaires se prêtant au même exercice.

La conduite du changement – incluant sensibilisation, montée en compétences, communication et organisation interne – sera donc décisive pour garantir la pérennité du reporting CSRD. Toutes les équipes doivent s'emparer du sujet, en comprendre les motivations ainsi que les enjeux en termes d'informations à collecter, d'exigences de fiabilité et de traçabilité, et de pilotage de la performance.

Une organisation robuste intégrant responsabilités, interdépendances, processus et comitologie sera nécessaire pour orchestrer le reporting et doit donc être déployée sur l'ensemble des activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur. Que ce soit à l'échelle globale ou locale, chaque équipe doit être responsabilisée, comprendre et connaître son périmètre de reporting (quelles données produire et piloter ?) ainsi que son positionnement dans l'organisation (auprès de qui collecter l'information et à qui la transmettre ?), et mettre en œuvre les actions appropriées.

Pour appuyer la responsabilisation des différents niveaux managériaux et dynamiser la transformation, l'objectivisation des collaborateurs internes et des contributeurs externes (prestataires, fournisseurs, clients, collectivités locales, etc.) peut constituer un levier important, tout d'abord pour la production des indicateurs, puis, à terme, pour une prise en compte équilibrée des enjeux financiers et extra-financiers.



La transformation demandée par la CSRD s'inscrit dans la continuité des adaptations profondes déjà engagées par les entreprises pour faire face aux défis ESG. Si la prise en compte de certains enjeux environnementaux est de plus en plus répandue (notamment concernant les émissions de carbone), de nombreux aspects restent encore largement mis de côté : consommation d'eau, impacts sur la biodiversité, économie circulaire, équité salariale... Les entreprises doivent s'appuyer sur la CSRD pour structurer leur capacité à piloter leur performance ESG sur l'ensemble de ses dimensions, et diffuser ces sujets environnementaux et sociétaux à l'ensemble des équipes pour accroître la maturité et l'engagement de chacun.

*« La convergence [entre nos reportings] devrait être facilitée et accélérée avec la mise en place en 2024 d'un nouveau modèle opérationnel : les personnes qui collectent les données financières au niveau local et des départements seront aussi chargées de recueillir les données extra-financières pour l'ESG. Effectuée plus d'une fois par an et bénéficiant des bonnes pratiques de la finance, la collecte sera ainsi plus fréquente et les données plus fiables. »*

Responsable de la performance et du reporting ESG  
au sein d'une multinationale de l'Énergie<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Témoignage recueilli auprès de notre écosystème clients pour évaluer la maturité des entreprises sur la mise en œuvre de la CSRD.

## 2 Transformer les processus

**En ce qui concerne les processus, l'objectif est de tendre vers l'automatisation grâce à la standardisation de la collecte, l'harmonisation des traitements et la consolidation du reporting CSRD.**

Ce dernier doit, par ailleurs, afficher une cohérence totale avec les divers reportings extra-financiers que produit l'entreprise dans le cadre des réglementations auxquelles elle est déjà sujette (SFDR notamment) et des standards auxquels elle adhère (CDP, EcoVadis, SBTi, etc.). Il conviendra donc de passer en revue les processus de production, de consolidation et de contrôle qualité des indicateurs, et, si besoin, de les adapter pour obtenir une concordance des chiffres à tous les niveaux (entre global et local, entre les divers reportings, entre les acteurs internes et externes, etc.). Pour pouvoir garantir la fiabilité et la traçabilité des informations quantitatives comme qualitatives, il sera fondamental de s'appuyer sur des processus fluides et sans rupture.

Ayant vocation à s'inscrire dans la durée, les outils, les processus et les règles de gouvernance (en particulier, l'attribution des responsabilités, les instances de pilotage, etc.) devront être flexibles, dynamiques et maintenables, de manière à ce qu'ils puissent être adaptés aux évolutions futures des activités et de l'organisation de l'entreprise, ainsi qu'aux futures réglementations. En particulier, il sera nécessaire d'actualiser régulièrement les analyses de double matérialité pour tenir compte de l'évolution des marchés, des business models, des chaînes de valeur, des écosystèmes et des enjeux environnementaux et sociétaux. Les points de données, et plus largement l'exercice de reporting, s'en trouveront nécessairement impactés.

Étroitement liés à ces processus de reporting, les processus opérationnels cœur et support devront également être revus et adaptés. Il est indispensable de construire et prendre en compte une telle vision holistique de la transformation des processus afin d'aboutir à la solution la plus pérenne et la plus efficace possible.

*« La CSRD marque un tournant majeur car c'est un standard qui requiert une harmonisation des règles de calcul, des méthodologies et des processus à l'échelle du groupe. »*

Directeur en charge du reporting extra-financier pour un acteur majeur de la logistique et de la distribution en France<sup>9</sup>

## 3 Engager la sécurisation des socles data

**Les données sont au cœur de la conformité à la CSRD. Aussi, les entreprises doivent définir et mettre en place une solide gouvernance de la donnée (responsabilités et rôles, gestion des accès et confidentialité notamment) ainsi que le plan de compétences associé.**

Il est également nécessaire de garantir l'harmonisation, la qualité, la fiabilité et la transparence de ces données. Pour cela, le paramétrage des outils de collecte, de pré-traitement et de contrôle qualité doit être uniformisé à l'échelle de l'entreprise. La structure, le traitement et les calculs effectués sur les données doivent eux aussi répondre à ces mêmes exigences, autant pour la CSRD que pour alimenter d'autres reportings ou standards auxquels l'entreprise se conformerait par ailleurs.

<sup>9</sup> Témoignage recueilli auprès de notre écosystème clients pour évaluer la maturité des entreprises sur la mise en œuvre de la CSRD.

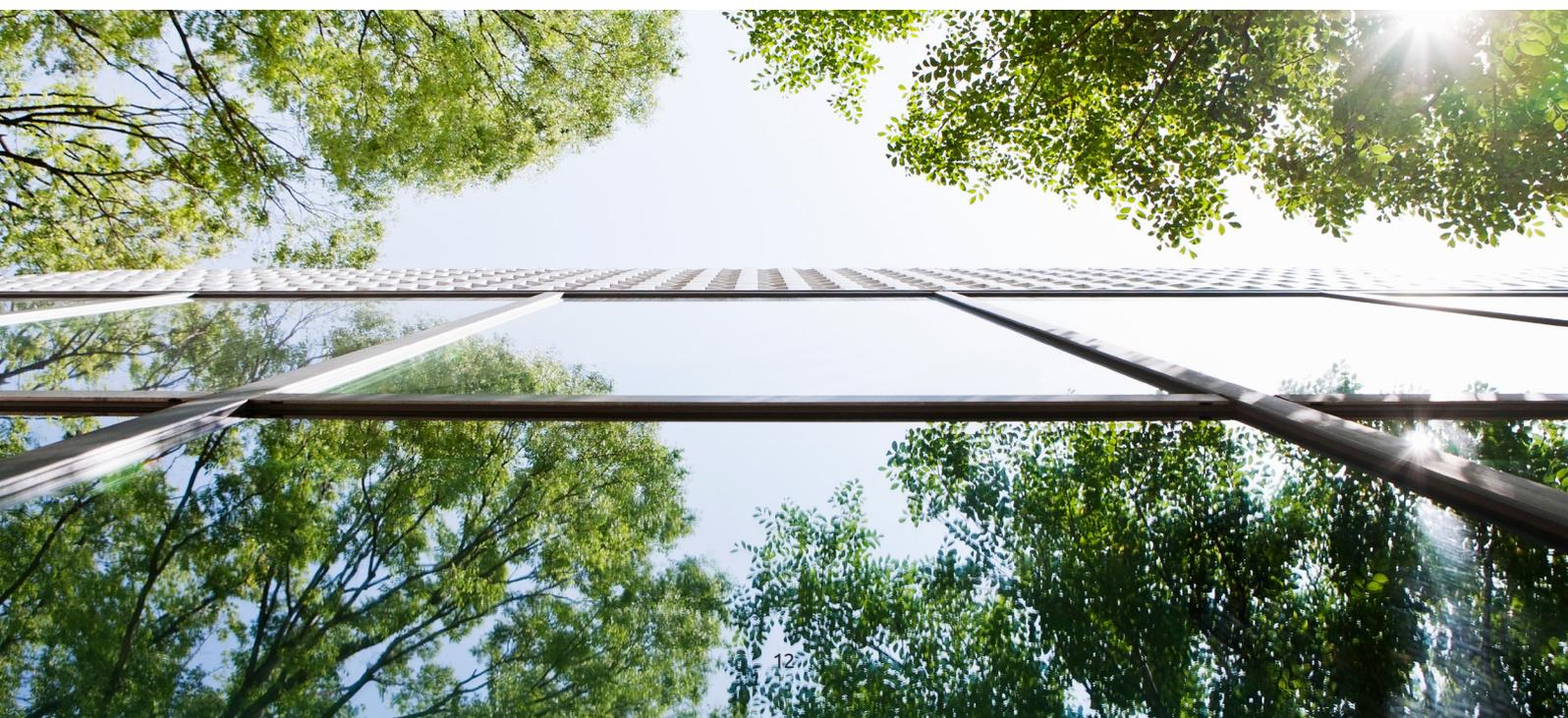
En outre, les architectures fonctionnelles et applicatives IT ainsi que les solutions de cybersécurité doivent être en mesure d'appréhender des volumes sans cesse croissants de données à produire, échanger, stocker et analyser. Pour chaque type de données, et selon son niveau de confidentialité, il est nécessaire d'identifier les bases de données à utiliser – existantes ou à créer – ainsi que les outils applicatifs qui effectueront les calculs et en partageront les résultats. Une vision à long terme de la solution technique doit être définie pour effectuer les arbitrages et les investissements. Par exemple, les données personnelles concernant les employés, protégées par la réglementation RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) et présentes dans les bases de données des départements RH, seront utilisées pour répondre au volet social (ESRS S2) de la CSRD. Le pré-traitement et l'analyse de ces données devront se dérouler au juste niveau de l'architecture IT avant que ces informations ne soient anonymisées, transmises et synthétisées, pour alimenter les reportings. Les flux et les traitements d'informations doivent donc être cartographiés tant à l'échelle globale que locale. De même, les informations financières, notamment sur les programmes ESG de l'entreprise, serviront elles aussi à la production du reporting. Là encore, il faudra mettre au clair les solutions de stockage – communes ou distinctes –, d'analyse et de transmission.

L'architecture applicative doit également être repensée pour disposer des meilleurs outils de traitement et de visualisation des données. Au-delà du reporting, la mise en conformité à la CSRD implique en effet le pilotage des impacts ESG de l'entreprise par les équipes. Une réflexion sur la façon dont les données seront mises à la disposition des différents départements (finance, achats, RSE, RH notamment) doit être menée pour identifier les outils les plus adaptés (ergonomie, cohérence avec l'existant, coûts, etc.).

À cette transformation data interne doit également s'arrimer une transformation de l'écosystème qui, pour faciliter les échanges d'informations entre acteurs de la chaîne de valeur (en amont et en aval), nécessitera la mise en œuvre de plateformes de partage de données cohérentes et fiables. Pour faciliter cela, l'Union Européenne adapte également ses outils réglementaires (Data Act, Data Governance Act).

Enfin, au fur et à mesure de leur adoption, les entreprises auront à mettre les nouvelles technologies innovantes au service de leur reporting CSRD. En particulier, l'intelligence artificielle générative pourrait être d'une aide précieuse pour élaborer les rapports. De nombreux cas d'usage sont d'ores et déjà en cours de développement pour mobiliser l'IA sur les analyses de double matérialité, les analyses d'écart et la production des réponses qualitatives, voire du reporting lui-même. Ce potentiel technologique pour la CSRD est à explorer dès à présent tant du point de vue de ses opportunités que de ses impacts énergétiques qui devront être maîtrisés.

La multiplicité des chantiers – nécessaires ou possibles – exige d'établir une feuille de route fixant les priorités et les échéances en tenant compte des critères propres à chaque point de donnée et à ses enjeux pour l'entreprise.



# 3

## L'avenir : dépasser la réglementation pour repenser la stratégie d'entreprise

Se conformer à la CSRD va donc nécessiter des changements et des investissements significatifs. Mais en donnant à l'entreprise une vue détaillée et sans précédent sur ses enjeux ESG, elle constitue une opportunité majeure non seulement de progresser sur cette dimension, mais aussi d'en faire un élément de différenciation stratégique.

### 1 Piloter la performance ESG

Tout en posant les fondations d'un reporting ESG consolidé à l'échelle de l'entreprise, la CSRD instaure des indicateurs pertinents au niveau opérationnel.

Grâce à leur granularité, ces indicateurs donnent en effet aux équipes la possibilité de connaître l'impact de leurs activités et de leurs parties prenantes sur les dimensions E, S et G et donc de piloter avec précision leurs engagements et leurs actions. Ainsi, les équipes peuvent accroître leur performance extra-financière et celle de l'entreprise. Par exemple, ces nouvelles connaissances peuvent être intégrées à une politique d'achat responsable pour objectiver et renforcer les exigences vis-à-vis de ses fournisseurs.

Au-delà de la mise en place d'indicateurs de performance ESG à la maille de chaque activité, la CSRD permet aussi de révéler de nouveaux risques et de nouvelles opportunités liés au contexte sociétal et environnemental, incitant l'entreprise à se doter de plans d'actions pour maîtriser les uns et exploiter les autres. Plus qu'une simple prise de conscience, la CSRD apparaît donc à la fois comme un levier de résilience et comme un accélérateur de business.

### *L'ESG, un levier de performance business*

En 2023, une étude réalisée par EcoVadis et Bain&Company a démontré une nouvelle fois la corrélation entre bonnes pratiques ESG et performance financière<sup>10</sup>. En se basant sur l'analyse de plus de 100 000 entreprises (dont 95 % privées), ce travail a mis en évidence plusieurs conclusions :

- Les entreprises veillant au respect des bonnes pratiques ESG au sein de leurs chaînes d'approvisionnement affichent des marges de 3 % à 4 % supérieures à celles qui ne s'en préoccupent pas ;
- Les entreprises les plus en avance en matière de développement durable affichent des taux de satisfaction de leurs employés plus élevés et des chiffres d'affaires (sur 3 ans) supérieurs de 5 % par rapport aux entreprises où la satisfaction des employés est la plus faible, et des marges supérieures de 6 % par rapport aux entreprises en retard sur le déploiement de leurs stratégies de développement durable.

<sup>10</sup> "Do ESG efforts create value?", Bain&Company et EcoVadis, avril 2023.

## 2 Mettre l'ESG au cœur des chaînes de valeur

**Avec le pilotage opérationnel de la performance ESG, l'entreprise est en mesure d'intégrer ces dimensions au cœur même de son business model et de ses décisions stratégiques.**

Par exemple :

- À court terme, les fonctions achat seront amenées à requalifier leurs fournisseurs sur la base des critères ESG. Disposant de davantage d'informations sur les pratiques de ces derniers, et dans le but de réduire leurs risques réputationnels et commerciaux, elles pourront renégocier leurs contrats, arbitrer entre divers fournisseurs, voire opter pour l'internalisation de certaines activités afin de mieux maîtriser la réalisation.
- À moyen terme, la conception des produits pourra intégrer des pratiques d'éco-conception aux départements de R&D afin de réduire les dépendances en matériaux critiques et les risques d'approvisionnement, de limiter la production de déchets, d'accroître la durée de vie et le réemploi. D'un point de vue plus stratégique, de nouveaux services associés aux produits (réparation, reconditionnement, plateforme de revente, etc.) pourront aussi enrichir le portefeuille d'offres.
- À plus long terme, les études d'investissements pour la création d'une nouvelle usine de production pourront s'appuyer sur les analyses d'impacts des projets (double matérialité, impacts sur la biodiversité, sur les populations locales, etc.). Ceci favorisera une prise de décision éclairée tant sur les aspects business qu'ESG.

Tous ces choix déterminants bénéficieront désormais de l'éclairage apporté par les analyses de risques et d'opportunités ESG de la CSRD. Autrement dit, les CxOs et leurs équipes ne doivent pas considérer les plans d'actions requis par la CSRD comme de simples exigences de conformité, mais bien comme des tremplins stratégiques qui leur permettront d'améliorer leur positionnement sur leurs marchés.

Par ailleurs, en intégrant les partenaires commerciaux dans le périmètre de reporting, la CSRD dote l'entreprise, mais aussi ses fournisseurs, ses clients et ses investisseurs, d'un nouvel outil de benchmark, transparent et standardisé. Ce nouvel élément de comparaison est d'autant plus bienvenu que les pratiques ESG des entreprises varient fortement d'un secteur d'activités à un autre, d'une géographie à une autre, et qu'il est aussi difficile de récompenser les bons élèves que d'identifier les mauvais.

Dans ce contexte, adapter la vision et la stratégie de l'entreprise grâce au pilotage des indicateurs ESG apparaît comme une opportunité concurrentielle. En s'appuyant sur ces éléments factuels, l'entreprise peut se différencier auprès de ses clients, améliorer sa marque employeur, se préparer aux évolutions réglementaires, ou encore obtenir des accréditations complémentaires aux standards internationaux (ISSB, SBTi, etc.). Elle est aussi à même de mieux maîtriser les risques business liés à la transition écologique et de saisir des relais de croissance via l'innovation, la création de nouveaux produits et services, ou l'émergence de nouveaux marchés.

*« Nous sommes en ligne avec ce qui nous est demandé du point de vue réglementaire, mais notre culture est de toujours nous remettre en question pour être plus ambitieux et aller au-delà de la simple conformité. »*

Responsable des Opérations durables et de la performance ESG au sein d'un géant français de la cosmétique et du luxe<sup>11</sup>

*« L'ESG faisant partie intégrante de notre stratégie d'entreprise, nous avons mis en place une politique pour que les données ESG soient prises en compte dans les décisions business. »*

Responsable de la performance ESG pour une multinationale leader de la production et distribution d'équipements électriques<sup>12</sup>

<sup>11, 12</sup> Témoignages recueillis auprès de notre écosystème clients pour évaluer la maturité des entreprises sur la mise en œuvre de la CSRD.

# Conclusion

**Nouvelle obligation de reporting extra-financier, la CSRD va s'imposer dès 2025 aux grandes entreprises européennes. Ce calendrier accéléré nécessite la mise en place d'une solution d'urgence capable de collecter et fournir les informations requises. Dès le deuxième exercice, il faudra toutefois pouvoir s'appuyer sur un système plus robuste, à la fois pérenne et évolutif, et donc créer ou adapter l'ensemble des processus, outils, règles et compétences qui garantiront une conformité durable. Ces deux chantiers constituent aujourd'hui la priorité absolue pour les entreprises.**

Cependant, une entreprise qui s'en tiendrait là, et ne considérerait la CSRD que sous le prisme de la contrainte légale, passerait à côté de l'opportunité de faire de sa performance ESG un axe de différenciation et d'attractivité pour les clients, les partenaires, les talents et les investisseurs. Plus encore, elle risquerait même, par une mise en conformité seule, de se trouver distancée sur ces aspects, de dégrader sa compétitivité et son image, et de subir les prochains jalons réglementaires, à commencer par la CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) – qui, au-delà d'un « simple » enjeu de reporting –, obligeront les entreprises à réellement passer à l'action. Enfin, elle s'exposerait à un manque de préparation aux risques et opportunités d'ordre sociétal et environnemental, et ne tirerait pas parti des synergies vertueuses entre transformation technologique (IA et data notamment), transformation ESG, et développement business.

Si certaines entreprises ont anticipé et posé les bases de leur mise en conformité (identification des périmètres d'activité, analyse de double matérialité et analyse d'écart notamment), la très grande majorité d'entre elles doit sans plus attendre s'emparer du sujet pour (1) mettre en œuvre les reportings extra-financiers requis par la CSRD dès 2025 et (2) capitaliser sur cet effort pour consolider et accélérer la stratégie ESG.

En ce sens, la CSRD impose à la fois une course contre la montre et une course de fond ! Flexibilité, rapidité et capacité d'apprentissage seront décisives pour faire d'une contrainte réglementaire un puissant levier de transformation et de compétitivité.

Chez Capgemini, nous croyons à cette transformation et accompagnons nos clients sur chaque volet stratégique et opérationnel, à court, moyen et long terme.





## Direction

### **Arthur Arrighi de Casanova**

Vice-Président, Sustainable Futures,  
Capgemini Invent

### **Juliette de Maupeou**

Vice-Présidente, Sustainable Futures,  
Capgemini Invent

### **Maxime Wyka**

Directeur, Sustainable Futures,  
Capgemini Invent

## Auteurs

### **Nadia Ruelland**

Directrice, Corporate Experience,  
Capgemini Invent

### **Anne-Sophie Colombron**

Manager, Sustainable Futures,  
Capgemini Invent

### **Louis Fesquet**

Senior Consultant, Sustainable Futures,  
Capgemini Invent

## Contributeurs

### **Isabelle Budor**

Vice-Présidente, Corporate Experience,  
Capgemini Invent

### **Aurélie Lustenberger**

Directrice, Sustainable Performance,  
Capgemini Invent

### **Alexandre Regat**

Manager, Sustainable Futures,  
Capgemini Invent

### **Nicolas Ricard**

Manager, Financial Services,  
Capgemini Invent

## About Capgemini Invent

As the digital innovation, design and transformation brand of the Capgemini Group, Capgemini Invent enables CxOs to envision and shape the future of their businesses. Located in more than 36 offices and 37 creative studios around the world, it comprises a 10,000+ strong team of strategists, data scientists, product and experience designers, brand experts and technologists who develop new digital services, products, experiences and business models for sustainable growth.

Capgemini Invent is an integral part of Capgemini, a global leader in partnering with companies to transform and manage their business by harnessing the power of technology. The Group is guided everyday by its purpose of unleashing human energy through technology for an inclusive and sustainable future. It is a responsible and diverse organization of over 360,000 team members in more than 50 countries. With its strong 55-year heritage and deep industry expertise, Capgemini is trusted by its clients to address the entire breadth of their business needs, from strategy and design to operations, fueled by the fast evolving and innovative world of cloud, data, AI, connectivity, software, digital engineering and platforms. The Group reported in 2022 global revenues of €22 billion.

**Get The Future You Want**

Visit us at [www.capgemini.com/invent](http://www.capgemini.com/invent)