



Le rôle moteur du CFO dans les stratégies de Sustainability et RSE

réalisé avec le soutien de



Avant-propos

Dans un contexte de dérèglement climatique et de crise énergétique, les acteurs, citoyens et entités morales, sont toujours plus sensibilisés aux enjeux sociétaux et environnementaux. Pour les organisations, sous une pression croissante de leurs clients et de leurs collaborateurs, il devient urgent de mettre en place une stratégie de « sustainability », ou durabilité, afin d'évaluer et de prendre en compte l'impact environnemental de leurs activités.

Un changement impulsé par la réglementation européenne

En parallèle de la pression du marché, les entreprises sont poussées par les évolutions réglementaires et le renforcement du cadre réglementaire européen autour de la RSE. La directive CSRD, notamment, va agir comme un puissant levier de transformation, d'amélioration des processus métier et d'innovation. La conformité permet de codifier les concepts émergents et de fournir des définitions précises. La réglementation autour de la RSE propose une approche structurée pour évaluer la durabilité et l'impact éthique d'une entreprise, ce qui va fournir des données essentielles pour fixer des objectifs précis et concevoir des stratégies pour les atteindre. En cela, les contraintes réglementaires vont pousser les organisations à passer d'un discours généralement constitué de vœux pieux à la formulation de véritables objectifs stratégiques, constituant un profond changement de paradigme. Par ailleurs, la CSRD s'inscrit dans une démarche à long terme avec un objectif de neutralité carbone à

horizon 2050.

Les directions financières se saisissent des enjeux de RSE

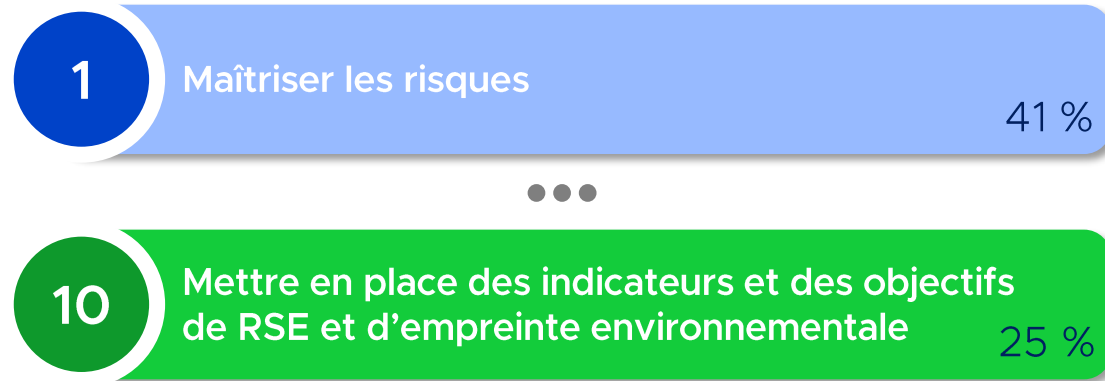
Grâce à leur vision globale de l'organisation et de sa stratégie, et à leur rôle dans la valorisation des données et la génération des rapports financiers, les directions financières sont les mieux placées pour prendre en main la stratégie de sustainability de l'entreprise. Pour cela, elles doivent maîtriser le contexte économique et réglementaire dans lequel évolue leur organisation et anticiper les potentiels bouleversements et leurs conséquences. À travers leur appropriation de ces enjeux, les directions financières vont donner à leur organisation les clés de leur transformation, en mesurant et en diffusant les indicateurs de RSE et durabilité au sein de leur organisation et en contribuant à aligner les objectifs.

Markess by Exægis a étudié les principaux enjeux des directions financières d'ici à 2026, les initiatives des organisations en matière de politique de RSE et les déclencheurs de ces projets. Cet ebook aborde également la nouvelle réglementation CSRD, son degré de connaissance, ses freins et les bénéfices attendus.



Aurélie Leleu
Senior Research Analyst
Markess by Exaegis

Les enjeux environnementaux encore loin du sommet des priorités



©Markess by Exægis, 2024

Quels sont les enjeux majeurs à relever d'ici 2026 par votre direction financière ?
(France, 2024 - Echantillon : 88 répondants)

La **gestion des risques** apparaît comme le premier enjeu des directions financières dans un contexte économique et énergétique tendu où de nombreux risques menacent les résultats des organisations.

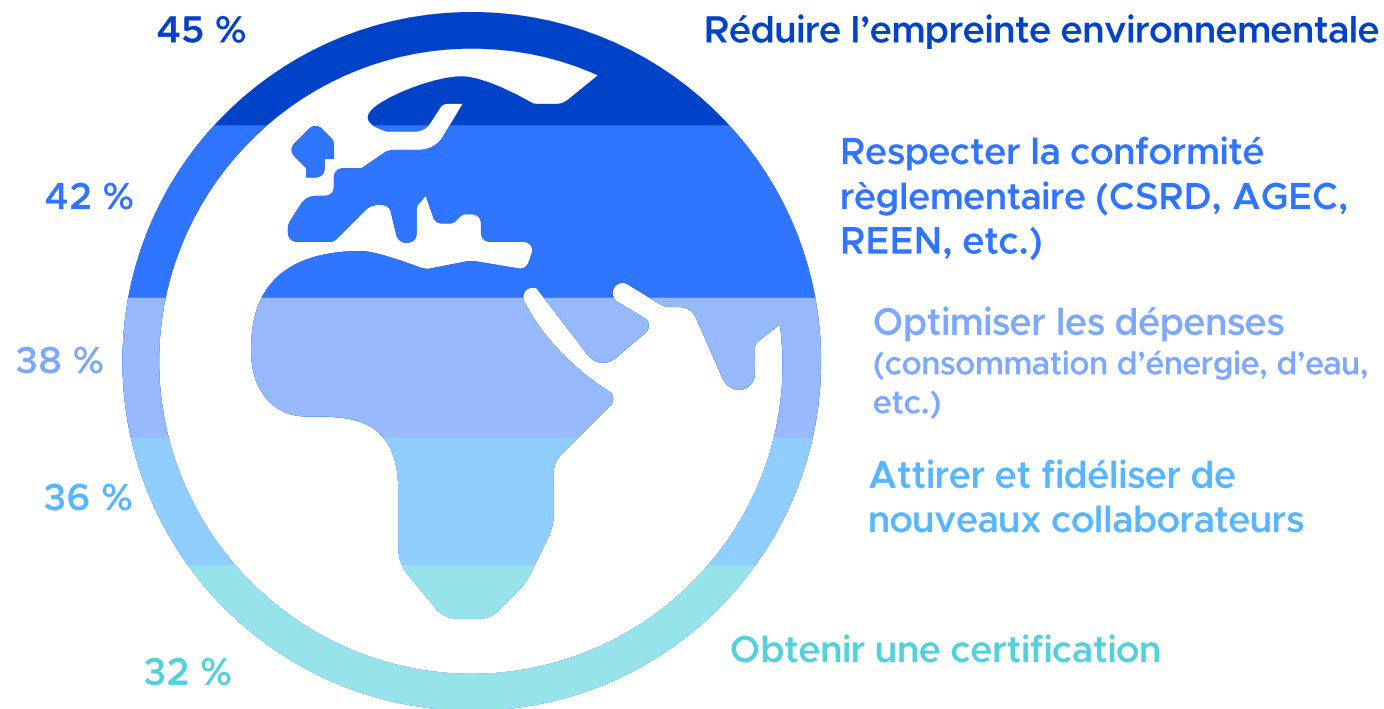
En plus des risques de crédit, de marché, de liquidités ou encore de cybersécurité, les organisations sont également confrontées à des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance tels que de mauvaises conditions de travail des salariés, une exploitation excessive de ressources naturelles, ou du commerce avec des gouvernements corrompus.

Pourtant, seule 1 organisation sur 4 place les enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en tête de leurs priorités.

La mise en place d'une politique de RSE implique pour les organisations d'intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leurs activités et dans leurs relations avec leur écosystème. L'objectif est de contribuer à un développement durable, de favoriser la qualité de vie au travail, des valeurs en matière d'égalité, de non-discrimination et de juste rémunération au sein de l'entreprise. Elle vise à limiter l'impact négatif d'une entreprise sur l'environnement et la société.

La **sustainability** repose sur la conviction que les stratégies de durabilité favorisent la longévité de l'entreprise, en plus d'apporter des réponses aux défis sociétaux et environnementaux.

Des facteurs déclencheurs pourtant nombreux



©Markess by Exægis, 2024

Quels sont, selon vous, les moteurs qui poussent les organisations à mettre en place des politiques de Responsabilité sociale et environnementale ?
(France, 2024 - Echantillon : 88 répondants)

3 moteurs principaux poussent les organisations à adopter des politiques de RSE :

- Les **ambitions écologiques**, dont la transition écologique et l'atteinte des objectifs de développement durable ;
- La **conformité réglementaire**, facteur incontournable de transformation ;
- Et **l'optimisation des dépenses**, notamment énergétiques.

Les **enjeux d'image** sont également d'importants déclencheurs de politiques de RSE et de durabilité, dont l'attractivité employeur (36 %) et l'image auprès clients (28 %), ou encore des investisseurs (14 %). Cette image peut être renforcée par l'obtention d'une certification.

Une maturité RSE en devenir

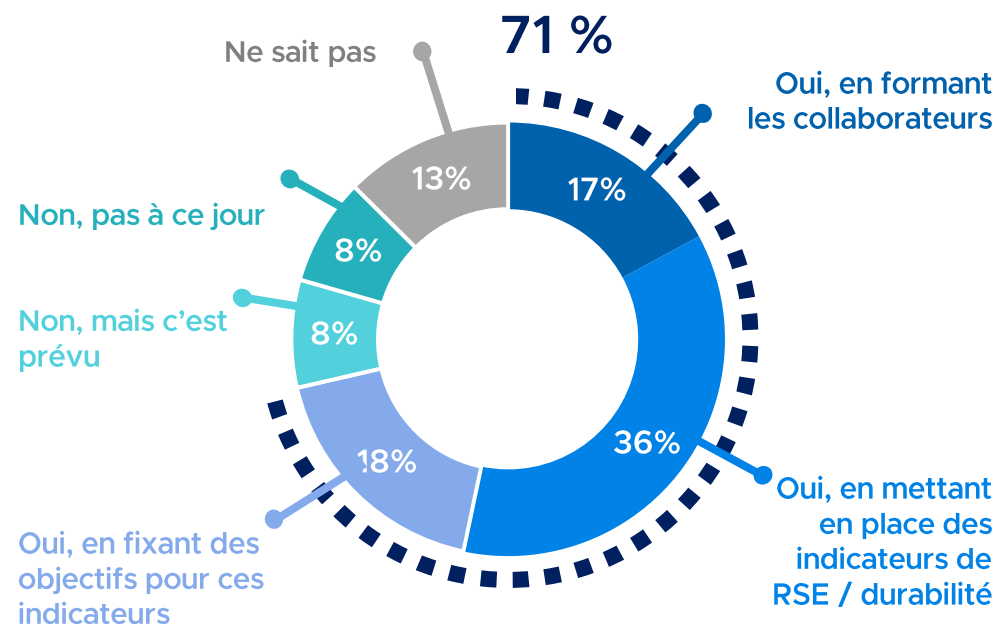
Au-delà de la prise de conscience, les organisations doivent passer du constat à la pratique.

Cela implique notamment de sensibiliser leurs collaborateurs, d'adopter une méthodologie d'estimation, de mesurer et de mettre en place des objectifs, et de définir la stratégie pour les atteindre.

Les objectifs peuvent être de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), optimiser la consommation énergétique, décarboner la chaîne de valeur, contribuer à l'économie circulaire (recyclage et valorisation des déchets), ou encore favoriser la qualité de vie au travail.

7 organisations sur **10** ont mis en place une politique de RSE

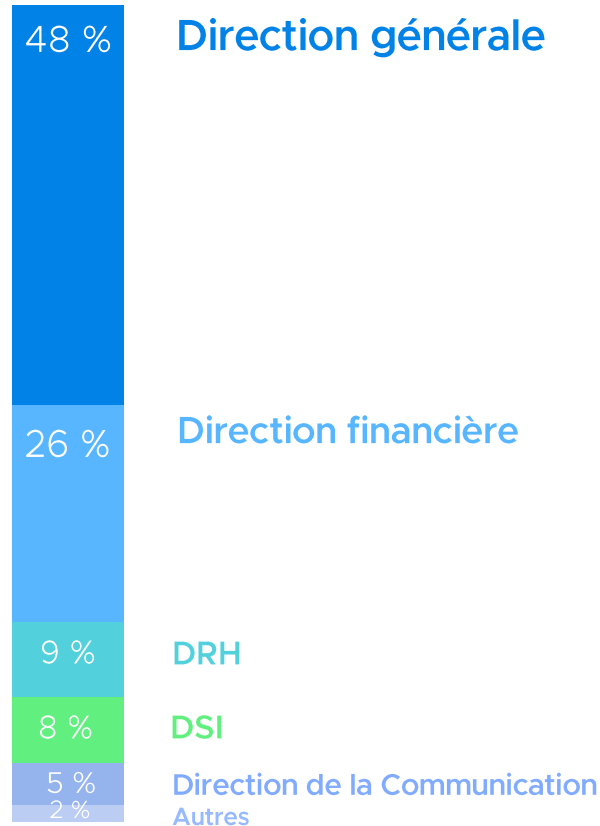
Plus de la moitié des organisations ont mis en place des indicateurs de RSE et de durabilité, mais seules 18 % ont fixé des objectifs pour ces indicateurs. 17 % des organisations se sont pour l'instant limitées à former leurs collaborateurs pour favoriser une prise de conscience. Enfin, 16 % n'ont encore rien enclenché dans ce domaine.



©Markess by Exægis, 2024

Votre organisation a-t-elle mis en place une politique de Responsabilité sociétale et environnementale ?
(France, 2024 - Echantillon : 88 répondants)

Quel rôle pour le CFO ?



©Markess by Exægis, 2024

Quelle direction porte ou portera les projets RSE / durabilité dans votre organisation ?

(France, 2024 - Echantillon : 77 répondants, hors « ne sait pas »)

La direction générale est l'entité qui porte le plus souvent les projets RSE et durabilité, en particulier au sein des PME. Les autres directions sont plus souvent impliquées dans les grandes organisations (ex. direction financière, DRH, DSI, direction de la communication, etc.).

Elle a la vision globale et le pouvoir de décision adéquats pour enclencher de tels projets et mobiliser toutes les parties prenantes. Ces projets impliquent d'engager de nombreux métiers et directions pour disposer des données nécessaires (finance, ressources humaines, opérations, achats, etc.).

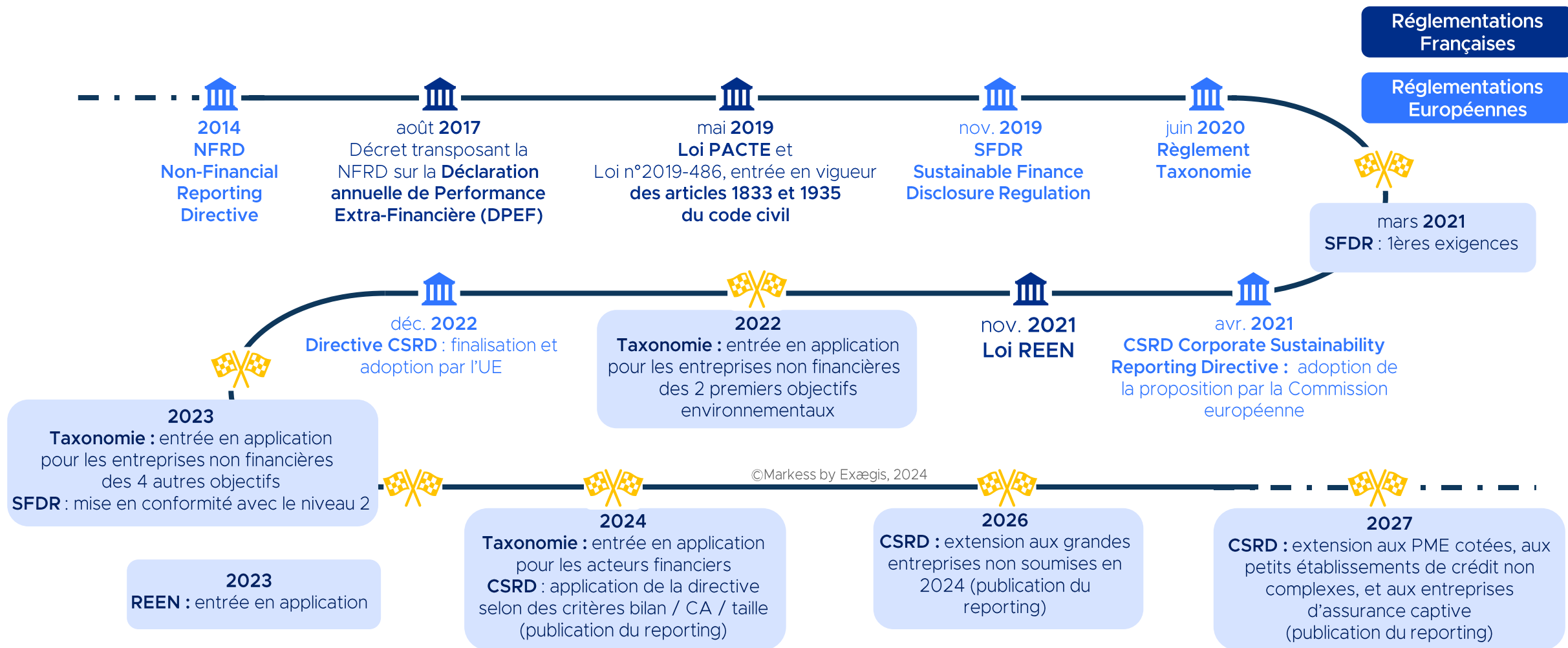
Sa compréhension de l'organisation, sa capacité à collecter des données et à fournir des indicateurs donnent un rôle prépondérant au CFO

La direction financière apporte aux projets RSE ses compétences en traitement des données et sa maîtrise du contexte économique et réglementaire de l'organisation pour atteindre trois objectifs clés :

- Mettre en place un pilotage de la performance qui va intégrer finance et RSE,
- S'assurer de la conformité et des enjeux de traçabilité dans le cadre d'audits,
- Contribuer à faire évoluer le business model au regard des risques et de leurs impacts.

La direction financière va étendre son rôle et former un tandem avec la direction générale pour élaborer la stratégie de sustainability et de RSE de leur organisation.

Les obligations françaises et européennes en matière de RSE





Le renforcement progressif du cadre réglementaire

La France est déjà dotée d'un cadre législatif et réglementaire très fourni...

- Loi NRE (Nouvelle Régulations Économiques) de 2001
- Loi « Grenelle I » et « Grenelle II » de 2009 et 2010
- Loi de transition énergétique de 2015
- Directive européenne Non-Financial Reporting Directive (NFRD) transposée en droit français en 2017
- Loi PACTE de 2019
- Dispositions de l'article 1833 du Code civil qui font que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux, dispositions de l'article 1835 du Code civil sur la raison d'être
- Loi REEN (Réduction de l'Empreinte Environnementale du Numérique) en 2021, qui exige des communes et intercommunalités de plus de 50 000 habitants d'avoir une stratégie numérique responsable à compter de 2025.

...en parallèle s'ajoutent des initiatives au niveau européen

- Jusqu'à fin 2020, le reporting extra-financier reposait essentiellement sur la **directive NFRD**, qui fixait le contenu de la Déclaration Annuelle de Performance Extra-Financière (DPEF) et imposait aux sociétés cotées et aux grandes entreprises de communiquer des informations sur leur impact social et environnemental, à travers des indicateurs non normés et non harmonisés.
- De nouveaux règlements ont renforcé les exigences telles que **Taxonomie** (référentiel des activités économiques ayant un impact sur l'environnement) et **SFDR** (obligation pour les sociétés financières de communiquer des informations pour leurs produits et à les classer selon leurs enjeux ESG - Environmental Social Governance).
- La **Directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** vient renforcer les exigences de la Directive NFRD.

“

À partir de l'exercice fiscal 2024 et des publications de 2025, la première vague des entreprises françaises va être soumise à la réglementation CSRD. Cette nouvelle norme marque un tournant historique pour la prise en comptes des enjeux de sustainability. On va sans doute assister à la fin du greenwashing tous azimuts et au début d'une nouvelle ère, celles des mesures concrètes basées sur de nouvelles données transparentes et fiables.

”



Nicolas Beyer

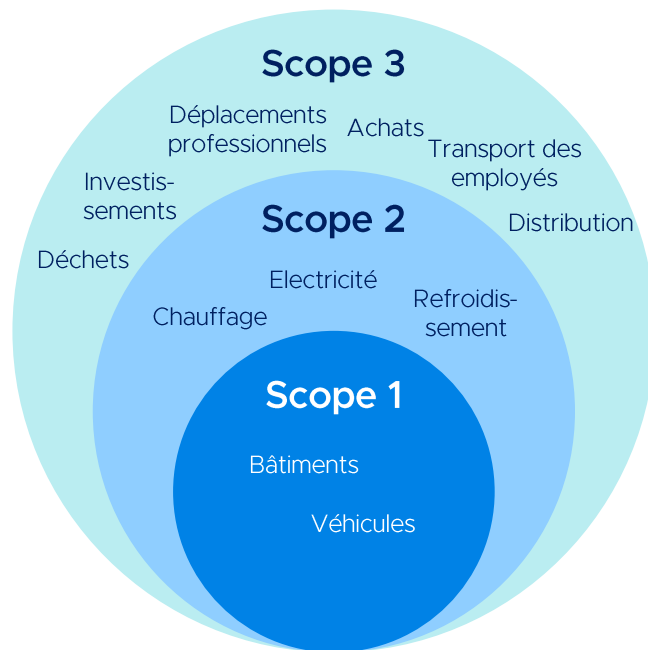
Directeur de la Recherche
Markess by Exægis

La directive CSRD



La directive européenne 2022/2464 dite **CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)** a pour objectif **d'harmoniser le reporting de durabilité** des entreprises et d'améliorer la disponibilité et la qualité des données ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) publiées. Elle permettra d'améliorer la transparence, la fiabilité et la comparabilité des informations sur la durabilité.

Pour respecter ces obligations réglementaires, les organisations devront s'approprier les indicateurs RSE / ESG et leurs modalités de calcul, et s'engager dans un plan de transition vers un reporting prévisionnel (objectifs de décarbonation et stratégie pour y parvenir).



©Markess by Exægis, 2024

1. Analyse de la double matérialité : identifier les sujets majeurs et quantifier des risques financiers concernant les effets du dérèglement climatique sur leur activité, et l'impact de leur activité sur l'environnement.

2. Analyse des écarts : faire l'inventaire, qualifier l'existant, et faire la comparaison avec les exigences de la réglementation.

3. Collecte et consolidation

4. Contrôles internes et gestion du changement

La mesure de l'empreinte carbone est répartie en 3 catégories :

- Les émissions directes liées aux bâtiments et aux véhicules (**Scope 1**)
- Les émissions indirectes liées aux consommations d'énergie (**Scope 2**)
- Les autres émissions indirectes liées à la chaîne d'approvisionnement ou de distribution (**Scope 3**). Ce scope implique un engagement des fournisseurs à communiquer des informations sur leur durabilité et donc à la mesurer.

CSRD : Qui est concerné ?

Un calendrier progressif

La directive CSRD s'appliquera progressivement **à partir du 1^{er} janvier 2024 selon des critères de taille, de bilan et de chiffre d'affaires.**

Les micro-entreprises et PME non cotées ne sont pas visées mais peuvent le faire de manière volontaire. Pour les PME, il existe des normes simplifiées qui leur sont dédiées, avec un standard pour répondre aux questions des parties prenantes (banques, fonds d'investissements, acteurs de la supply chain).

Type d'entreprise	Critères	Entrée en vigueur	Date de reporting
Plus de 500 salariés	Plus de 40 millions € de chiffre d'affaires ou Plus de 20 millions € de total de bilan	2024	2025
Entreprises répondant à 2 des 3 critères	Plus de 250 salariés ou Plus de 40 millions € de chiffre d'affaires ou Plus de 20 millions € de total de bilan	2025	2026
PME cotées en bourse	PME cotées en bourse en dehors des micro-entreprises (i.e. entreprises de moins de 10 salariés dont le total du bilan ne dépasse pas 450 000 € ou le chiffre d'affaires net ne dépasse pas 900 000 €)	2026	2027
Entreprises non européennes / Groupes dont le siège est à l'étranger	Plus de 150 millions d'euros chiffre d'affaires annuel sur le marché de l'UE + critères de taille au niveau des filiales et succursales européennes.	2028	2029

1 organisation sur 2 ne sait pas si elle est concernée



Le gouvernement français a publié l'ordonnance de transposition de la **CSRD** en décembre 2023. Fin 2024, certaines entreprises devront ainsi publier un reporting de responsabilité durable, sur les piliers Environnement, Sociétal et Gouvernance, conforme aux exigences de la directive.

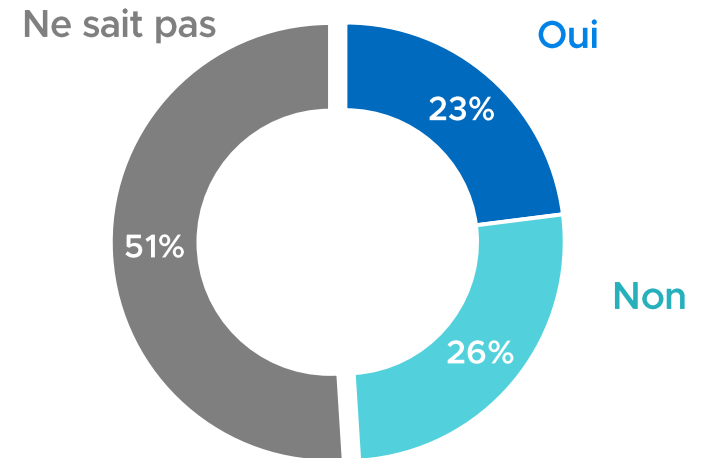
Avant cette réglementation, près de 11 700 entreprises européennes étaient soumises à des obligations de publication de reporting extra-financier.

Selon les estimations de la Commission européenne, elles seront 49 000 concernées par la directive CSRD.

Les entreprises demeurent mal informées sur les obligations engendrées par la CSRD

Les grandes entreprises et ETI interrogées sont logiquement plus souvent conscientes d'être soumises à la directive que les PME.

Comme elles en ont l'habitude pour les changements réglementaires, elles s'appuieront sur des partenaires (cabinets de conseil, auditeurs, éditeurs de logiciels, etc.) pour s'approprier et mettre en œuvre la réforme.



©Markess by Exægis, 2024

À votre connaissance, votre organisation est-elle soumise à la directive CSRD ?
(France, 2024 - Echantillon : 88 répondants)

45 % des entreprises soumises à la CSRD confient le projet à leur CFO

Parmi les entreprises conscientes d'être soumises à la CSRD, c'est généralement le CFO qui portera les projets RSE / durabilité pour 45 % d'entre elles.

CSRD : Les freins à surmonter



©Markess by Exægis, 2024

La **collecte des données** est le défi majeur des organisations du fait de leur dispersion, leur manque de disponibilité et leur qualité insuffisante. Faire remonter des informations de leurs entités et de leur chaîne d'approvisionnement implique de vérifier la qualité des données, de mettre en place des protocoles d'échanges pour les collecter, etc. Les entreprises auront aussi à mettre en place une piste d'audit pour tracer les informations publiées qui seront, par la suite, auditées par des organisations indépendantes dans les mêmes conditions que celui du reporting financier.

L'identification et la **coopération des parties prenantes** est un autre frein puisque ce reporting implique les données de nombreuses directions (logistique, RH, achats, communication, etc.) ainsi que celles liées à la chaîne d'approvisionnement.

La **disponibilité d'un budget** dédié à la mise en conformité est un enjeu non négligeable, pour couvrir non seulement les investissements en logiciels et prestations d'accompagnement, mais aussi le temps à consacrer au projet pour les équipes internes.

Le **manque de logiciels** disposant des fonctionnalités adaptées pour réaliser et automatiser le reporting ESG est souligné par 1 décideur sur 5.

Quelles difficultés rencontrez-vous dans la mise en conformité avec la directive CSRD ?
(France, 2024 - Echantillon : 20 répondants, concernés par la CSRD)⁴

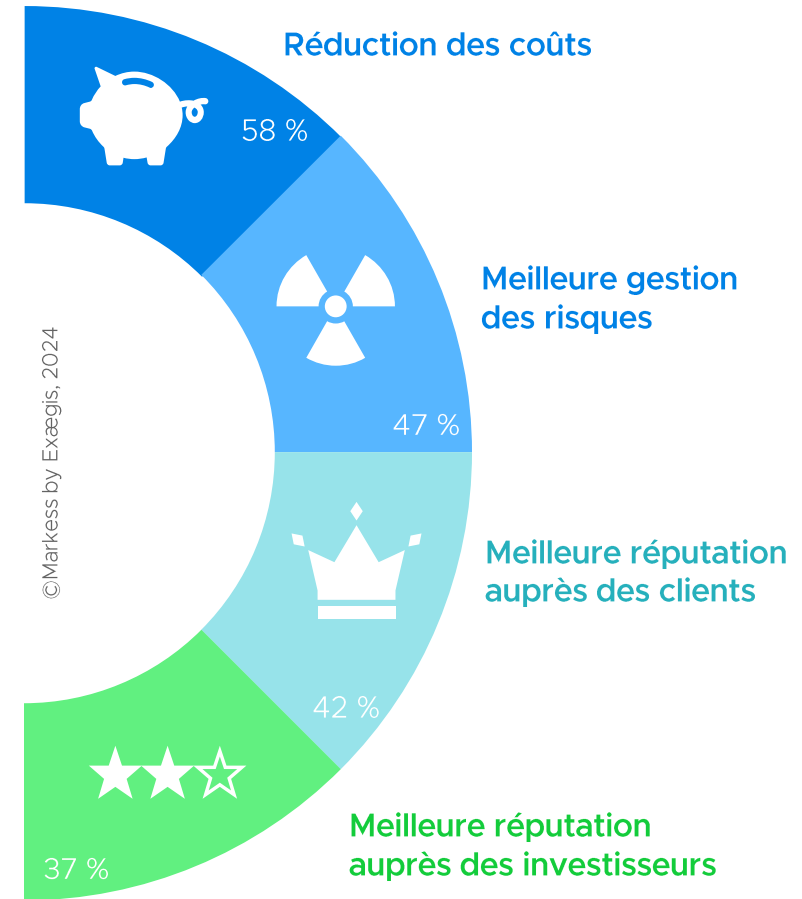
CSRD : Quels sont les bénéfices attendus ?

Les entreprises voient des avantages importants à travers la directive :

- La **réduction des coûts**, tels que ceux liés à la consommation d'énergie ou d'eau, est le 1^{er} bénéfice identifié par plus de la moitié des entreprises.
- Une **meilleure gestion des risques**, la directive exigeant des informations supplémentaires sur l'identification et la gestion des risques liés au changement climatique.
- Une **meilleure réputation auprès des clients**, les consommateurs étant plus enclins à faire confiance et à rester fidèles aux entreprises défendant des causes sociales et environnementales.
- Une **meilleure réputation auprès des investisseurs**, pour qui la maîtrise des risques est essentielle.

En outre, les entreprises attendent des **bénéfices pour leur marque employeur** (26 %) les engagements sociaux et environnementaux devenant un facteur décisif dans le choix du lieu de travail.

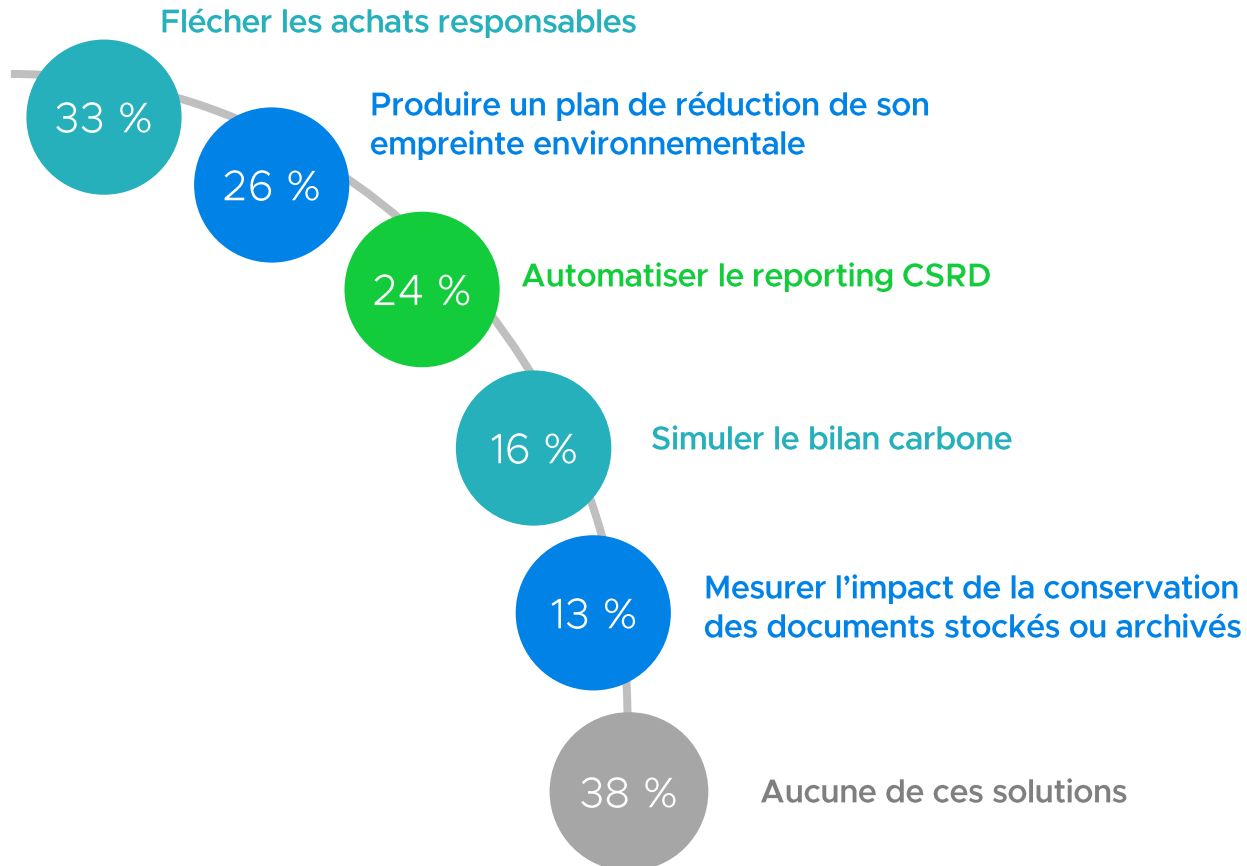
Le reporting RSE et durabilité sera également **support à la prise de décision stratégique** de l'entreprise en fournissant des données précises, complètes, et des indicateurs standardisés au CFO et à la direction générale.



Quels bénéfices attendez-vous de la mise en conformité avec la directive CSRD ?

(France, 2024 - Echantillon : 20 répondants, concernés par la CSRD)

Le recours aux solutions numériques encore limité



©Markess by Exægis, 2024

Votre organisation a-t-elle recours à des solutions numériques pour la réalisation des objectifs suivants ?
(France, 2024 - Echantillon : 88 répondants)

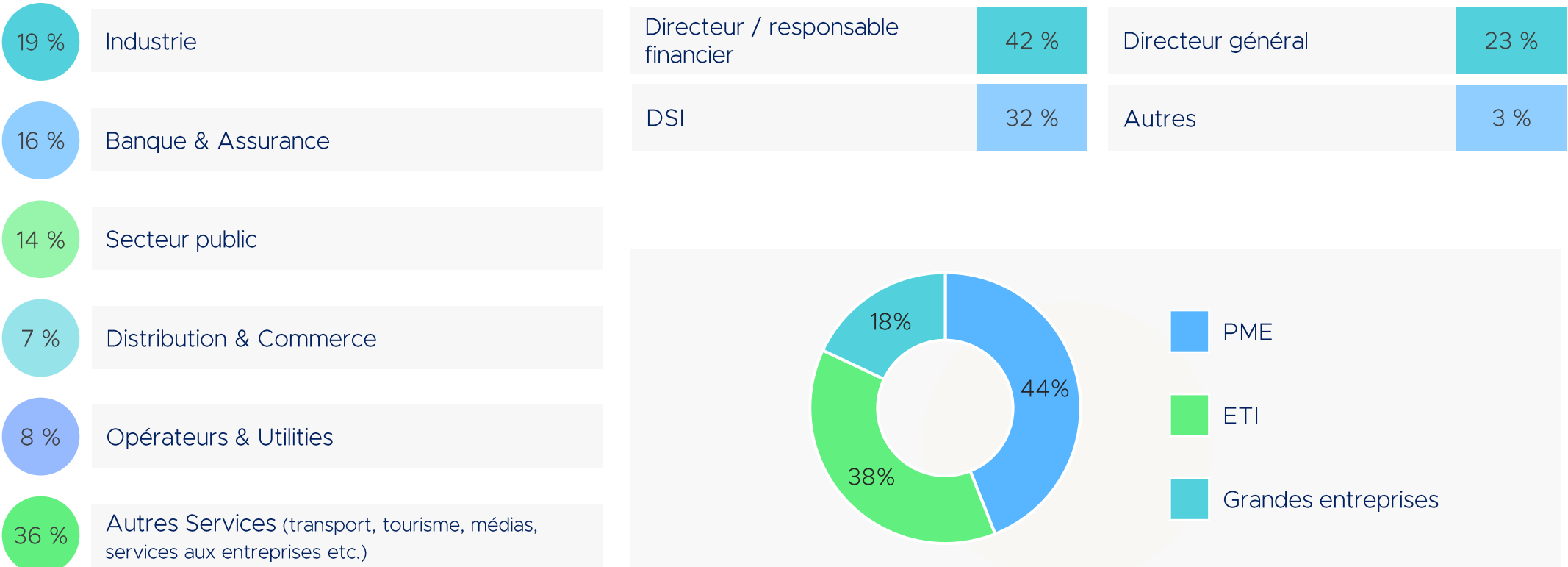
Les organisations sont pour l'heure peu équipées en solutions RSE et durabilité

L'application de la directive CSRD sur le reporting extra financier est pourtant loin d'être neutre sur le plan du numérique : mesures quantitatives et conformes à des standards imposés, croisements avec des données extérieures, etc. Il s'agira d'un chantier d'envergure avec une nécessaire remise à plat des systèmes de reporting.

L'**intelligence artificielle** peut être un atout pour les stratégies RSE, en permettant d'analyser de grandes quantités de données et de cibler les efforts en matière de développement durable et de responsabilité sociale. L'IA peut, par exemple, faciliter la collecte et le traitement des données RSE, aider à optimiser la consommation d'énergie, etc. L'impact environnemental de l'IA, en termes de consommation d'énergie et d'émissions de carbone, reste cependant à prendre en compte.

Profils des décideurs interrogés

Étude menée par Markess by Exægis auprès de 88 décideurs au 2^{ème} trimestre 2024 via un questionnaire en ligne.





Construire un avenir durable : message aux responsables financiers

Avis d'expert



Construire un avenir durable : message aux responsables financiers

AVIS D'EXPERT

“

La durabilité des entreprises va au-delà de la simple conformité avec les métriques de la responsabilité sociale des entreprises. Elle est devenue un impératif stratégique, qui a un impact direct sur la création de valeur à long terme. Les responsables financiers doivent reconnaître que le développement durable ne se limite pas à la réduction des risques mais qu'il offre également des opportunités intéressantes.

Qu'est-ce que la durabilité des entreprises et pourquoi est-ce si important ?

La "durabilité des entreprises" est la pratique consistant à répondre aux besoins actuels des entreprises sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. Au lieu de réduire ces "besoins" à des gains financiers obtenus en améliorant uniquement la productivité, il s'agit d'inclure toutes les dimensions d'un environnement sain pour tous les êtres vivants. Cette approche équilibrée du développement tient compte des impacts à long terme sur la planète, les individus et la durabilité.

Les trois principaux piliers de la durabilité des entreprises sont les suivants :

- **Durabilité environnementale** : Préserver les ressources naturelles et les écosystèmes, réduire la pollution et les déchets, atténuer le changement climatique pour que l'environnement puisse continuer à abriter la vie.
- **Gouvernance durable** : Promouvoir une croissance et un développement inclusifs et équitables, tout en veillant à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace et responsable.
- **Durabilité sociale** : Garantir le bien-être social et l'équité en promouvant les droits humains, l'éducation, les soins de santé et l'égalité des chances, ainsi qu'en favorisant des communautés résilientes et solidaires.

La durabilité des entreprises étant de plus en plus reconnue comme un moteur de la croissance, de l'innovation et de la résilience opérationnelle, il est capital d'en faire un aspect intégral de la stratégie d'entreprise, si ce n'est pas déjà le cas. Pour les responsables financiers, l'importance de la durabilité découle de son potentiel à relever les défis mondiaux tels que le changement climatique, la pénurie de ressources et l'inégalité sociale. Le tout en présentant simultanément des opportunités de différenciation et de leadership pour les entreprises.

”



Emmanuel Olivier
Directeur des opérations
Esker



Construire un avenir durable : message aux responsables financiers

AVIS D'EXPERT



Comment les responsables financiers peuvent-ils intégrer le développement durable dans les activités de l'entreprise ?

Les effets positifs de l'intégration de solides mesures de durabilité dans une stratégie d'entreprise ne se limitent pas aux facteurs externes. Des mesures mises en œuvre de manière globale et réfléchie peuvent également apporter des avantages significatifs en interne :

- **Créer un avantage concurrentiel** : ce type de conduite des affaires peut attirer des clients, des investisseurs et des partenaires nouveaux.
- **Réaliser des économies** considérables grâce à l'efficacité énergétique, la réduction des déchets et la conservation de l'eau.
- **Assurer la conformité réglementaire**, vis-à-vis d'une législation telle que la directive de l'UE sur les rapports de durabilité des entreprises (CSRD). Bien que les sanctions en cas de non-conformité varient selon les États membres de l'UE, elles peuvent inclure des sanctions financières et administratives ainsi que des poursuites judiciaires.
- **Fournir un accès au capital** : l'adhésion aux lignes directrices environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) aide les investisseurs à évaluer la gestion d'une entreprise et ouvre ainsi la porte à un ensemble plus large d'opportunités de financement.



Construire un avenir durable : message aux responsables financiers

AVIS D'EXPERT

“

Pour les responsables financiers, le meilleur point d'accès à ces avantages est la création d'informations détaillées sur l'adhésion de leur organisation aux normes ESG tout au long du cycle Source-to-Pay (S2P). Pour cela :

- **Investissez dans des outils de suivi des métriques ESG** pour contrôler les performances de ces indicateurs et identifier les points à améliorer. En facilitant la création de rapports transparents conformes aux cadres réglementaires, ces outils peuvent donner une image claire et précise de l'impact environnemental et social de l'entreprise.
- **Adoptez des solutions spécialisées**, conçues pour répondre aux exigences réglementaires en matière de déclaration des émissions de gaz à effet de serre. Ces outils rationalisent les processus de collecte, d'analyse et de déclaration des données, aidant ainsi les entreprises à agir efficacement sur leurs émissions, à réduire le risque d'erreurs et à simplifier les complexités liées à la conformité réglementaire.
- **Préparez-vous à la conformité** aux diverses directives en vigueur dans le monde, telles que la CSRD. En prenant tôt des mesures pour comprendre et mettre en œuvre les normes de reporting nécessaires, les responsables financiers peuvent préparer et assurer une transition en douceur lorsque les réglementations entreront en vigueur. Les équipes juridiques, financières, Supply Chain et RSE doivent travailler ensemble pour s'assurer que la réduction des risques et le reporting sont intégrés de manière transparente. Cette approche collaborative garantit que tous les aspects de l'organisation sont alignés sur les exigences, ce qui facilite l'établissement de rapports complets et précis. Une préparation en amont permet également d'identifier et de résoudre les problèmes potentiels, ce qui réduit le risque de non-conformité et positionne l'entreprise en tant que leader en matière de développement durable.

La durabilité des entreprises est un concept à multiples facettes qui nécessite une approche stratégique et proactive de la part de la direction. En l'intégrant dans l'ADN de leur organisation, les dirigeants peuvent non seulement contribuer à un monde plus durable, mais aussi jeter les bases d'un succès pérenne. En effet, aborder les questions de durabilité permet d'aborder également la durabilité de l'entreprise elle-même. Et si ces questions prennent de l'importance dans l'économie et deviennent une réalité dans la vie de chacun, elles auront naturellement un impact sur les entreprises. Cet équilibre entre les objectifs financiers immédiats et les considérations de durabilité à long terme est essentiel pour la viabilité de la planète et des entreprises.

”



Emmanuel Olivier
Directeur des opérations
Esker





© 2024 Markess International SAS, et/ou ses sociétés sœurs ou mères. Tous droits réservés. Markess by Exægis est une marque déposée de Markess International SAS, et de ses sociétés sœurs et mères. Cette publication ne peut être reproduite ou distribuée sous quelque forme que ce soit sans l'autorisation écrite préalable de Markess. Elle comprend des analyses et des opinions issues de la recherche de Markess, qui ne peuvent être interprétées comme des déclarations de fait. Markess décline toute garantie quant à l'exactitude, l'exhaustivité ou l'adéquation de ces informations. Les recherches de Markess peuvent aborder des sujets juridiques et financiers, néanmoins, Markess ne saurait fournir de conseils juridiques ou financiers et ses analyses ou recherches ne doivent pas être interprétées ou utilisées comme telles. Votre accès et votre utilisation de cette publication sont régis par la politique d'utilisation de Markess. Markess est particulièrement soucieux de sa réputation d'indépendance et d'objectivité. Ses analyses et recherches sont produites de manière indépendante par son équipe d'analystes de recherche, sans contribution ni influence d'une tierce partie.