

La démarche CSR



Temps de lecture : 9 mn

Quelle feuille de route pour établir une stratégie d'entreprise durable ?

La mise en œuvre de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) représente une étape cruciale pour les entreprises souhaitant intégrer pleinement les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dans leur stratégie.

Contrainte réglementaire ou démarche volontaire, c'est une opportunité rare pour améliorer la performance de l'entreprise, réexaminer les relations avec les clients et fournisseurs, voire modifier le modèle d'entreprise.

L'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) a publié des documents clés pour guider les entreprises à travers ce processus complexe. Cet article explore les étapes essentielles pour adopter une démarche CSRD efficace, en s'appuyant sur les directives de l'EFRAG.



Première étape : Identifier les enjeux et l'importance de la CSRD

La première étape consiste à comprendre pourquoi la CSRD est importante pour votre entreprise. Cette étape de détermination est cruciale car elle établit le niveau d'effort et de ressources nécessaires pour mettre en place une stratégie durable.

1. La conformité réglementaire

La conformité réglementaire est souvent le premier facteur : les entreprises cotées, les moyennes et grandes entreprises devront se conformer aux exigences de la réglementation CSRD.

Si des sanctions financières et pénales sont possibles, des éventuelles restrictions commerciales, des actions d'activistes ou le risque de réputation seront des motivations plus vraisemblables pour vouloir se conformer à la directive.

2. Demande des clients

La pression des clients sera aussi un moteur dans la mise en conformité rapide. De plus en plus de consommateurs et de partenaires commerciaux exigent des produits et services durables. Ils veulent connaître l'impact carbone, environnemental et social

Les entreprises clientes ont besoin de l'engagement de leurs fournisseurs pour pouvoir satisfaire leurs propres engagements vis-à-vis de la CSRD.

3. Pression des investisseurs

Les investisseurs, qu'ils soient actuels ou potentiels détenteurs de capital ou de dette, recherchent de plus en plus des entreprises engagées dans des pratiques durables pour satisfaire à leurs propres engagements. Un engagement sérieux en matière de la durabilité peut jouer un rôle crucial pour attirer et retenir ces investisseurs. Dès maintenant, de nombreux prêteurs ajustent le coût de la dette en fonction de critères environnement et sociaux pour satisfaire leurs propres engagements.



Seconde étape : Acculturation de l'entreprise aux critères ESG

L'acculturation de l'entreprise aux critères ESG est une étape indispensable.

Cela commence par la formation des instances dirigeantes, notamment la direction et le conseil d'administration. Ensuite, il est essentiel de former le management intermédiaire et, enfin, l'ensemble des collaborateurs.

Cette formation doit couvrir le changement climatique et ses impacts prévisibles, les principes fondamentaux de la durabilité, les attentes réglementaires et les meilleures pratiques pour intégrer les critères ESG dans les activités de l'entreprise.

Un fort degré d'acculturation de l'entreprise va permettre d'accélérer le projet et réduire coûts et délais.



Troisième étape : Déterminer les dates clés du projet

Il est crucial de fixer des dates clés pour le projet CSRD. Cela inclut évidemment la capture des données et la production de rapports. Que ces rapports soient volontaires ou obligatoires, avoir un calendrier clair permet de s'assurer que toutes les parties prenantes internes et externes sont alignées et que les échéances sont respectées.

Utiliser la méthodologie prévue par l'EFRAG

La CSRD propose ou plutôt exige une méthodologie rigoureuse et une documentation de toutes les étapes, que le projet soit réalisé en raison d'une obligation réglementaire ou d'une décision de l'entreprise, sur une base « volontaire », selon la terminologie VSME de l'EFRAG.

1. Cartographier la chaîne de valeur

La cartographie de la chaîne de valeur, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, est essentielle pour identifier où se situent les impacts environnementaux et sociaux.

2. Déterminer les parties prenantes

Pour chaque étape de la chaîne de valeur, il est crucial d'identifier les parties prenantes internes et externes. Cela comprend les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les régulateurs.

3. Interroger les parties prenantes

Il est important de consulter ces parties prenantes pour comprendre leurs attentes et préoccupations en matière de durabilité, ainsi que l'impact de leur activité sur l'entreprise. Les résultats de ces consultations doivent être intégrés dans la stratégie ESG de l'entreprise.

Ce dialogue avec les parties prenantes permet d'identifier les sujets importants dans l'écosystème de l'entreprise.

4. Évaluer l'importance relative des sujets

Chaque sujet identifié doit être évalué en fonction de son impact sur le monde extérieur et des risques et opportunités qu'il représente pour l'entreprise.

Pour les premiers reportings, l'EFRAG met l'accent sur la réduction des gaz à effet de serre et la résilience au changement climatique, même si l'économie en ressources et l'économie circulaire, la préservation de l'environnement et la conformité aux standards sociaux et de gouvernance sont aussi des sujets importants.

La **double matérialité** dans la CSRD implique que les entreprises évaluent l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société ainsi que l'impact que vont créer sur leur activité les changements induits notamment par le changement climatique et la raréfaction des ressources. Les entreprises doivent donc logiquement mettre en place des plans d'atténuation de ces impacts.

L'analyse suivant la méthode Impacts, Risques, Opportunités permet de reprioriser les grands changements nécessaires à l'entreprise, et aussi de nombreux « quick wins » de performance opérationnelle, des améliorations rapides et faciles à réaliser.

5. Établir une ébauche de plan d'actions

Sur la base de cette évaluation, un plan d'actions initial doit être établi pour adresser les enjeux les plus critiques. Les objectifs d'un plan d'actions doivent évidemment être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART).

C'est à cette étape qu'il faudra examiner les données déjà disponibles, celles qu'il faut collecter en interne et celles qu'il faut aller chercher auprès de tiers.

C'est au plus tard à cette étape qu'il faut se doter des outils nécessaires pour mesurer. Nota Bene : Certains logiciels permettent aussi un accompagnement des phases préalables de cartographie et évaluation, il peut être aussi pertinent de les mettre en œuvre bien plus tôt dans le processus s'ils peuvent contribuer au questionnement de l'entreprise.

6. Créer un rapport test

Seule l'établissement d'un premier rapport test avant la première période de reporting officiel va permettre de garantir la faisabilité du projet, qu'il s'agisse de la disponibilité des indicateurs, de la mobilisation des collaborateurs ou du fonctionnement des connexions inter-systèmes.

Il va surtout permettre, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes internes, d'évaluer la pertinence des engagements sur les objectifs de durabilité détaillés dans l'ébauche de plan d'action.

7. Discuter l'ébauche de plan d'actions avec la direction

Cette ébauche de plan d'actions doit être présentée à la gouvernance de l'entreprise pour qu'elle puisse réaliser les arbitrages nécessaires sur les objectifs de durabilité en fonction des impacts, risques et opportunités, et assurer la cohérence entre les objectifs long terme, moyen terme et annuels, et qu'elle amende ou infléchisse la stratégie de l'entreprise.

Cette étape est cruciale pour s'assurer que la stratégie de durabilité est alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise et qu'elle bénéficie du soutien nécessaire au plus haut niveau.

8. Finaliser le plan d'actions

Pour la mise en œuvre et la finalisation du plan d'actions décidé, il convient de

- revoir la documentation des différentes étapes de projet comme indiqué dans la méthodologie de l'EFRAG ;
- mettre en place les contrôles dit de second niveau qui s'imposent pour garantir la qualité de tout au long du processus, comme les saisies manuelles par exemple ;
- consigner et vérifier les hypothèses retenues et les calculs réalisés dans le cadre de données extrapolées ;
- vérifier la faisabilité des engagements.



Quatrième étape : Partager sa stratégie durable

Le rapport de durabilité doit être publié dans une section dédiée du rapport de gestion pour les entreprises assujetties à la CSRD ainsi que sous format numérique. Il faut prévoir que le document soit certifié par un commissaire aux comptes ou un organisme tiers indépendant (OTI).

Les entreprises non assujetties pourront publier tout ou partie des éléments de leur rapport interne. Elles préféreront souvent ne répondre qu'aux questionnaires reçus, en s'appuyant sur ce rapport.

Le grand avantage de produire un rapport, même s'il n'est pas rendu public, est qu'il devient la source unique pour les informations diffusables et garantit la cohérence du dispositif de communication sur les engagements et les indicateurs extra-financiers.



Cinquième étape : Poursuivre et améliorer sa stratégie durable

Au-delà du projet initial et de la création du premier rapport, les exercices ultérieurs devraient permettre de traiter les sujets qui auront été écartés faute de directive précise ou moyens lors du premier exercice. Ils permettront aussi d'améliorer la qualité des indicateurs et des objectifs, et d'extérioriser de nouvelles initiatives environnementales, sociales ou de gouvernance.

Le consensus actuel est que les ressources à mobiliser après le premier exercice devraient représenter chaque année un cinquième des ressources du premier exercice.



Conditions de succès

Un projet CSRD a l'avantage d'avoir un périmètre, un plan de projet et une première date de livraison clairs.

La différence va résider dans l'engagement du comité de direction et des correspondants à mobiliser qui se trouvent dans toutes les services de l'entreprises (vente, service clients, production, exploitation, direction financière, DSI, achats, RH, communication, RSE, ...), dans la qualité du directeur de programme, qu'il soit interne ou externe, et sa capacité à discuter avec la direction, et l'implication du gestionnaire de projet (PMO).

Un projet transverse à l'entreprise comme CSRD exige une communication interne et externe précise et régulière. Les délais nécessaires aux interactions avec les parties prenantes externes à l'entreprise ne doivent pas être sous-estimés.

Conclusion

La mise en œuvre de la directive CSRD est un processus complexe mais essentiel pour les entreprises dans un monde en transformation. En suivant les étapes décrites dans cet article, et en s'appuyant sur les directives de l'EFRAG, les entreprises peuvent non seulement se conformer aux exigences réglementaires, mais aussi renforcer leur position sur le marché et leur résilience, attirer des investisseurs et répondre aux attentes croissantes de leurs clients en matière de durabilité.

La démarche, en tant qu'analyse à 360° de l'entreprise, permettra également d'identifier explicitement des zones d'amélioration qui auraient pu échapper à la vigilance de la direction. Il s'agit donc d'un exercice d'audit approfondi qui, en lui-même, génère des améliorations avant même de bénéficier des améliorations à long terme.

Adopter une démarche CSRD est bien plus qu'une obligation réglementaire, c'est une opportunité stratégique de bâtir une entreprise pérenne.