

# CSRD Benchmark

Analyse de 35 rapports de durabilité 2024  
Préparer son prochain programme

Juin 2024

WAVESTONE

# ***Synthèse du Benchmark***

# Premiers rapports de durabilité : la **transformation durable** est-elle en marche ?

Rapports  
analysés

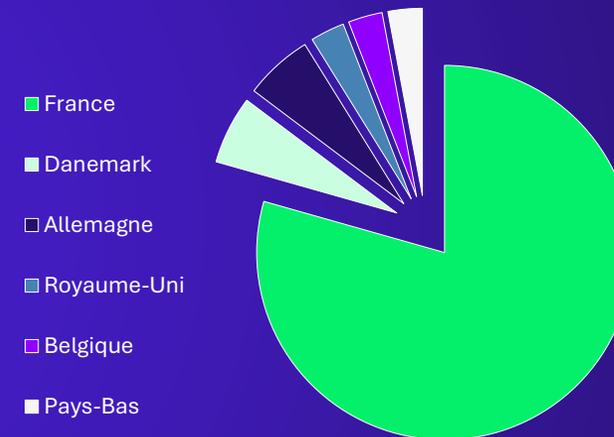
**35**

- Des **différences d'approches** et de maturité notamment en fonction des **secteurs** mais aussi des **convergences** y compris dans les **difficultés rencontrées**.
- Si les modèles économiques restent peu remis en question à ce stade, les **fondations sont en place pour engager des transformations plus profondes**.

Wavestone a mené une analyse approfondie de **35 états de durabilité d'entreprises européennes**, essentiellement françaises et issues de **5 grands secteurs d'activité** (Banque Assurance, Industrie, Energie & Utilities, Transport & Voyages, Services) .

Ces rapports représentent en général près **d'un tiers du DEU\*** (avec des variations importantes de **20% à 50% en nombre de pages**).

Géographie des rapports étudiés



# Démarche méthodologique

## Définition du périmètre

- Sélection de **35 rapports de durabilité conformes à la CSRD** d'entreprises européennes (principalement françaises), publiés entre **février et mars 2025**
  - Représentation **multisectorielle** pour assurer la comparabilité inter et intra-sectorielle
- 

## Construction d'une grille d'analyse

- Définition de **critères d'analyse** alignés avec les exigences de la CSRD (double matérialité, ESRS, taxonomie, gouvernance...) et construction d'une **grille d'évaluation standardisée**
  - Lecture structurée selon une approche mixte : **qualitative et quantitative**
  - Analyse portant à la fois sur le **contenu** (niveau de conformité, précision des engagements) et la **présentation** (lisibilité, clarté)
- 

## Analyse comparative et synthèse

- **Évaluation comparative** des pratiques
- Identification des **bonnes pratiques** et des **écarts par rapport aux exigences CSRD**

# Echantillon des entreprises analysées

Nombre d'entreprises

35

Secteurs d'activité

12

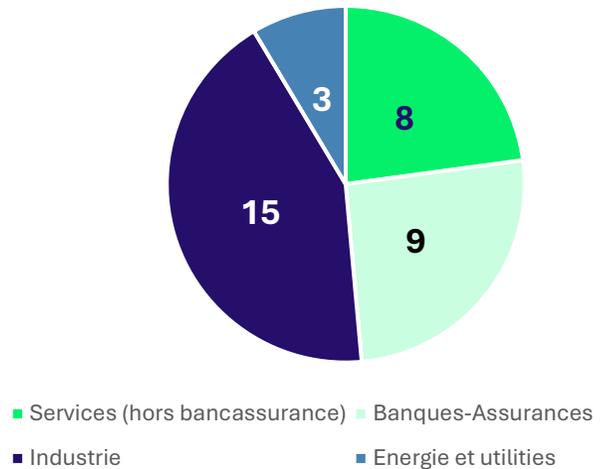
Nombre de salariés moyen

105 208

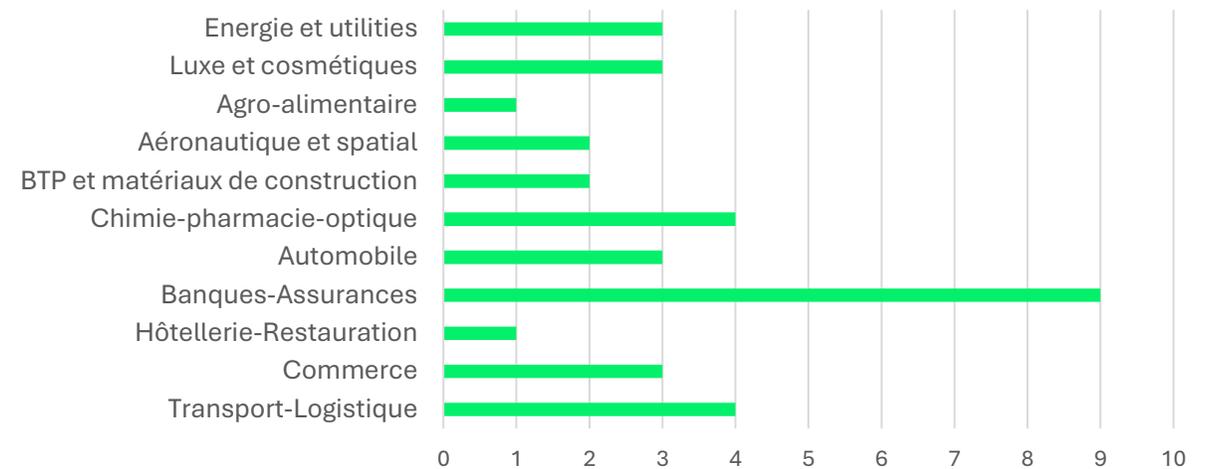
Chiffre d'affaires moyen

41 214 M€

Répartition du panel par grands secteurs  
(en nombre d'entreprises)



Répartition du panel par secteurs d'activité  
(en nombre d'entreprises)



# La norme transverse ESRS 2 : une opportunité pour interroger sa stratégie

## Forme et structure des rapports : des révélateurs de maturité

Bien que la directive n'impose pas de format, la présentation adoptée reflète la maturité des entreprises sur les sujets traités.

- Suivi souvent "scolaire" des normes, parfois plus libre sur les volets sociaux. Quelques entreprises ont structuré le rapport autour de leurs orientations stratégiques de durabilité, ce qui ne facilite pas la comparaison.
- Mise en page claire et graphique favorisant la compréhension et la comparabilité.
- ESRS E1 (changement climatique) est souvent le plus structuré, quantifié, détaillé (indicateurs carbone déjà maîtrisés).
- Efforts sur les thématiques moins matures qui gagneront en rigueur avec le temps.

## Modèle d'affaires : une vision encore descriptive

Présent dans la plupart des rapports, le modèle d'affaires consiste souvent en une description synthétique, mais statique et peu reliée aux IROs matériels :

- Activités-clés (BU), ressources, création de valeur, parfois chaîne de valeur intégrée.
- Largement présenté sous forme d'infographie (déjà présentes dans les DPEF) et positionné en début de DEU, plus rarement dans le rapport de durabilité.
- Maturité très variable sur la transformation du modèle d'affaires au regard de la durabilité :
  - Pas de transformation engagée/visible
  - Modèle intrinsèquement durable (ex.: ferroviaire)
  - Modèle exposé, transition engagée (ex.: énergie, automobile).

## Analyse de double matérialité (DMA) : un socle encore déséquilibré

La DMA \*est au cœur de la réflexion durable et des rapports, mais des disparités sont identifiées :

- Nombre d'enjeux matériels (IROs\*\*) identifié : entre 30 et 80 en majorité
- Majorité d'impacts négatifs et risques, au détriment des opportunités (cf. culture du risque ancrée dans les grandes entreprises).
- 6 ESRS quasi systématiquement jugés matériels : E1, E5, S1, S2, S4 et G1.
- Moindre représentation de thématiques comme l'eau, la biodiversité, la pollution et les communautés affectées.
- Consultation des parties prenantes externes : non systématique (appui sur experts internes) ou datant d'avant 2024 (parfois 3 ans avant).
- La matrice visuelle de double matérialité est rarement publiée, souvent jugée sensible.

\*Double materiality assessment

\*\* Impacts, risques, opportunités

L'exercice d'ESRS 2 pousse les entreprises à clarifier leurs enjeux clés. Il offre une opportunité de relier durabilité et stratégie, encore peu saisie pleinement à ce stade.

# Zoom sur certains ESRS : **priorités** d'aujourd'hui et **chantiers** de demain



## Changement climatique (E1) : un reporting climat solide

- **Atténuation** : les entreprises se fixent des objectifs climatiques pour 2030 et Net-Zero pour 2050, souvent validés **SBTi**. Elles progressent sur la **mesure de leur empreinte carbone** (périmètre, scope 3, facteurs d'émission...) et leur **plan de transition**, mais le volet financement reste souvent flou.
- **Adaptation** : l'analyse des **risques climatiques sur les actifs** se développe, mais est plus rare sur la chaîne de valeur; les plans d'action restent à construire ou déployer.



## Économie circulaire (E5) : maturité en progrès

- Les entreprises maîtrisent mieux le thème des **flux sortants (outflows)** qu'entrants, avec un **focus sur le recyclage et la réutilisation**. Le reporting sur les **déchets** et leur traitement s'améliore.
- Sur les **flux entrants (inflows)**, les démarches de sobriété (ex. : allègement poids) et de sourcing durable sont mises en avant.
- L'**écoconception** devient stratégique, combinant durabilité et économies.



## Effectif de l'entreprise (S1) : enjeux de rémunération

- Les thématiques sociales liées aux effectifs sont classiques et bien couvertes par des politiques et actions (conditions de travail, santé-sécurité, DEI...), parfois **plus narratives que quantifiées**. Les politiques **Droits humains** sont plus récentes, mais se généralisent. Le thème des **salaires décents** émerge, avec des méthodologies associées encore floues.
- Les **points de progrès** touchent à la quantification des effectifs (dont non-salariés), la clarification des populations couvertes par les politiques.



## Travailleurs de la chaîne de valeur (S2) : élargir la vision

- La gestion des **impacts sociaux et environnementaux** dans la chaîne de valeur est en développement. La majorité des entreprises concentrent leurs efforts sur leurs **fournisseurs de rang 1**, mais **certains secteurs sont plus avancés** (agro-alimentaire, luxe...) en termes de profondeur d'analyse et de maîtrise des risques liés à leur chaîne de valeur.
- Les **Directions Achats** sont en première ligne, se forment, se structurent (Achats responsables) et s'outillent, en lien avec les réglementations CSRD et Devoir de vigilance /CS3D.

# ESRS 2

## Les bases du rapport de durabilité

- **Périmètre de reporting** : aligné sur le **périmètre de reporting financier** pour la grande majorité des entreprises, avec parfois des limites indiquées sur certains indicateurs (sociaux notamment)
- **Consultation spécifique des parties prenantes pour la DMA\***: consultation systématique des parties prenantes internes, moins systématique pour les parties prenantes externes
- **Modèle d'affaires** : présenté de façon visuelle et factuelle (ressources et valeur créée, activités, parties prenantes) mais généralement peu connecté aux enjeux matériels et peu dynamique (invisibilisation des transformations à opérer)
- **Matérialité des ESRS** : contrastes marqués entre certaines thématiques
  - Très souvent retenus comme matériels : E1 (Changement climatique), E5 (Economie circulaire), S1 (Effectif de l'entreprise), S4 (consommateurs et utilisateurs finaux), S2 (Travailleurs de la chaîne de valeur) et G1 (Ethique des affaires)
  - Moins fréquemment jugés matériels : E2 (Pollution), E3 (Eau), E4 (Biodiversité) et S3 (Communautés)
- **Répartition moyenne des IROs\*\* par entreprise** : nette prédominance des **risques (16 risques vs. 5 opportunités) et impacts négatifs (20 impacts négatifs vs. 8 impacts positifs)**
- **ESRS spécifiques** : créés par certaines entreprises, pour mieux rendre compte de leur modèle d'activité et enjeux ; notamment dédiés à la **data et à la cybersécurité**.

\* Double materiality assessment

\*\* Impacts, risques et opportunités

Nombre d'IROs matériels en moyenne

44

avec forte dispersion  
entre 20 et 80

Nombre d'IROs matériels en moyenne

- Environnement : 17
- Social : 22
- Gouvernance : 7

Nb d'entreprises avec rémunération CEO indexée sur des critères ESG

30 / 35

en majorité : poids 15-20%

Nb d'entreprises avec rémunération indexée sur des critères ESG (COMEX et cadres dirigeants)

21/35

Nombre d'entreprises avec ESRS spécifiques

7  
dont 5 sur la cybersécurité

Balisage manuel des informations

Pour la moitié des entreprises  
(au niveau DR le plus souvent, parfois au niveau DP)

*Normes* ***thématiques***

# ESRS E1 : Maturité des entreprises sur l'atténuation

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

### Niveau d'engagement :

- **Objectifs court-terme** sur les Scopes 1 et 2 en général alignés avec un réchauffement climatique à **1.5°C** et souvent **certifiés par SBTi**
- **Objectif "Net-zéro émissions" d'ici 2050** largement adopté, à l'exception du secteur bancaire
- **Engagements moins ambitieux sur le Scope 3** avec une couverture partielle des postes d'émission et alignés avec un réchauffement de 2°C

### Moyens mis en œuvre :

- **La contribution de chaque levier de décarbonation** est rarement corrélée aux objectifs
- **Les plans de financement** sont majoritairement présents, mais encore trop peu détaillés

### Mesure de l'empreinte carbone :

- **Scopes 1 et 2 : bonne maturité**, les calculs d'émissions sont principalement faits avec des données d'activité
- **Scope 3** : Souvent, pour les achats, les données sont calculées via des **données monétaires couplées à des FE génériques**. Pour l'usage des produits vendus, le constat est similaire bien que certaines sociétés intègrent aussi des FE spécifiques, sans spécifier le niveau de couverture.

### Taxonomie :

- Les secteurs des infrastructures et BTP, des transports et de l'énergie ont souvent un CA et des CAPEX plus éligibles et alignés.
- Certains acteurs du secteur des biens de consommation ont des CAPEX dont l'alignement est notable (en comparaison du CA aligné).

Couverture de  
l'ESRS dans le panel

35<sub>/35</sub>

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

### Energie

Alignement des investissements avec la stratégie de décarbonation et mise en place de budgets CO2 permettant un fort alignement (82%) des CAPEX avec la Taxonomie

### Pharma

Modélisation de la contribution des leviers de décarbonation à horizon 2030, et détail du plan d'action par levier (actions déjà menées vs reste à faire)

### Industrie

Plans d'actions et feuilles de route déclinés par BU, pays et pour chaque procédé industriel

## CHALLENGES A VENIR

- **La taxonomie** : l'adéquation entre éligibilité et alignement du CA et des CAPEX semble encore lointaine, d'autant que peu d'entreprises prévoient un plan correctif
- **Le plan de transition** : bien qu'obligatoire, demeure partiellement structuré voire absent
- **La mesure de l'empreinte Scope 3** : nécessaire pour piloter une stratégie de décarbonation, et requérant souvent des outils spécifiques pour affiner sa granularité; il y a un double enjeu de collecte de données d'activités en interne et de facteurs d'émission (FE) spécifiques à l'externe
- **Le rebaselining** : pas encore systématiquement appliqué par les entreprises mais s'impose comme une prochaine étape clé dans l'alignement aux trajectoires climatiques

# ESRS E1 : Maturité des entreprises sur l'adaptation

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

### Analyse des risques

- La **cartographie des risques physiques et de transition** par des scénarios climatiques **s'est généralisée**, mais reste souvent superficielle (e.g. absence de modélisation des impacts financiers). Seules quelques entreprises des secteurs liés aux biens de consommation (textile, luxe, automobile) analysent les risques sur leur chaîne de valeur.
- La **classification des risques physiques** entre aigus (inondation, vague de chaleur, sécheresse) et chroniques (stress hydrique, augmentation des températures) est bien intégrée par la majorité du panel.
- Quelques rares entreprises concluent à l'**immatérialité financière** du sujet de l'adaptation au changement climatique.

### Plans de transition et financement

- Peu d'entreprises développent des **solutions d'adaptation** (cf. encart bleu à droite).
- Les entreprises des **secteurs de l'énergie, des infrastructures, de l'industrie et des transports** sont les plus matures sur le sujet : elles disposent plus souvent de **plans d'adaptation**, et d'une **diversité de types d'actions engagées**.
- Lorsque l'entreprise prévoit l'adoption de solutions d'adaptation, elle ne les intègre pas dans ses plans de financement.

## Entreprises prévoyant des solutions d'adaptation sur :

- La protection des actifs **13/35**
- La prévention et la surveillance des actifs **11/35**
- La continuité des activités **12/35**
- La maintenance **6/35**

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

Agro-alimentaire

Travail approfondi sur la chaîne de valeur amont (distributeurs et producteurs) dans l'analyse des risques liés au changement climatique et plan d'action spécifique

Energie

Utilisation de modèles avancés (CMIP6) par le service climatique interne pour anticiper les effets du climat sur les installations et modéliser les gains et coûts de leurs projets d'investissement

Transport

Identification de leviers d'adaptation à horizon à la fois court et long termes dont un certain nombre de « quick wins » déjà mis en œuvre

## CHALLENGES A VENIR

- **Couverture partielle des analyses de risques** : focalisation sur les actifs propres, peu d'évaluation de la chaîne de valeur
- **Absence récurrente de modélisation des impacts financiers** : bien que complexe, c'est l'élément clef pour aligner l'échelle du plan d'adaptation et l'ampleur du risque
- **Identification et déploiement d'outils** pour l'analyse des risques, la modélisation des impacts financiers, opportunité de marché, gain/coût des mesures d'adaptation
- **Plans d'actions peu intégrés à la stratégie d'entreprise** et ne disposant pas de financements dédiés. Les actions des plans de transition sont très souvent **liées à l'atténuation et non à l'adaptation**.

# ESRS E2 : Maturité des entreprises sur la pollution de l'eau

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- Dans les rapports analysés, la pollution de l'eau est soit explicitement associée à de **l'eau douce**, soit les **formulations restent génériques et peu précises**. Aucune référence directe aux milieux marins n'est faite, ce qui suggère qu'ils ne sont pas pris en compte dans le cadre du reporting.
- **Les industries les plus exposées (agroalimentaire, textile) sont les plus avancées** : audits, évaluations de bassins versants, standards sectoriels, etc. A l'inverse, le secteur financier et les entreprises à impact direct limité peinent à développer des plans d'actions opérationnels.
- Les leaders adhèrent à des initiatives ou des groupes de travail sectoriels tels que l'association **Zero Discharge of Hazardous Chemicals** (gestion des produits chimiques dangereux), ou encore **The Microfibre Consortium** (microplastiques).

Couverture de la pollution de l'eau dans le panel

18<sub>/35</sub>

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

Industrie textile

Participation à des initiatives collectives et/ou sectorielles (ex : Microfibre Consortium, ZDHC) et conduite d'audits et d'évaluations, réalisés par des tiers, pour **l'ensemble de ses fournisseurs niveaux 1 et 2**.

Agro-alimentaire

Déploiement annuel d'un **questionnaire Water Risk Filter (WRF) du WWF auprès de tous ses sites de production** afin de cartographier et de hiérarchiser les risques locaux.

## CHALLENGES A VENIR

- **Mieux détourner le périmètre de la pollution** : des difficultés à traiter la pollution comme un thème distinct jusque là, en raison de ses **fortes interconnexions avec le climat (E1) et la biodiversité (E3)**
- **La consolidation du reporting : particulièrement complexe** en raison du **volume de données** à remonter depuis des centaines de sites à travers le monde (ex : Engie encore en cours de centralisation) et de l'hétérogénéité des normes locales auxquelles chaque site est soumis.

# ESRS E2 : Maturité des entreprises sur la pollution de l'air et des sols

Couverture de la pollution de l'air dans le panel

21 /35

## MESSAGES CLEFS RELATIFS A LA POLLUTION DE L'AIR

- 21 entreprises ont considéré la **pollution du sol** comme matérielle
- **Focus sur COV, NO<sub>x</sub> et SO<sub>2</sub>** :
  - Les émissions de composés organiques volatils (COV) sont quasi-systématiquement quantifiées
  - Quelques industriels reportent aussi les **NO<sub>x</sub>** et **SO<sub>2</sub>** (oxydes d'azote et dioxyde de soufre) issus de la combustion.
- Dans les rapports de durabilité, **la pollution de l'air est systématiquement abordée sous l'angle des rejets extérieurs**, sans que la qualité de l'air intérieur ne soit explicitement traitée.

## MESSAGES CLEFS RELATIFS A LA POLLUTION DES SOLS

- 17 entreprises ont considéré la **pollution des sols** comme matérielle
- Les entreprises évoquent des actions qualitatives sans données chiffrées sur l'étendue des sols contaminés ou la dépollution engagée.
- Quelques groupes (EDF, SG, UCB) mentionnent des risques liés à la dépollution ou aux évolutions normatives, **sans les anticiper ou les articuler avec des stratégies concrètes**.

Couverture de la pollution des sols dans le panel

17 /35

## CHALLENGES A VENIR

**La pollution de l'air et encore plus, celle des sols font l'objet d'un reporting encore balbutiant, qui doit se structurer :**

- Difficulté à traiter la pollution comme un thème distinct, en raison de ses **fortes interconnexions avec le climat (E1) et la biodiversité (E4)**.
- Le **regroupement** des pollutions de l'air, de l'eau et des sols **limite la granularité du reporting**. Les pollutions de l'air et du sol ne font souvent l'objet que de quelques KPIs et ne sont que peu développés, contrairement à la pollution de l'eau.
- Les **entreprises tendent à centrer leur narratif sur la conformité** (obtention de permis, respect de normes locales, mise en place de systèmes de traitement, développement de nouvelles technologies...), **sans pour autant étayer ces affirmations par des données chiffrées** ou des plans d'actions détaillés.
- La **forte hétérogénéité des réglementations locales** (seuils, obligations, normes de rejet) empêche une lecture homogène, rendant difficile la consolidation au sein des groupes.

# ESRS E3 : Maturité des entreprises sur les ressources hydriques et marines

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- Environ la moitié des entreprises (10) disposent d'une **politique consacrée à l'eau**. L'autre moitié consacre généralement un pilier stratégique à l'eau dans le cadre de leur politique environnementale.
- Si la préservation de la **quantité et de la qualité** de l'eau sont cités en introduction, rares sont les entreprises développant une partie dédiée à la qualité. La préservation des **ressources marines** n'est pas une priorité pour le panel étudié.
- Dans l'ensemble, l'approche des entreprises est axée « **opérations propres** », avec une forte maturité sur les enjeux liés à la réduction de la consommation de l'eau / le recyclage / la réutilisation. Certains acteurs (notamment les industries alimentaires, de la mode et de la beauté) intègrent également une approche « **chaîne de valeur amont** », prenant en compte les fournisseurs.
- Toutes les entreprises adoptent une approche spécifique pour les **zones à fort stress hydrique**. Elles s'appuient fréquemment sur l'outil Aqueduct du World Resources Institute ou, dans une moindre mesure, sur le WWF Water Risk Filter.

Couverture de l'ESRS dans le panel

20<sub>/35</sub>

## PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

Agro-alimentaire

**Lien systématique actions - cibles** (format tableau), traduisant opérationnellement sa vision stratégique pour l'eau.

Energie

**Description de l'intégralité de ses usages liés à l'eau**, facilitant une lecture pédagogique (différences entre les prélèvements et la consommation, usage de l'eau pour le refroidissement ou pour les process industriels, etc.).

Luxe

Première entreprise au monde à avoir une cible eau douce **validée par SBTN**.

Automobile

Consommation d'eau par **véhicule construit**.

## CHALLENGES A VENIR

- **Homogénéiser les données et fixer des objectifs** : certaines entreprises font le choix d'analyser l'eau prélevée et non consommée (et inversement). Par ailleurs, ¼ du panel n'associe pas encore de cibles à ses actions.
- **Mieux prendre en compte la chaîne de valeur, notamment aval**
- **Intégrer les parties prenantes** : mentionnées, mais rarement décrites notamment dans le cadre des systèmes de gouvernance locaux.
- **Mieux prendre en compte l'écosystème naturel** (bassins versants etc.). Les entreprises plaçant leur activité dans cette approche ont les plans d'action les plus ambitieux.

# ESRS E4 : Maturité des entreprises en termes de biodiversité

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- **13 entreprises sur les 35** étudiées ont publié un **plan de transition biodiversité**, démontrant une prise de conscience encore limitée mais en progression.
- La **maturité est fortement corrélée au secteur d'activité** : les entreprises les plus avancées sur le sujet de la biodiversité sont issues des secteurs à forte dépendance ou à fort impact (beauté, luxe, énergie, agroalimentaire, construction). A contrario, les secteurs bancaires et assurantiels sont moins matures, avec une **approche théorique souvent basée sur des données sectorielles**.
- **La lutte contre la déforestation, la cartographie et la gestion des zones sensibles** ainsi que **l'empreinte sur les sols** sont des priorités pour les entreprises.
- Les outils, méthodologies et cadres les plus utilisés par les entreprises sont le **Global Biodiversity Score** (BIA-GBS), la méthodologie **LEAP** de la **TNFD**, **ENCORE**, le **WWF Biodiversity Risk Filter** et le **SBTN**.

Couverture de l'ESRS dans le panel

24/35

## PRATIQUES DIFFÉRENCIANTES

Utilities

**Réalisation de diagnostics externes de biodiversité sur chaque site industriel** et s'engage à couvrir 100 % de ses sites d'ici 2025, avec un reporting annuel détaillé sur l'état de la biodiversité et les pollutions lumineuses, solaires, etc.

Energie

**Cartographie des sites prioritaires** en **mobilisant plusieurs jeux de données** (parmi lesquels UICN, KBA, Ramsar, MAB, Globio, stress hydrique, etc.) et **mise en place de plans d'action pour 84 % de ses sites**, avec pour cible 100 % d'ici 2028, tout en prévoyant la mise en œuvre de 10 solutions fondées sur la nature d'ici 2025.

## CHALLENGES A VENIR

- **Elargir le périmètre couvert** : la plupart des entreprises ne se focalisent que sur un segment de leur chaîne de valeur et **rarement sur l'ensemble des scopes ou des activités** (ex : Accor analyse son parc hôtelier, et non ses autres activités et sièges).
- **Définir des indicateurs quantitatifs précis** sur l'état de la biodiversité (faune, flore, écosystèmes) ou des cibles chiffrées détaillées (zéro perte nette, gain net, etc.).
- **Construire des plans d'actions dédiés** : très souvent, les actions biodiversité ne sont que des volets secondaires des politiques climat des entreprises.
- **Approfondir les analyses** qui demeurent encore superficielles, sans cartographie fine des zones sensibles, ni priorisation claire des enjeux.

# ESRS E5 : Maturité des entreprises sur l'usage des ressources et l'économie circulaire – Focus sur les ressources entrantes (inflows)

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- Objectifs partagés par les différents acteurs : diminution de l'utilisation de matières premières et intégration de **matières recyclées ou biosourcées**.
- Les entreprises analysées présentent une maturité relative, avec **peu de plan d'actions détaillé**.
- Dans le cadre d'un plan économie circulaire, **les entreprises ont établi un bon état des lieux**, notamment via l'identification des matériaux cibles à diminuer et/ou mieux sourcer en fonction de leur secteur d'activité. Exemple : le béton pour le bâtiment, le titane ou l'aluminium pour la composition des avions.
- Bonnes pratiques identifiées : inclure davantage de **critères environnementaux liés aux ressources dans les appels d'offres**, favoriser **l'intensification d'usage des produits**, favoriser **l'éco-labellisation** des portefeuilles d'achat de matière.
- Mise en **place inégale d'outil de suivi et de traçabilité des matières premières** par les différentes entreprises analysées.

➡ Certains secteurs sont plus avancés (textile, alimentation) que d'autres (secteur énergétique, assurance, banque). Au sein de certains secteurs d'activités les pratiques présentées sont tout autant éparses (automobile).

Présence d'actions spécifiques aux inflows

11 /35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

Industrie textile

Présence de procédures opérationnelles spécifiques aux matériaux et gérer par les directives de création de produits. Objectif de réduction de la dépendance aux matériaux vierges à base de combustibles fossiles en augmentant la part des matériaux recyclés, ainsi qu'en utilisant des matériaux renouvelables provenant de sources durables. Données disponibles sur la composition des produits afin de suivre l'évolution.

Agro-alimentaire

Suivi des pourcentages de matières biologiques issues d'un approvisionnement durable. Pour l'huile de palme, le soja, le papier et le cacao, des exercices de traçabilité sont menés deux fois par an avec un cabinet externe.

## CHALLENGES A VENIR

- **Améliorer les données quantitatives et le détail sur les matières entrantes**
- **Systématiser des indicateurs de suivi** de la composition des produits et/ou achats
- **Collaboration** intra-secteur pour partager les bonnes pratiques

# ESRS E5 : Maturité des entreprises sur l'usage des ressources et l'économie circulaire – Focus ressources sortantes (outflows)

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- Peu d'entreprises disposent déjà **d'outils de suivi précis concernant les déchets ou la fin de vie des produits**. Certaines d'entre elles publient toutefois des informations détaillées sur les types de déchets, leurs modes de traitement et parfois les taux de recyclage.
- La présence de plans d'amélioration ou de filières de valorisation reste inégale. Dans les secteurs BtoC, les démarches visant à **proposer aux consommateurs des solutions de réparabilité ou de recyclabilité sont encore peu développées**.
- Les programmes de gestion des déchets sont, dans l'ensemble, en cours de structuration ou de mise en œuvre. **Le niveau d'engagement varie selon les secteurs** : certains, comme le bâtiment ont déjà mis en place des méthodologies avancées, des plans d'action concrets, voire la création de filières de recyclage.
- Dans l'industrie, des études sont en cours pour mesurer les volumes de déchets et identifier des leviers de réduction, avec des premières données déjà publiées par certaines entreprises. Peu d'acteurs mettent l'accent sur les déchets orientés vers des filières de valorisation énergétique ou matière, qui restent souvent absents des reportings.

Présence d'actions spécifique aux outflows

11 /35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

### Distribution

Transparence avec les clients sur le score de durabilité (un outil efficace pour évaluer la durabilité des marques grâce à un agrégat entre un score de fiabilité et un score de réparabilité à partir des taux de panne et des taux réparation constatés par le SAV Darty, mais prenant également en compte la durée de disponibilité et le prix des pièces détachées). L'entreprise favorise la réparabilité via différents programmes.

### Cosmétique

- Objectif de zéro déchet en décharge.
- Initiatives pour réduire la génération de déchets à la source, y compris l'éco-conception des produits et l'optimisation des processus de fabrication.
- Réutilisation et recyclage des matériaux, avec des partenariats pour développer des solutions de recyclage innovantes.

## CHALLENGES A VENIR

- **Améliorer les données quantitatives et le détail sur les matières sortantes** : chiffres, types de déchets, méthodes de traitement, destination
- **Valoriser les déchets** : encore trop peu avancé en raison du manque d'objectifs précis

# ESRS S1 : Maturité des entreprises sur les effectifs de l'entreprise

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

Les **politiques les plus couramment retrouvées**, par ordre décroissant de fréquence d'apparition :

- Diversité et inclusion (31)
- Santé et sécurité (30)
- Formation et développement des compétences (23)
- Politique des droits de l'homme (21)
- Rémunération et avantages sociaux (15)
- Dialogue social (10)
- Bien-être et conditions de travail (9)
- Attractivité et rétention (7)
- Equilibre vie professionnelle / vie personnelle (7)

## PERSONNES VULNERABLES

La définition des **personnes vulnérables**, quand elle est réalisée, varie, mais comprend souvent :

- les femmes
- les jeunes
- les personnes LGBTQ+
- les personnes en situation de handicap
- les personnes issues de milieux défavorisés ou éloignées de l'emploi

Les migrants sont parfois cités.

## FOCUS SALAIRE DECENT

On peut distinguer **3 groupes d'entreprises** :

- Celles mentionnant que leurs salariés perçoivent un salaire décent, sans fournir de détails supplémentaires
- Une majorité se réfère à la **définition de l'OIT** et garantit un salaire supérieur au **minimum légal** ; en l'absence de seuil, elles s'appuient sur le **salaire moyen, médian** ou des référentiels comme le **Fair Wage Network**
- Celles très matures sur le sujet, qui prennent l'ensemble de leur effectif en compte, anticipent la future **directive sur la transparence salariale** et communiquent clairement sur leurs engagements, reflétant une politique structurée

Couverture de l'ESRS dans le panel

35/35

Nombre d'entreprises faisant le lien avec la transparence salariale

4/35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

Agro-alimentaire

Programme Dan'Care pour offrir à tous ses salariés dans le monde une couverture santé de qualité (hospitalisation, soins ambulatoires, maternité...)

Assurance

Actualisation annuelle du calcul et engagement à verser une rémunération en espèces équivalente à au moins 110% du salaire vital à tous ses employés d'ici 2026.

Energie

Formation d'ambassadeurs de la diversité pour sensibiliser les équipes et déploiement d'outils pour suivre et évaluer sa politique D&I, en s'appuyant sur des KPIs et des retours d'enquêtes internes.

## CHALLENGES A VENIR

- **Mieux définir la population des non-salariés** : améliorer leur comptabilisation (règles différentes suivant les pays) et clarifier si les politiques appliquées aux salariés le sont également aux non-salariés
- **S'aligner avec la directive sur la transparence salariale**, qui n'était pas la priorité pour le moment
- **Définir des objectifs clairs, quantifiables et bien communiqués** afin d'améliorer l'efficacité des politiques relatives aux effectifs propres
- **Harmoniser les politiques au niveau Groupe** pour assurer un cadre unifié et une cohérence globale, tout en **les adaptant localement** pour répondre aux spécificités régionales et aux réalités locales.

# ESRS S2 : Maturité des entreprises sur les travailleurs de la chaîne de valeur

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- **Politique d'achats responsables** (ou durables) et **Devoir de vigilance** sont les 2 leviers-clés pour répondre aux risques dans la chaîne de valeur (d'approvisionnement surtout) : intégration de **chartes éthiques** dans les contrats, **évaluation des risques par catégories d'achats** (avec par exemple, les outils AFNOR, Verisk Maplecroft...), **(auto-)évaluation de la performance ESG** des fournisseurs (avec notamment les plateformes EcoVadis, Sedex)
- **Plateformes de signalement en majorité externalisées** (ex. : EQS).
- Pour les fournisseurs évalués à risques ESG forts, réalisation d'**évaluations ciblées et d'audits sur site**, menés par des tiers avec une **attention accrue sur le respect des droits humains** (ex. : dialogue direct avec les collaborateurs du fournisseur audité), et un suivi accru des mesures correctives. A noter : des efforts plus importants pour accompagner les fournisseurs dans leur plan de progrès (et non seulement les sanctionner), dans l'esprit de la future CS3D.
- **Intégration de critères ESG** dans les appels d'offre et processus achats : leur pondération dans l'évaluation des fournisseurs se situe souvent entre 15 et 20%.

Couverture de l'ESRS dans le panel

32/35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

### Energie

Objectif de réduction du nombre de fournisseurs afin de privilégier des partenariats stratégiques et durables. Nouvel outil digital fournissant une note de risque éthique couvrant cinq dimensions : le risque pays, les activités à risque, les personnes politiquement exposées, les sanctions et les controverses.

### Agro-alimentaire

Equipe dédiée en Amérique Latine et Asie pour aider les fournisseurs à élaborer leurs plans d'action correctifs : apport d'expertise et de ressources, dialogue régulier pour clôturer l'audit après vérification de l'auditeur (méthodologie SMETA).

### BTP Construction

Audits, menés en priorité sur le rang 1 des fournisseurs, parfois rangs 2 et au-delà, en fonction des risques sociaux et environnementaux identifiés. Test de la grille d'audit réalisé sur une filière Route sur fournisseurs rang 1 à 5

## CHALLENGES A VENIR

- **Assurer une vigilance au-delà des fournisseurs de rang 1 et s'outiller pour être plus efficace dans la gestion des risques et la visibilité dans la chaîne de valeur.** Les dernières versions de la CS3D après Omnibus allègent les exigences, mais les incidences les plus probables ou sérieuses dans la chaîne de valeur relèvent toujours du périmètre de responsabilité.
- **Embarquer et accompagner les fournisseurs** : au-delà du sujet carbone, intégrer les volets Droits humains; au-delà des chartes et codes de bonne conduite, installer un dialogue structuré avec les fournisseurs, les former et les appuyer sans leurs plans d'action.
- **S'intéresser aussi aux impacts en aval de la chaîne de valeur** (logistique, transport, entreposage, installation) restent encore peu documentés
- **S'assurer régulièrement de la visibilité et de la connaissance des mécanismes de remontés d'alertes** par les collaborateurs, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés, les clients, consommateurs et utilisateurs finaux

# ESRS S3 : Communautés affectées

## MESSAGES CLEFS

On distingue **trois grandes approches** dans la définition des communautés affectées :

- Les **communautés locales**, directement impactées par la présence ou les activités de l'entreprise sur un territoire
- Les **communautés liées à la chaîne de valeur**, notamment dans les zones d'extraction ou de production à risque
- Des **communautés plus larges**, définies par une caractéristique commune ou un enjeu sociétal spécifique

Les **impacts négatifs évoqués** portent essentiellement sur **les droits humains et fonciers** des populations autochtones, ainsi que sur des **problématiques environnementales majeures** telles que la pollution de l'eau, de l'air et des sols, mais aussi sonore et visuelle, et la gestion des déchets.

A partir de **certains seuils de risque ou d'investissement** pour des projets d'envergure, un dialogue structuré est engagé avec les communautés locales avec un réel savoir-faire en matière de dialogue / concertation avec des parties prenantes externes élargies.

Couverture de l'ESRS  
dans le panel

22/35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

Agro-  
alimentaire

Autoévaluation lancée fin 2024 dans les sites de production à travers le monde afin d'évaluer le niveau de maturité des pratiques de dialogue avec les communautés des sites et d'identifier les axes d'amélioration.

Industrie /  
Construction

Programme « Build Change » (depuis 2022) afin de renforcer l'employabilité des jeunes issus de milieux défavorisés en les formant aux métiers du secteur de la construction, confronté à une pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux pays.

BTP  
Construction

Utilisation (depuis 2014) de l'outil Local Footprint® pour mesurer les impacts et retombées socioéconomiques de ses projets, afin d'évaluer concrètement leur ancrage local et leur effet d'entraînement.

Transport

Consultations et concertations régulières avec les riverains sur les projets en cours et à venir (construction, rénovation...)

## CHALLENGES A VENIR

- **Intégrer de façon plus structurée et régulière les communautés affectées** et leurs représentants dans le dialogue avec les parties prenantes
- **Construire des KPIs quantitatifs** pour fixer des objectifs de résultat (et pas seulement des objectifs de moyens) et piloter l'action auprès des communautés affectées
- **Faire connaître l'existence et le fonctionnement des mécanismes de remontées d'alertes auprès des communautés affectées**. Ces mécanismes mis à disposition des effectifs de l'entreprise et des travailleurs de la chaîne de valeur sont souvent étendus aux communautés affectées.

# ESRS S4 : Consommateurs et utilisateurs finaux

## MESSAGES CLEFS

- **Un glissement sémantique** s’observe entre la norme, qui parle de **consommateurs et d’utilisateurs finaux**, et la pratique des entreprises, souvent centrée uniquement **sur les clients**.
- Dans certains secteurs comme l’industrie, **une distinction plus précise est faite entre clients B2B, B2C, B2T et utilisateurs finaux** (Ex : dans l’aéronautique, les clients sont les compagnies aériennes, tandis que les utilisateurs finaux sont les passagers et les équipages)
- Lorsqu’elle est établie, la distinction la plus courante oppose les **“clients”** — entendus comme les personnes qui paient pour obtenir un produit ou un service — aux **“utilisateurs finaux”**, qui en assurent l’usage réel.
- **Trois thématiques** majoritairement abordées par les entreprises : **la protection des données** ; la **sécurité et la qualité** des produits, surtout dans les secteurs automobiles, alimentaires et pharmaceutiques ; **l’accessibilité des produits et services**, qu’elle soit tarifaire, physique ou numérique.

Couverture de l’ESRS dans le panel

34/35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

### Défense

Identification d’un impact négatif potentiel lié au détournement d’usage, pouvant compromettre la sécurité et les droits de ses utilisateurs finaux – États et populations concernées

### Industrie

Mise en place d’un outil de gestion de l’expérience client « la Voix du Client » offrant la possibilité à toutes les entités du groupe de sonder régulièrement un nombre illimité de clients et de patients

### Automobile

Proposition de financements sociaux et inclusifs afin de permettre l’accessibilité aux véhicules au plus grand nombre

### Distribution

Description précise et détaillée des consommateurs et utilisateurs finaux considérés comme étant vulnérables et influençables dans leur choix de consommation

## CHALLENGES A VENIR

- **Élargir la notion d’accessibilité** pour inclure systématiquement l’accessibilité tarifaire, numérique et physique, dans les secteurs d’activité pertinent.
- **Décloisonner les Métiers** et travailler de manière plus transversale, pour assurer la boucle d’amélioration continue visant la qualité produit et la satisfaction client.

# ESRS G1 : Maturité des entreprises sur la conduite des affaires

## MESSAGES CLEFS DE L'ESRS

- La **conduite des affaires** et la culture d'entreprise ont été jugées matérielles et abordées par toutes les entreprises, de même que la détection et les **incidents de corruption** et de pots-de-vin.
- D'autres sous-thématiques ont été traitées par la majorité des entreprises :
  - La gestion des relations avec les **fournisseurs** et les pratiques de paiement
  - La protection des **lanceurs d'alerte**
- Le sous-thème « **lobbying et de l'influence publique et politique** » a été moins abordé par les entreprises, sans doute en raison de sa sensibilité et de la réticence à le communiquer publiquement
- Certaines entreprises, notamment dans le secteur pharmaceutique, agroalimentaire et du luxe, abordent le **bien-être animal**
- La **cybersécurité** est souvent mentionnée dans cet ESRS lorsque l'entreprise n'y dédie pas un ESRS spécifique.

Couverture de l'ESRS dans le panel

35/35

## PRATIQUES DIFFERENCIANTES

Pharma

Présentation d'un tableau des expertises de son conseil de surveillance :

	Internal business experience	R&D	Agri-cultural/food	Health-care	Finance	Internal control/risk management	HR	Governance/compliance	Digital	Sustainability/climate protection	Independence
Dr. Paul Achleitner	X					X	X	X			
Horst Baier	X				X	X	X	X		X	X
Ethenn Couain	X		X				X	X		X	X
Colleen A. Guggis	X			X			X				X
Kimberly Mathisen	X	X	X	X			X		X	X	X
Lori Schachter	X				X	X	X	X			X
Dr. Nancy Simonian	X	X		X	X	X					X
Jeffrey Libben	X		X		X	X				X	X
Alberto Weissar	X		X		X	X	X	X		X	X
Prof. Dr. Norbert Winkeljohann (Chairman)	X				X	X	X	X	X	X	X

Automobile

Focus dédié sur sa politique antitrust

## CHALLENGES A VENIR

- **Obtenir les chiffres et données sur les pratiques de paiement** pour les filiales et notamment, à l'international.

# *Préparer son prochain programme CSRD*

- Comment **structurer** sa démarche ?
- Quel impact de la loi **Omnibus** ?
- Quelle **durée** et quel **dimensionnement** ?

# 6 étapes structurantes à questionner dans une démarche CSRD

Dans quelle mesure, souhaitez-vous avoir une approche purement réglementaire de la norme ou créer un levier de transformation ?

## Approche

**Gouvernance & Pilotage – chantier CSRD**

- Quels rôles et répartitions des tâches entre RSE et métiers ?
- Quel dimensionnement et répartition des tâches au sein de l'équipe projet ?

**Double Matérialité**

- Choix de modifier, d'améliorer ou non la DMA ?
- Comment objectiver la matérialité avec des données quantitatives ?

## Données qualitatives

**Périmètre**

- Quelle ambition sur le fait d'étendre ou non les politiques ?

**Plan d'actions**

- Quelles actions prioritaires à lancer en 2025 ?

### Application des MDR

## Données quantitatives

**Architecture Data ESG**

- Comment simplifier, fluidifier et fiabiliser la gestion des données ESG ?

**Evolution IT**

- Quelles modifications apportées à l'outil de reporting ?

Une nécessité : bien considérer les arbitrages Omnibus qui auront un impact sur les prochains reporting

# L'allègement des obligations de reporting de la CSRD met en évidence l'importance d'une approche volontaire en faveur de la durabilité

## Suppressions



### Seuil

Suppression de **+80% du nombre d'entreprises concernées** en réhaussant les seuils : l'éligibilité est limitée aux entreprises de plus de 1 000 employés et 50M€ de CA ou 25M€ d'actifs nets détenus

### Données

Suppression de l'ajout de standards de reporting (ESRS) sectoriels



### Audit

Suppression de l'évolution ultérieure à un niveau **d'assurance raisonnable**

## Allègements



### Double-matérialité

Maintien de l'analyse de double matérialité, mais **réduction des justifications nécessaires à la non-matérialité**

### Chaîne de valeur

Extension du « plafond de la chaîne de valeur », les entreprises soumises à la CSRD ne pourront plus exiger de leurs fournisseurs des données allant au-delà du **standard VSME**



### Données

Allègement de la **quantité de données requises**, priorisation des points quantitatifs et une meilleure distinction entre données obligatoires et volontaires

## Incitations



### Audit

Publication par la Commission d'ici 2026 de **lignes directrices ciblées** (au lieu de normes d'audit initialement prévues) pour traiter plus rapidement les problèmes émergents

### Reporting proactif

Possibilité pour les entreprises non soumises de **reporter volontairement** en utilisant le standard VSME de l'EFRAG, qui devrait faire l'objet d'un acte délégué



# L'hétérogénéité et la variation du dimensionnement et de la durée des programmes CSRD s'explique par quatre grands facteurs

01

## Coordination entre le groupe et les entités/filiales

En fonction de l'étendue de chaque organisation, le besoin de ressources va croître pour piloter et embarquer les filiales



02

## Gestion du changement et engagement des collaborateurs

Dépend de l'ambition donnée sur l'appropriation directe et en autonomie du sujet par les métiers



03

## Revue des politiques et profondeur du chantier

Découle de l'aspiration de réaliser l'exercice de reporting ou bien de s'en servir comme un levier de transformation stratégique



04

## Changement d'outillage de reporting

Dépend du souhait de challenger les outils ESG de collecte de données quantitatives



# Dimensionnement et durées des programmes CSRD

La complexité du projet, la précision de la norme, les attentes des auditeurs et la charge de travail induite a été la plupart du temps sous-évaluée. En synthèse, nous observons des projets de minimum 12 mois, en moyenne 15 mois, avec une charge moyenne de 6,9 ETP (médiane de 5,5 ETP).

*Services (hors  
bancassurance)*

Groupe  
international avec  
filiales et sites à  
l'étranger  
+200.000 employés

**5 ETP**  
(Core Team)

15 mois

**Envie de découvrir tous nos  
retours d'expérience ?**

***Contactez-nous pour une restitution personnalisée***

