

# PREMIÈRE ANNÉE D'APPLICATION DE LA DPEF : **BILAN ET PERSPECTIVES QUELS ENSEIGNEMENTS ?**



Avec le soutien de



## REMERCIEMENTS

*Ce rapport est le fruit des nombreux échanges et réflexions du Groupe de Travail Reporting RSE, mené avec la collaboration des adhérents d'ORÉE et co-construit avec les services du ministère de la Transition écologique et solidaire.*

ORÉE tient tout particulièrement à remercier Daniel BAUMGARTEN, Président de ce Groupe de Travail pour son engagement et sa vision stratégique dans l'élaboration et la réalisation de cet ouvrage, ainsi que Camille SAINT JEAN, chef de projet Économie circulaire et Reporting RSE et Caroline LOUIS, chef de projet Économie circulaire et Reporting RSE pour leur implication essentielle et la coordination de l'ensemble des travaux et de ce document, sans oublier Juliette ALLIONE, chargée de mission Reporting RSE au sein d'ORÉE.

Sont également vivement remerciés :

### **Les experts adhérents ou extérieurs pour leur contribution :**

Pierre BARET (La Rochelle BUSINESS SCHOOL – Excelia Group), Sylvain BOUCHERAND (B&L Evolution), Bertrand DESMIER (Tennaxia), Benjamin ENAULT (UTOPIES), Charlotte GARDES (Direction Générale du Trésor), Thibault LESCUYER (Université de Versailles Saint-Quentin-en Yvelines), Pauline de SAINT-FRONT (Cabinet de Saint-Front), Patricia SAVIN (Cabinet DS Avocats), Gérard SCHOUN (Destination 26000), Samia SEDIRI (Association ORÉE), Claire SPAGNOL (Direction Générale du Trésor) ;

### **Les entreprises ayant contribué, par leur retour d'expérience, à cet ouvrage :**

Gilles BON-MAURY (Plateforme RSE - France Stratégie), Valérie DAVID (Eiffage), Arnaud DORÉ (EcoAct), Thomas FARFAL (Bouygues SA), Jean-Éric FOURNIER (Covivio), Nelly MBILA (YPREMA), Jean-Michel PILLE (L'Oréal), Christine PROUIN (La Française des Jeux) ;

### **Les intervenants qui ont témoigné lors des séances du GT Reporting RSE :**

Jérôme BEILIN (EcoAct), Eleona BELZON (Pierre Fabre), Hugues DE JOUVENEL (Futuribles International), Solène GARCIN CHARCOSSET (Tennaxia), Nicolas JANDOT (Gecina), Camille NOISETTE (Autorité des Marchés Financiers), Julien RIVALS (Deloitte Développement Durable), Catherine RONGE (Weave air), Lucie TOGNI (MEDEF), Thierry VOLAND (Fédération Française des Tuiles et des Briques) ;

### **Le ministère de la Transition écologique et solidaire (Commissariat général au développement durable) :**

Sophie BARRÉ-BON, Anna GAILITE, Marie OLIVE-OTTO.

---

Merci enfin, pour leur collaboration active à la réalisation de cet ouvrage :  
Nathalie BOYER, Grégoire BRETHOMÉ et toute l'équipe d'ORÉE.



# SOMMAIRE

Remerciements .....	2	
<b>ÉDITOS .....</b>	<b>4</b>	
<b>1. LA DPEF : POUR QUI ET POUR QUOI FAIRE ? .....</b>	<b>6</b>	
1. Une évolution par rapport à l'article 225 du Grenelle II : des approches philosophiques différentes entre la France et l'Europe.....	7	
2. Les attentes multiples des parties prenantes ....	9	
<b>2. LES RETOURS ET PERSPECTIVES SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES .....</b>	<b>12</b>	
1. Un nouvel exercice en termes de fond et de forme	12	
2. Un point de départ pour articuler la DPEF .....	14	
3. Des outils pour envisager son modèle à moyen/long terme .....	15	
<b>3. LES RETOURS ET PERSPECTIVES SUR LES RISQUES .....</b>	<b>16</b>	
1. Qu'est-ce qu'un risque ? Quelle approche ? Dans quels buts ? .....	16	
2. Entreprise et environnement : des risques et opportunités interdépendants .....	20	
3. L'analyse des risques : l'exercice revisité de l'analyse de matérialité .....	21	
<b>4. LES RETOURS ET PERSPECTIVES SUR LES INDICATEURS .....</b>	<b>24</b>	
1. Des précisions sur le contenu .....	24	
2. Des précisions sur le format et la présentation des indicateurs .....	28	
<b>5. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DES IMPACTS ET FOCUS ENVIRONNEMENTAUX .....</b>	<b>32</b>	
1. Focus Changement climatique.....	34	
2. Focus Économie circulaire.....	38	
3. Focus Biodiversité et déforestation importée ....	39	
<b>6. LES CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....</b>	<b>45</b>	
1. Les conclusions critiques sur l'analyse des DPEF	45	
2. L'intervention de l'OTI .....	49	
3. L'extra-financier tend-il à se calquer sur le reporting financier ?.....	52	
4. Les perspectives des cadres français et européen	55	
<b>SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>60</b>	
<b>L'ASSOCIATION .....</b>	<b>62</b>	
Qui sommes-nous ? .....	62	
Conseil d'administration .....	62	
Les Groupes de Travail .....	62	
Les Clubs Métiers .....	63	
L'équipe .....	63	



## *Une vision de l'appropriation du premier exercice de la DPEF par les entreprises*



**THOMAS LESUEUR**

Commissaire général au développement durable (CGDD)

Le dispositif de reporting d'une entreprise sur les enjeux sociaux, environnementaux et sociétaux de son activité a été profondément réformé avec les derniers textes de transposition de la Directive européenne de 2014.

La déclaration de performance extra-financière (DPEF) a remplacé le rapport de responsabilité sociale des entreprises. En demandant aux entreprises de présenter leurs enjeux et risques les plus pertinents au regard des enjeux environnementaux, la DPEF se conçoit comme un outil de la stratégie de l'entreprise.

Ce bilan d'une année d'application de la DPEF nous fournit une véritable analyse sur la manière dont les entreprises se sont appropriées les enjeux environnementaux. Il nous indique comment les entreprises ont fait évoluer leur reporting, vers une démarche de responsabilisation, par la définition d'une stratégie tenant compte des enjeux environnementaux et visant à maîtriser les risques qu'elles jugent significatifs.

Cette évolution de fond répond aussi à une demande de transparence de plus en plus prégnante en matière environnementale. Il y a un enjeu collectif de reconnaissance du rôle des entreprises comme acteurs essentiels de la transition écologique. Les bonnes pratiques de reporting extra-financier doivent être encouragées et diffusées. Les retours d'expérience et les recommandations issus du travail présenté ici nous seront aussi utiles pour poursuivre et accélérer l'élaboration d'une doctrine en matière de reporting extra-financier des entreprises.

L'objectif est que ce travail commun d'accompagnement des entreprises dans l'élaboration et la valorisation de leur DPEF les incite à réhausser le niveau de leurs engagements concrets et durables au service de la préservation de l'environnement.



## PATRICIA SAVIN

Présidente d'ORÉE



## NATHALIE BOYER

Déléguée Générale d'ORÉE

En 2017, la transposition en droit français de la Directive 2014/95/UE portant sur les informations extra-financières a transformé le reporting RSE des entreprises en Déclaration de performance extra-financière (DPEF), plaçant le modèle d'affaires au cœur de la réflexion RSE. Les nouveaux textes européens et français ont à cet égard contraint les entreprises à se poser de nouvelles questions. Ainsi, le Règlement européen n°2017/1129 en date du 14 juin 2017 relatif à la simplification de l'information financière et extra-financière, dit Règlement Prospectus 3, introduit à compter du 21 juillet 2019, le Document d'Enregistrement Universel (DEU).

Ce DEU amène une novation importante en ce qu'il modifie l'approche des risques de l'entreprise, en les priorisant, et va dans le sens d'une plus grande connexion entre les informations financières et extra-financières. Les DPEF à venir devront en tirer les conséquences. Le présent rapport-bilan a ainsi pour ambition d'apporter un éclairage sur la façon dont les entreprises se sont appropriées l'obligation de réaliser une DPEF, ainsi que de préfigurer les changements à venir. Nous remercions le ministère de la Transition écologique et solidaire de nous avoir apporté sa vision et leur soutien.

Puisse ce rapport apporter toute l'aide et l'éclairage nécessaire aux entreprises dans la réalisation de leur DPEF.

Bonne lecture à tous.

Ce présent document s'inscrit dans la continuité des trois rapport-bilans d'application du dispositif français de reporting extra-financier réalisés par ORÉE<sup>1</sup>. Dans le guide « Transposition de la Directive européenne : une opportunité de repenser votre reporting RSE », ORÉE appelait les entreprises à considérer le reporting comme un outil de pilotage stratégique, plaçant la RSE au centre des préoccupations des entreprises.

L'ambition de ce rapport est de :

- Proposer un ensemble de recommandations pour améliorer la formalisation des DPEF des entreprises ;
- Avoir une vision de l'appropriation du premier exercice de la DPEF par les entreprises, sur leur modèle d'affaires, l'analyse des risques et les indicateurs ;
- Illustrer des focus sur des thèmes environnementaux particuliers comme le changement climatique, l'économie circulaire et la biodiversité (notamment la déforestation importée) ;
- Ouvrir sur les perspectives, notamment les évolutions réglementaires à venir ainsi que sur le rapprochement de l'extra-financier et du financier.

Nous vous souhaitons à tous une bonne lecture !



## DANIEL BAUMGARTEN

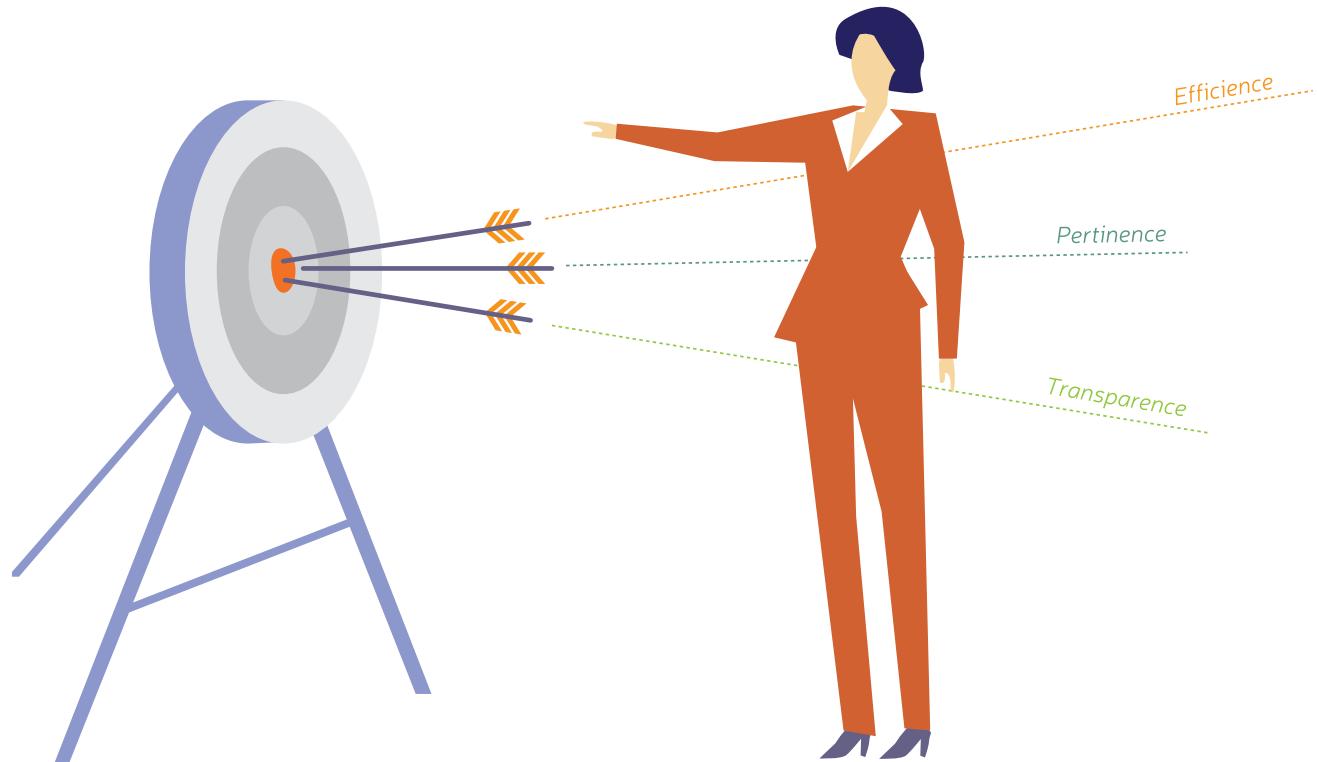
Expert RSE de Séché Environnement et Président du Groupe de Travail Reporting RSE d'ORÉE

La mise en place d'un nouveau référentiel de reporting – soit-il extra-financier – constitue rarement un axe majeur de la communication « corporate » d'un groupe. Trop normé, trop peu marketing, regardé comme très technique et réservé à un cercle restreint d'experts, ce sujet risque de passer largement au second plan au moins pour ce qui est du message adressé au grand public. Or, il s'agit bien d'un axe majeur pour établir la crédibilité de l'engagement RSE de l'entreprise, donc de sa place dans la prise en compte des enjeux de notre époque. Tout changement est à la fois enthousiasmant, déconcertant voire perturbant, la mise en place de la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) n'échappe pas à la règle. D'autant plus qu'il n'y avait par définition encore aucun retour d'expérience, aucune observation formulée concrètement par les administrations, mais uniquement des principes généraux énoncés qu'il fallait s'approprier dans son contexte propre.

Comment les entreprises se sont-elles confrontées pour la première fois à cette nouvelle approche ? Elles disposaient déjà pour leur usage interne de leurs tableaux de bord opérationnels, en extrayaient des informations listées dans l'article 225 du code de Commerce, alors pourquoi modifier des habitudes maintenant bien rodées ? Tout est question de maturité. Depuis la loi Nouvelles Régulations Économiques (NRE – 2002), bien en avance sur les textes européens (Directive RSE – 2014), les entreprises se sont progressivement rodées à mesurer leurs performances et à normaliser leur reporting. Il était temps à présent de lier les effets à leurs causes, en d'autres termes de se donner les moyens d'infléchir son modèle d'affaires pour que les risques – maintenant bien ciblés – puissent être maîtrisés au mieux, que ce soit au niveau de l'entreprise ou de l'ensemble de son écosystème. Le Groupe de Travail ORÉE consacré au reporting RSE a permis de confronter l'expertise de certains avec les retours d'expérience des autres, pour aller vers une convergence entre ces niveaux de reporting et en faire un atout de communication vers le plus grand nombre. Maintenant il faudra tirer le bilan de ces premières publications, intégrer les évolutions réglementaires connues (Règlement européen Prospectus 3) ou à venir (rapport de Cambourg et révision de la Directive) pour poursuivre dans un esprit d'amélioration continue.

1. Disponible sur : [http://www.oree.org/\\_script/ntsp-document-file\\_download.php?document\\_id=3843&document\\_file\\_id=3934](http://www.oree.org/_script/ntsp-document-file_download.php?document_id=3843&document_file_id=3934)

# 1 LA DPEF : POUR QUI ET POUR QUOI FAIRE ?



À l'été 2017, la France transpose la Directive européenne<sup>2</sup> venant modifier l'exercice de la publication du rapport RSE des entreprises tel qu'il était défini dans l'article 225 du code de Commerce depuis 2012. L'ordonnance (n° 2017-1180) du 19 juillet 2017 et son décret d'application (n° 2017-1265) du 9 août 2017 marquent une évolution du reporting extra-financier en instaurant la Déclaration de performance extra-financière (DPEF).

L'obligation de reporting extra-financier concerne une grande partie des entreprises à l'exception de celles ayant certaines formes juridiques particulières, comme par exemple les SAS (Sociétés par Actions Simplifiées). Les seuils d'application pour les entreprises de plus de 500 salariés sont à présent :

- Si elles sont cotées en bourse, un total de bilan dépassant les 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires dépassant les 40 millions d'euros ;
- Si elles ne sont pas cotées, un total de bilan ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros.

L'objectif de ce rapport, qui s'inscrit dans la continuité de travaux d'ORÉE déjà effectués sur la DPEF, est d'analyser, notamment à travers un échantillon de 30 déclarations de performance, la façon dont les entreprises se sont emparées de cette réforme du reporting RSE, lors de cette première année d'application de la Directive.

2. Directive 2014/95/UE du 22 octobre 2014 concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

Afin d'étudier la façon dont des entreprises, de tailles et de secteurs d'activités variés, se sont emparées du sujet, le panel ci-dessous a été constitué :

SECTEURS ÉCONOMIQUES Selon les sections du code NAF <sup>3</sup>	SOCIÉTÉS COTÉES			SOCIÉTÉS NON COTÉES	TOTAL
	INDICE CAC 40	INDICE SBF 120	PETITES CAPITALISATIONS		
Agriculture, sylviculture et pêche			1		1
Industrie manufacturière (avec de nombreux sous-secteurs : alimentation, automobile, aéronautique, cosmétiques, etc.)	5	1	2		8
Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné (dont une filiale d'un grand groupe)	1			1	2
Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion des déchets et dépollution	1	1	1	1	4
Construction (dont une filiale d'un grand groupe)	1	2			3
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	1	1			2
Transports et entreposage			1	1	2
Information et communication	1	1		1	3
Activités financières et d'assurance		1			1
Activités immobilières		2		1	3
Autres activités de services		1			1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>30</b>

L'analyse de ces 30 DPEF constituera le fil rouge de notre réflexion sur l'évolution des pratiques des entreprises en matière de reporting RSE.

## 1. UNE ÉVOLUTION PAR RAPPORT À L'ARTICLE 225 DU GRENELLE II : DES APPROCHES PHILOSOPHIQUES DIFFÉRENTES ENTRE LA FRANCE ET L'EUROPE

La Déclaration de performance extra-financière (DPEF) marque une évolution par rapport à l'article 225 du Grenelle II et ses 42 items mettant en place un « reporting extra-financier ». L'écart sémantique est important car il met en exergue la notion de responsabilité de l'entreprise en visant les « performances », là où les textes précédents ne prévoient que la restitution d'un état des lieux.

Cette évolution entraîne une modification de philosophie par rapport à l'information extra-financière. Avant la transposition de la Directive, les informations étaient mises à disposition de toutes les parties prenantes, mais ne s'accompagnaient pas de politiques ciblées permettant d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Avec la notion d'analyse de risques, la DPEF devient un outil de pilotage et de transformation stratégique pour l'entreprise. À présent, les entreprises doivent se concentrer sur leurs enjeux majeurs en sélectionnant les informations sociales, sociétales et environnementales pertinentes au regard de leur cœur d'activité et des risques associés. Le guide ORÉE sur la transposition de la Directive européenne, sorti en mars 2018<sup>4</sup>, se propose de fournir des pistes pour faire du reporting RSE un nouvel outil de pilotage stratégique des entreprises.

3. Nomenclature des Activités Françaises, INSEE. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/information/2406147>

4. Transposition de la Directive européenne : une opportunité pour repenser votre reporting RSE (Mars 2018). Disponible sur : [http://www.oree.org/source/\\_2018\\_Guide\\_RSE.pdf](http://www.oree.org/source/_2018_Guide_RSE.pdf)



## « La Déclaration de performance extra-financière, un nouvel outil de pilotage stratégique pour les entreprises »

**Parole d'expert :** Mariella MORANDI,

Adjointe chargée de la responsabilité sociale des entreprises, Direction Générale du Trésor.

Résultat à la fois de l'évaluation du dispositif national de publication des informations non financières, introduit en France par la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, et des nouveautés contenues dans la Directive RSE, la déclaration de performance extra-financière, qui remplace le rapport RSE prévu à l'article L. 225-102-1 du code de Commerce, est conçue comme un outil de pilotage stratégique de l'entreprise concis, accessible et concentré sur les informations significatives intéressant ses parties prenantes.

Le périmètre des sociétés tenues de produire une telle déclaration a évolué afin d'orienter le dispositif vers les grandes entreprises dont l'impact des activités est considéré comme important au regard de critères environnementaux, sociaux et sociétaux. Le format de la déclaration de performance extra-financière est également clarifié. Le contenu de cette déclaration, présenté dans la mesure nécessaire à la compréhension de la situation de la société, comprend une mention relative à son modèle d'affaires, une présentation des risques extra-financiers auxquels elle est confrontée, une description des politiques mises en œuvre pour limiter ces risques ainsi que les résultats de ces politiques. Des informations supplémentaires peuvent être produites lorsqu'elles sont jugées pertinentes au regard de l'analyse exposée par la société.

L'ambition de transparence dans la publication d'informations extra-financières résultant de la législation précédemment en vigueur a par ailleurs été conforté : la déclaration de performance extra-financière devra désormais être publiée sur le site internet des sociétés visées et maintenue en ligne pendant une durée de cinq ans.

Cette nouvelle considération de l'information extra-financière induit une variété d'approches pour s'emparer de l'exercice de la DPEF, dont le format n'est pas imposé, mais doit être le plus pertinent possible au vu de chaque situation particulière.

Les DPEF analysées dans le cadre de la présente étude ORÉE reflètent cette pluralité des formats. En moyenne, les rapports de l'échantillon analysé font 57 pages avec la répartition suivante selon la taille des entreprises :

- Entreprises du CAC 40 : 69 pages en moyenne ;
- Entreprises du SBF 120 : 51 pages en moyenne ;
- Petites entreprises cotées : 60 pages en moyenne ;
- Entreprises non cotées : 44 pages en moyenne.

La longueur des DPEF dépend grandement du choix des entreprises de tout indiquer au sein de leur DPEF ou de répartir l'information au sein de plusieurs documents distincts. La taille de l'entreprise n'est pas déterminante dans la longueur de leur DPEF. Rappelons que la DPEF se doit de présenter le modèle d'affaires, les enjeux et les risques, avec les indicateurs et politiques associés.

Pour le modèle d'affaires, 53% des entreprises ont fait le choix de le faire figurer au début du document de référence et 30% au début de leur DPEF. Les 17% des entreprises restantes font apparaître leur modèle d'affaires au sein de leur rapport

intégré, de leur rapport de gestion ou de leur rapport annuel de performance.

Les chiffres ci-dessus illustrent la diversité des choix des entreprises concernant le format de leur DPEF, conforme à la volonté initiale de la Directive de laisser une plus grande liberté de personnalisation dans la conception des reporting RSE.

Le contenu des DPEF témoigne également d'un changement de philosophie du reporting RSE.

Celui-ci vise, tout d'abord, plus de pertinence via l'analyse des risques. Cette nouvelle approche permet à l'entreprise d'entrer dans une logique d'amélioration continue qui exige de la transparence et permet d'envisager une marge de progrès par rapport à ses risques matériels et immatériels<sup>5</sup>. L'entreprise peut communiquer sur les difficultés et les dilemmes auxquels elle se trouve confrontée.

L'analyse de matérialité exige également une vision transversale de l'entreprise : les différents services sont amenés à collaborer afin d'amener la vision la plus cohérente possible de l'identité de l'entreprise et des impacts de son activité. La collaboration des directions et des divers départements de l'entreprise n'est pas systématiquement mentionnée dans les DPEF étudiées. Lorsque les services sont cités, les déclarations témoignent d'une relative transversalité, notamment

5. Les risques immatériels sont les risques réputationnels par exemple.

pour l'identification des risques : le pôle RSE reste le plus largement mobilisé mais les ressources humaines, les comités de pilotage, la direction juridique, la direction des risques et les fonctions opérationnelles sont également fréquemment cités.

De plus, la direction générale, porteuse de la vision à long terme et garante de la démarche, s'implique dans l'élaboration du reporting : 23 entreprises, toutes tailles confondues, présentent un édito de la direction soulignant les enjeux RSE de l'entreprise. Cette implication des fonctions dirigeantes donne une nouvelle ampleur à la DPEF, en lui conférant une dimension stratégique.

Enfin la DPEF, au-delà de l'obligation de reporting, représente un véritable outil de communication à l'adresse des parties prenantes externes et internes.

La difficulté réside dans les fonctions plurielles de la DPEF qui la soumettent à des injonctions contradictoires : en effet, la déclaration extra-financière doit être un rapport concis qui doit cependant s'adresser à toutes les parties prenantes de l'entreprise. Son statut, dans une logique de reporting intégré, exige de la matérialité et de la concision qui se heurtent aux demandes de plus en plus précises des agences de notation et des ONG qui attendent de l'exhaustivité. Cette dualité des attentes a pour effet de rallonger les DPEF étudiées. Ce format conséquent apparaît nécessaire pour répondre à la demande d'exhaustivité des parties prenantes, contradictoire avec l'idéal de concision prôné par la Directive.

## CE QU'IL FAUT RETENIR



**Les entreprises ont eu des approches diverses dans la mise en place de la DPEF. Toutefois, le format et le contenu du reporting RSE des entreprises témoignent de la prise en compte du changement de philosophie insufflé par ce nouveau texte. Celle-ci vise à utiliser le reporting comme un outil stratégique en apportant plus de compréhension des causes à effets entre le modèle d'affaires, les risques, les politiques et les indicateurs, plus de pertinence via l'analyse des risques mais également en démontrant que le reporting RSE peut être une source de transformation de l'entreprise.**

## 2. LES ATTENTES MULTIPLES DES PARTIES PRENANTES

La multiplicité des attentes des parties prenantes par rapport à la DPEF, qui peuvent se contredire entre elles, complexifie la construction du document. Les exigences des diverses parties prenantes de l'entreprise présentent donc plusieurs défis à relever. Le lectorat de la DPEF peut se diviser en deux catégories principales :

- Les experts comme les analystes, les investisseurs, les associations ou les pouvoirs publics qui attendent des informations techniques et précises ;
- Le « grand public » comme les clients qui demandent des déclarations synthétiques et pédagogiques, n'étant pas obligatoirement familiarisés avec les thématiques RSE.

À quelques exceptions près, les DPEF étudiées, tous secteurs et tailles confondus, ont maîtrisé l'exercice de l'équilibre entre pédagogie et technicité, permettant de s'adresser à tous les publics. Les DPEF, à travers des définitions, l'explication de leur(s) activité(s) et le recours fréquent à des schémas, visent un public large. Cependant, dans un deuxième niveau de lecture, les déclarations s'adressent également à un public averti comme les investisseurs en fournissant une information

exhaustive et pointue et en exposant la stratégie de l'entreprise sur le long terme.

Face à cette dualité des attentes, les infographies<sup>6</sup> peuvent s'avérer être des outils efficaces pour concilier les deux, grâce à leur dimension pédagogique et le degré de précision qu'elles peuvent fournir à plusieurs niveaux de lectures. Ces différents publics cibles posent également la question du mode de diffusion des DPEF et des supports à privilégier afin de s'assurer de toucher les personnes visées ou susceptibles d'être intéressées par la politique RSE de l'entreprise. Pour les parties prenantes externes, les entreprises étudiées arbitrent entre les deux stratégies suivantes :

- La disponibilité de la DPEF sur les sites internet qui garantissent l'accès au plus grand nombre. C'est d'ailleurs une des obligations du décret : les DPEF doivent être accessibles gratuitement pour une durée d'au moins 5 ans sur le site internet des entreprises ;
- L'impression de la DPEF au format papier, souvent apprécié par les parties prenantes mais qui présente une empreinte environnementale plus élevée et une logistique spécifique.

Pour les parties prenantes internes, les stratégies de communication les plus mobilisées sont la diffusion du rapport en interne, de la sensibilisation et des formations sur le sujet. La stratégie adoptée par l'une des entreprises étudiées dans le cadre de notre analyse est d'organiser des réunions sur le terrain pour présenter aux équipes opérationnelles la politique RSE de l'entreprise ainsi que les résultats et les objectifs de celle-ci.

La traduction de la DPEF à l'intention des filiales présentes à l'étranger permet également une diffusion plus large de celle-ci.

La DPEF étant incluse dans le rapport de gestion qui ne répond pas aux mêmes obligations de diffusion, les entreprises doivent choisir entre la publication de leur rapport de gestion dans leur intégralité ou la publication distincte de la DPEF.

D'autre part, l'identification des parties prenantes ainsi que les modes de dialogue privilégiés avec celles-ci est une pratique intégrée dans la construction du rapport RSE des entreprises. Sur l'échantillon analysé, seules 3 entreprises sur 30 n'identifient pas leurs parties prenantes (deux du CAC 40 et une du SBF 120). Toutes les entreprises qui identifient leurs parties prenantes instaurent au moins un mode de dialogue avec elles. Il s'agit le plus souvent de questionnaires ou d'entretiens pour recueillir leurs attentes et besoins afin d'aboutir à un dialogue constructif.

Les modes de communication varient selon l'activité de l'entreprise et les parties prenantes concernées : conduites de conférences, newsletters, rapports d'activité ou dossiers de presse sont autant de modes de dialogue cités par les entreprises. Ce sont toutefois des pratiques d'information descendante, sans collaboration. D'autres, innovent dans leur mode de dialogue.



YPREMA

## « La CLEC : une clé pour ouvrir le dialogue »

**Retour d'expérience :** Nelly MBILA,  
Responsable des Relations Publiques - YPREMA

Yprema recycle les matériaux de déconstruction du bâtiment et transforme les mâchefers d'incinération, comme les terres inertes. Les 16 sites d'exploitation sont répartis sur 6 régions. Chaque année, 2,5 millions de tonnes de matériaux sont acheminés dans les centres de recyclage pour y être valorisés. Sur ses plateformes, un service payant de réception des déconstructions pré-triées est proposé. La société produit aussi des éco-matériaux utilisés pour construire des infrastructures routières.

L'installation d'un site de recyclage s'effectue en zone urbaine, près d'habitations, à proximité d'espaces naturels. Cela peut susciter inquiétudes et rejet. Au départ, la mise en place d'un outil tel que l'évaluation environnementale permet de concevoir les sites et contribue à leur bonne exploitation, mais intégré à une procédure d'autorisation, il n'associe pas l'ensemble des parties prenantes. Le procédé a donc ses limites. Un autre modèle, plus inclusif, nécessite alors d'être instauré : la Commission Locale d'Études et de Concertation dite CLEC. Cette agora d'échanges et de participation aux décisions est destinée à tous les acteurs concernés par l'ensemble des activités d'YPREMA : riverains, voisins, associations de consommateurs, associations de protection de l'environnement, mais également, associations sportives, salariés, pouvoirs publics, collectivités, fournisseurs, clients, partenaires financiers et tout autre personne intéressée, etc.

Ces réunions et visites ont pour objectifs de :

- Promouvoir l'information grâce au dialogue ;
- Maintenir et renforcer l'esprit de transparence ;

- Recueillir toutes les doléances et les suggestions ;
- Permettre la bonne intégration et la pérennité d'YPREMA en zone urbaine.



Aujourd'hui, une CLEC est organisée sur chacun des emplacements de production environ 1 fois tous les 2 ans. Parties intégrantes de la culture d'YPREMA, les CLECS sont aujourd'hui indispensables à la pérennité et à la performance de chacun des sites. La CLEC entre totalement dans une démarche de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et apparaît à ce titre dans le rapport de Développement Durable de l'entreprise. Cette pratique inédite s'inscrit dans une logique écologique : le renouvellement de la ville sur elle-même. De nombreux critères présents dans la DPEF ont été validés par un organisme indépendant : KPMG.

Une majorité d'entreprises font le choix de présenter l'identification des parties prenantes et leurs modes de dialogue à travers une cartographie qui permet de synthétiser toutes ces informations et de visualiser les interrelations entre chacune.

L'exigence de transparence de la DPEF se confronte également à l'impératif de confidentialité sur certains sujets sur lesquels les entreprises ne souhaitent pas communiquer (préservation des savoir-faire et différenciation concurrentielle). Il n'y a pas de différences notables entre les DPEF des petites entreprises

et celles des grosses. Il s'agit plutôt d'un enjeu de thématiques et de secteur d'activité (voir focus biodiversité du présent rapport).

Enfin, la cohérence entre les différentes réglementations constitue un enjeu supplémentaire<sup>7</sup>. À titre d'exemple, le tableau ci-dessous permet la comparaison pour un même objet (indicateurs d'impact environnemental en l'occurrence) entre les exigences de la DPEF et la déclaration annuelle des émissions polluantes et des déchets :

	Article L225-102-1	DÉCLARATION ANNUELLE DES ÉMISSIONS POLLUANTES ET DES DÉCHETS
Qui est concerné ?	Les entreprises cotées de plus de 500 salariés avec un total de bilan dépassant les 20 millions d'euros ou un chiffre d'affaires dépassant les 40 millions d'euros. Pour les sociétés non cotées, sont concernées les sociétés employant plus de 500 salariés avec un bilan total ou un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros	ICPE soumises à autorisation ou enregistrement à l'exclusion des élevages sauf certaines installations destinées à l'élevage de volailles et de porcs, pisciculture au-delà d'un certain seuil de production, stations d'épuration urbaine au-delà d'un certain seuil de capacité de traitement, Établissements exerçant l'une des activités visées à l'annexe I du Règlement n° 166/2006
Périmètre de calcul	Scope 3	Non précisé
Actions associées	Obligation de renseigner les actions associées avec une vision sur au moins l'année précédente	Obligation de renseigner les actions associées
Indicateurs utilisés	Pas d'obligation sur le choix des indicateurs et les domaines auxquels ils s'appliquent	Types et quantités d'émissions, quantités d'eau prélevée, rejets, chaleur rejetée, quantités de déchets dangereux générés
Périodicité	Tous les ans À la clôture de l'exercice de l'entreprise, en même temps que l'arrêté des comptes (en général second trimestre n+1)	Tous les ans Avant le 31 mars de l'année n+1 ou avant le 15 février de l'année n+1 (si ICPE relevant du système d'échange de quotas d'émission)
Échelle	Etat	Etat

Ces deux réglementations qui abordent le sujet des émissions polluantes et de la production de déchets présentent des exigences différentes :

- Le périmètre des entreprises concernées n'est pas le même ;
- La remise de ces deux déclarations s'effectue chaque année mais à des échéances différentes ;
- La publication s'effectue au format web ou papier pour la DPEF et sur un site spécifique pour la déclaration annuelle en ligne des émissions polluantes et des déchets ;
- Les informations demandées portent sur les mêmes thématiques mais présentent des degrés d'exigence et de présentation différents.

Ces variantes entre deux réglementations portant sur les mêmes sujets mais avec des périmètres et, de ce fait, des informations différentes, renforcent, en plus de la charge de travail supplémentaire, l'impression de superposition réglementaire et de complexité pour les entreprises. L'État doit donc continuer son travail de mise en cohérence des différents textes en termes de seuils d'assujettissement, de contenu demandé et de périodicité de mise à jour des données, etc. ☎

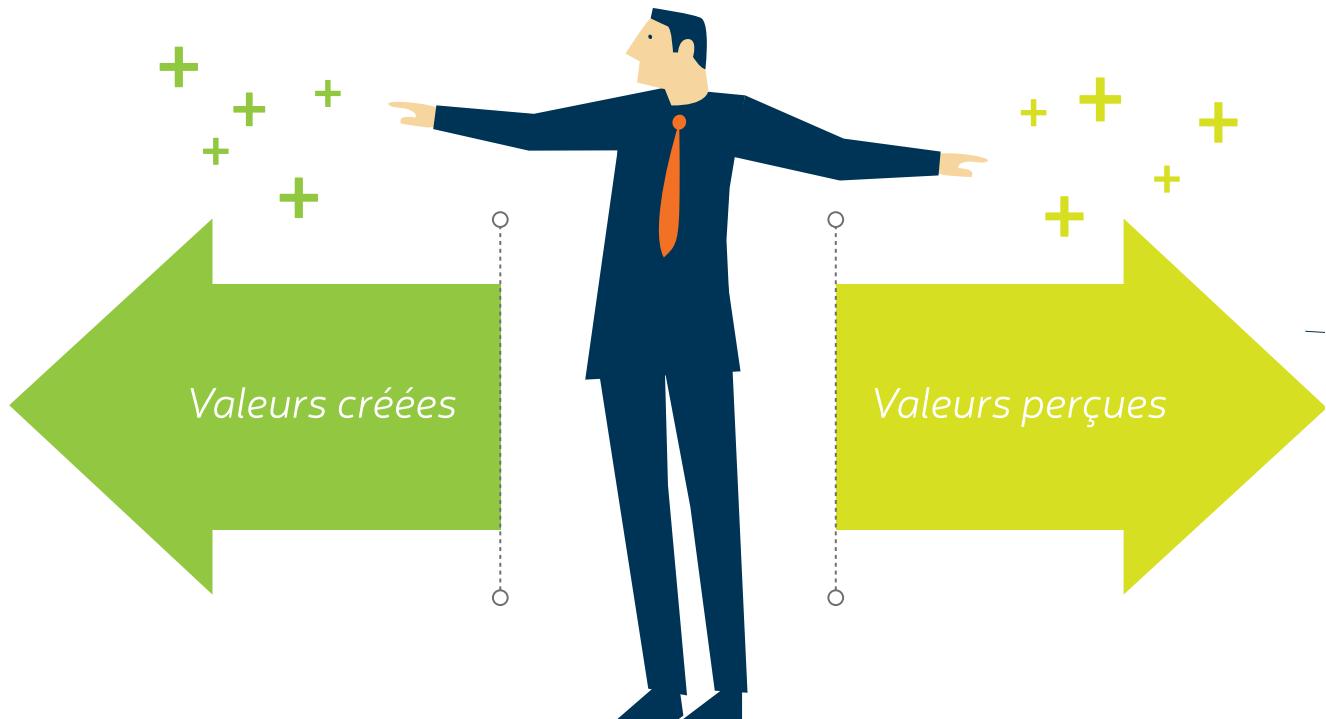
## CE QU'IL FAUT RETENIR



**Les DPEF reflètent le défi pour les entreprises de répondre aux attentes de leurs parties prenantes, qui sont parfois contradictoires, mais aussi la volonté de les associer à la construction de leur démarche RSE. Cela suppose, tout d'abord, de les avoir identifiées puis de déterminer les canaux de communication à mettre en œuvre. Les entreprises doivent alors trouver la meilleure façon de présenter les données et de les diffuser tout en respectant la confidentialité de certaines informations.**

7. Voir Livre Blanc ORÉE « Préconisations pour une mise en cohérence des obligations réglementaires environnementales » (2017). Disponible sur : [http://www.oree.org/source/imgs/images-site-oree/\\_LB\\_RSE.pdf](http://www.oree.org/source/imgs/images-site-oree/_LB_RSE.pdf)

# 2 RETOURS ET PERSPECTIVES SUR LE MODÈLE D'AFFAIRES



## 1. UN NOUVEL EXERCICE EN TERMES DE FOND ET DE FORME

L'un des principaux enjeux de la nouvelle déclaration de performance extra-financière est de présenter une vision stratégique claire et cohérente de l'entreprise, à travers notamment l'intégration du modèle d'affaires. Celui-ci doit décrire le fonctionnement de l'entreprise ainsi que la manière dont elle crée de la valeur, en prenant en compte ses diverses parties prenantes. L'exercice place la RSE au centre de la stratégie de l'entreprise, dans la droite lignée de la notion de « raison d'être » de l'entreprise décrite dans la loi PACTE. De nombreux éléments relatifs au modèle d'affaires de l'entreprise sont déjà présents dans le rapport de gestion, lui-même intégré dans le document de référence (prochainement URD/DEU en français – Document d'Enregistrement Universel), si l'entreprise est cotée.

Le format de présentation du modèle d'affaires peut être librement choisi par l'entreprise. Il est possible d'effectuer des renvois vers d'autres parties du rapport de gestion, pour éviter des répétitions. La présentation au moyen d'un schéma n'est

pas obligatoire mais constitue une bonne pratique répandue : 22 DPEF sur les 30 étudiées ont formalisé leur modèle d'affaires à travers un schéma. Cette méthode permet aux entreprises de fournir une réponse synthétique à l'impératif de clarté et de cohérence du modèle d'affaires.

La longueur des DPEF témoigne de la difficulté des entreprises à être synthétiques tout en proposant une vision complète de leur modèle d'affaires : dans la majorité des DPEF, l'exhaustivité est préférée à la synthèse. Au sein de l'échantillon de l'étude, 93% des DPEF présentent un seul modèle d'affaires, même lorsqu'il y a plusieurs activités : cela a pour effet de rendre certains modèles d'affaires particulièrement longs et complexes afin d'exposer l'intégralité des activités de l'entreprise. Il semblerait alors plus judicieux, dans l'esprit de la DPEF, de décomposer les diverses activités en plusieurs modèles d'affaires afin de rester synthétique et gagner en clarté. Le lecteur pourrait alors se référer au(x) modèle(s) d'affaires des activités qui l'intéressent. Le cadre de l'IIRC<sup>8</sup>

peut aider les entreprises dans la mise en œuvre de la DPEF car les lignes directrices de la Commission européenne s'en sont fortement inspirées. Des liens avec le référentiel GRI<sup>8</sup> Standards peuvent également être réalisés directement dans le texte (et pas uniquement à l'aide d'une table de concordance). L'IIRC, association internationale, offre un référentiel qui pose les bases du reporting intégré, mêlant de façon synthétique, données financières et extra-financières afin de mieux répondre aux attentes des investisseurs. Il propose 6 principes complétés par 7 éléments de contenu interdépendants pour mieux refléter la création de valeur sur le long terme.

Les 6 principes sont les suivants :

- Proposer une stratégie et une vision sur le long terme ;
- Répondre aux exigences des parties prenantes internes et externes de l'entreprise ;
- Faire preuve de matérialité et de synthèse ;
- Fournir une information fiable ;
- Faire des liens entre l'information financière et extra-financière ;

- Assurer une certaine comparabilité et cohérence dans les informations fournies.

Ces principes sont accompagnés de 7 éléments constitutifs :

- L'organisation de l'entreprise et le contexte commercial ;
- La gouvernance ;
- Les risques et opportunités auxquels doit faire face l'entreprise ;
- La stratégie de l'entreprise et les politiques associées ;
- Le modèle d'affaires de l'entreprise et la création de valeur de l'entreprise ;
- Le suivi des performances et les résultats obtenus ;
- Les perspectives de marché à moyen/long terme<sup>10</sup>.

Si le référentiel proposé par l'IIRC constitue un outil sur lequel les entreprises peuvent s'appuyer pour construire leur DPEF, ces deux approches présentent des différences qu'il convient de prendre en compte.



## « La DPEF, premier pas vers <l'IR> ? Pas si simple »

**Parole d'expert : Thibault LESCUYER,**

Enseignant-chercheur, co-responsable du master M2 en RSE- Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

En 2017 Richard Howitt, ancien député européen devenu CEO de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), se réjouissait de voir que les lignes directrices de la DPEF « reflètent les principes du reporting intégré (<IR>) ». Deux ans plus tard, les premières DPEF françaises incluent un « business model » souvent inspiré du cadre de l'IIRC. Est-ce à dire que la DPEF serait un premier pas vers l'<IR> ? Rien n'est moins sûr, du fait des différences d'approche entre la DPEF et l'<IR>.

Première différence : le public visé. La cible de l'<IR>, c'est clairement la sphère financière alors que la DPEF s'adresse à « l'ensemble des parties prenantes » (point 3.5 de ses lignes directrices, par exemple). Il en découle que l'<IR> est orienté vers un reporting des risques et opportunités qui impactent l'entreprise, alors que la DPEF vise plus large. Une deuxième différence importante, découlant de la première, concerne la conception de la matérialité. Pour l'IIRC sont matériels les enjeux ESG (Environnement – Social – Gouvernance) qui impactent la rentabilité à long terme de l'entreprise. Pour la DPEF, la sélection des enjeux importants pourrait se faire suivant une « double matérialité » qui prend en compte l'impact sur l'environnement et sur le sociétal, même si l'enjeu n'a pas de matérialité financière. Enfin une troisième différence est à rappeler : la DPEF implique un enjeu de conformité légale alors que l'<IR> est un dispositif volontaire, ce qui en fait pour ses adeptes un outil de différenciation et de réputation.



### CE QU'IL FAUT RETENIR

**La présentation du modèle d'affaires est un exercice souvent nouveau pour les entreprises tant sur le fond que sur la forme. Certaines se sont inspirées des lignes directrices de la Commission européenne ou des préceptes de l'IIRC pour aller vers un reporting intégré.**

8. International Integrated Reporting Council

9. La Global Reporting Initiative qui propose un référentiel de reporting RSE.

10. Pour plus d'informations, voir le guide OREÉ « Transposition de la Directive européenne – une opportunité pour repenser votre Reporting RSE » (mars 2018). Disponible sur : [http://www.oree.org/source/\\_2018\\_Guide\\_RSE.pdf](http://www.oree.org/source/_2018_Guide_RSE.pdf), p.23

## 2. UN POINT DE DÉPART POUR ARTICULER LA DPEF

Le modèle d'affaires doit en premier lieu expliquer le contexte dans lequel évolue l'entreprise. Cet exercice a bien été appréhendé : 26 DPEF sur les 30 étudiées évoquent les grandes tendances susceptibles d'avoir un impact sur leur(s) activité(s) et 27 sur 30 mentionnent les modifications éventuelles qui ont eu lieu en cours d'exercice et qui affectent le modèle commercial de l'entreprise.

Le deuxième enjeu autour du modèle d'affaires est de démontrer l'apport de l'extra-financier au modèle économique, notamment en proposant une vision stratégique et prospective. Il est attendu que les entreprises expliquent leur chaîne de création de valeur, notamment pour les parties prenantes : 90% des DPEF de l'échantillon identifient et prennent en compte leurs parties prenantes dans leur modèle d'affaires. Le rôle de l'entreprise en collaboration avec de nombreuses parties prenantes semble donc complètement intégré par le panel étudié.

Le modèle d'affaires est donc bien compris comme le reflet de l'activité réelle et la création de valeur de l'entreprise qui permet ensuite de déterminer les principaux risques.

La totalité des DPEF étudiées exposent leurs objectifs et stratégies associées dans leur modèle d'affaires. De plus, 4 d'entre elles (3 du CAC 40 et 1 petite cotée), proposent une politique RSE formalisée et porteuse d'une vision : cela se traduit par la volonté de l'entreprise de proposer un modèle

durable ambitieux, qui peut aller au-delà de sa propre activité. En effet, les entreprises qui mettent en place ces politiques présentent l'ambition d'être le « leader » de leur secteur d'activité en matière de durabilité. Cela peut concerner de nombreux domaines d'actions tels que la consommation énergétique, la chaîne d'approvisionnement, l'écoconception des produits, la gestion des déchets etc.

### *Proposer une vision stratégique et prospective*

Cependant, les politiques de confidentialité peuvent venir biaiser le modèle d'affaires et l'analyse de risques qui en découle. Les informations présentées dans les DPEF sont celles que les entreprises veulent bien divulguer. En effet, ces informations formalisées deviennent opposables, surtout s'il n'y a pas de politiques associées aux risques identifiés. Les vrais enjeux du modèle d'affaires et de l'analyse des risques peuvent ainsi rester confidentiels car ils représentent eux-mêmes des risques juridiques, stratégiques et de communication. Par exemple, la biodiversité représente des enjeux stratégiques majeurs pour certaines entreprises dont c'est le cœur de métier<sup>11</sup>. Ainsi, alors qu'elles agissent beaucoup en faveur de la biodiversité, leurs DPEF ne reflèteront pas l'étendue réelle de leurs actions car elles choisissent de rester confidentielles sur certains sujets.



### CE QU'IL FAUT RETENIR

**Le modèle d'affaires permet d'expliciter les activités de l'entreprise, le contexte mouvant dans lequel elle évolue (la confidentialité des données y est une nouvelle fois prégnante) et la façon dont elle crée de la valeur. Ainsi, les parties prenantes sont en mesure de mieux comprendre les risques inhérents qui en découlent, les politiques qui y sont associées dans un objectif d'amélioration continue et les indicateurs démontrant leur performance.**

### 3. DES OUTILS POUR ENVISAGER SON MODÈLE À MOYEN/LONG TERME

En tant qu'acteurs du système, les entreprises possèdent un pouvoir d'action majeur et déterminant pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

La prospective permet d'inscrire ce pouvoir d'action dans la durée en imaginant les futurs possibles, avec leurs risques et opportunités. Elle se base sur les postulats suivants :

- L'avenir est indéterminé et donc ouvert à une multitude de futurs possibles ;
- L'avenir est un domaine de pouvoir et de volonté car le futur se construit dans le présent. Il s'agit de distinguer les signaux faibles et ponctuels des tendances lourdes et déterminantes pour l'avenir. Il est important de ne pas travailler en silo car le futur dépend de nombreux facteurs reliés entre eux. Il faut donc privilégier la veille et l'intelligence stratégique.

La méthodologie d'une étude prospective est la suivante :

1. Définir le sujet et l'horizon temporel ;
2. Identifier les variables clés et leurs relations (notamment à l'aide des KPIs) ;
3. Explorer les évolutions possibles de ces variables en les documentant et en identifiant leurs possibles évolutions ;

4. Construire les scénarios exploratoires en fonction des hypothèses choisies ;
5. Identifier les enjeux des scénarii et les adapter en fonction des différentes temporalités ;
6. Explorer les options politiques souhaitables.

À travers ces différentes étapes, l'entreprise va donc construire un design prospectif qui va lui permettre de :

- Anticiper les ruptures d'un monde en accélération dans tous les domaines ;
- Prendre du recul sur les discours prédominants à propos du monde de demain ;
- Être agile : déterminer quel est le futur souhaité pour l'entreprise parmi l'éventail de futurs possibles et mettre en place les actions nécessaires pour atteindre ce futur souhaité ;
- Permettre à la direction de développer une vision inspirante et des convictions fortes autour d'axes stratégiques pour l'entreprise ;
- Travailler de façon collaborative vers un but commun et inspirant. 



#### CE QU'IL FAUT RETENIR

**Le modèle d'affaires suppose que l'entreprise se projette sur le moyen et le long terme afin de mieux déceler les risques et opportunités de cet espace-temps. Pour se faire, les entreprises peuvent s'aider de la prospective/design prospectif.**

# 3 RETOURS ET PERSPECTIVES SUR LES RISQUES



## 1. UN NOUVEL EXERCICE EN TERMES DE FOND ET DE FORME

Dans le cadre de la DPEF, l'objectif de l'approche par les risques est déterminant. Il s'agit d'inscrire l'entreprise dans une logique d'amélioration continue vers des objectifs fixés. Cette approche est pertinente car elle se base au plus près des activités de l'entreprise.

Il s'agit d'analyser les risques à court terme pour l'activité de l'entreprise mais également à long terme pour inscrire l'entreprise dans les grands enjeux mondiaux.

L'Association Française de Normalisation (AFNOR) définit le risque comme un effet de l'incertitude créant un écart positif ou négatif vis-à-vis d'une attente<sup>12</sup>. Cette incertitude peut être comprise comme étant une asymétrie, partielle ou totale, de l'information qui biaise le rapport à un évènement ou à ses conséquences.

La notion de risques se réfère donc à la potentialité d'un évènement et les effets qui lui sont liés, pouvant porter atteinte à des personnes ou des biens.

Il existe plusieurs méthodes à disposition des entreprises pour estimer les risques auxquels elles sont exposées :

- L'analyse de matérialité, visualisable sous forme de matrice ou non ;
- L'insertion des risques extra-financiers dans la cartographie des risques financiers ;
- L'utilisation de méthodes de management des risques recensées par le COSO<sup>13</sup> ;
- L'application de la méthode Monte-Carlo qui propose une méthode statistique d'analyse des risques ;
- L'inclusion d'études sur des risques plus spécifiques comme

12. Guide ISO 73 :2009, Management du Risque – Vocabulaire, AFNOR.

13. Référence mondiale du management des risques.

celui du changement climatique avec celle de l'ADEME (plan climat-SRCAE), du GT TCFD<sup>14</sup> qui travaille sur le risque climatique et sur les potentiels impacts financiers induits à travers différents scénarios. Il existe également des exemples de seuils comme les « science based-targets<sup>15</sup> » (SBT) et les 9 limites planétaires de Will Steffen<sup>16</sup>.

Après avoir identifié les risques, il s'agit d'estimer leur criticité. Celle-ci s'exprime à travers le produit suivant : un danger identifié x la probabilité d'occurrence x la gravité du danger x le degré de maîtrise avec un plan d'action x la persistance des effets dans le temps (jusqu'au retour à un *business as usual*<sup>17</sup> ou à l'adaptation si les conséquences s'avèrent irréversibles).

Afin de réduire la criticité d'un risque, il faut minimiser le plus possible la probabilité d'occurrence et/ou la gravité des impacts. Plus le risque s'inscrit dans le long terme, plus il est difficile de l'évaluer précisément.

À l'issue de ce calcul, les risques environnementaux sont largement relayés au sein des DPEF. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des risques environnementaux auxquels sont confrontées les entreprises :

EXEMPLES DE RISQUES ENVIRONNEMENTAUX	
Nature du risque	Exemples
<b>Risque réglementaire</b>	Amendes
	Arrêt d'un site non conforme
	Durcissement de la réglementation
	Responsabilité civile et environnementale engagées
<b>Risques opérationnels</b>	Pollution accidentelle des milieux
	Raréfaction des ressources et des matières premières
<b>Dérèglement climatique</b>	Sécheresse
	Augmentation du niveau des océans
	Augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes

### La notion de risque systémique complexifie l'analyse

Dans le cas de la DPEF, la méthode d'analyse des risques se décompose en une série d'étapes : des études et utilisation des référentiels (généraux ou sectoriels et métiers comme la GRI, le SASB<sup>18</sup>, les fédérations etc.), la conduite d'une étude de marché, des audits Hygiène, Sécurité et Environnement et la cartographie des risques. La méthodologie d'identification des risques doit également établir au préalable un périmètre de calcul et un horizon temporel, tous deux indices de pondération et de granularité. La notion de risques existe déjà dans la stratégie financière de l'entreprise. Il est donc possible d'adapter ces méthodes existantes au domaine extra-financier.

L'ensemble de ces ressources permet l'établissement d'un

Les risques endogènes sont bien entendu plus facilement maîtrisables par l'entreprise que les risques exogènes sur lesquels elle a moins d'emprise.

certain nombre d'enjeux qui sont ensuite évalués et priorisés par les parties prenantes internes et idéalement par parties prenantes externes. Ce travail d'estimation se fait le plus souvent à travers la conduite d'entretiens et la diffusion de questionnaires. L'entreprise doit alors traiter les risques bruts (qui existent avant la mise en place d'une action corrective) puis les risques résiduels (qui subsistent à la suite de la mise en place d'actions correctives).

Le plan d'action, auquel est assigné un budget, doit donc assurer un degré de maîtrise suffisant et être suivi afin de rendre compte de la performance extra-financière.

Des politiques qui découlent de ce plan d'action sont alors instaurées. Seule la mise en place d'actions correctives pour un risque réglementaire est obligatoire ; toutefois, les attentes des parties prenantes pouvant être fortes sur des sujets particuliers, les entreprises peuvent se sentir obligées de mettre en place des actions volontaires et spécifiques. Bien que les textes de loi ne mentionnent pas les opportunités, il est intéressant de les inclure comme des « risques à impacts

14. Taskforce on Climate-Related Financial Disclosures.

15. Objectifs de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> calculés sur les études scientifiques.

16. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al. A safe operating space for humanity. *Nature* 461, 472–475 (2009). Disponible sur : <https://www.nature.com/articles/461472a#citeas>

17. « The state of continuing in the usual ways », Dictionnaire Cambridge Academic Content © Cambridge University Press. On peut traduire cette définition comme un retour à la normale des affaires

18. Référentiel américain qui propose une approche globale et sectorielle du reporting, appuyée sur un très grand nombre d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs liés aux enjeux les plus matériels.».

positifs ». L'identification des opportunités est analogue à celle des risques : il s'agit d'identifier un évènement, sa probabilité d'occurrence et ses retombées bénéfiques pour l'entreprise. Au sein de l'échantillon étudié, 12 entreprises sur 30 ont renseigné des opportunités au sein de leurs rapports, particulièrement celles appartenant au CAC 40 (4 DPEF sur les 13 évoquant les opportunités) et au SBF 120 (5 DEPF sur 13).

Le traitement des risques RSE (positifs ou négatifs) peut représenter un défi pour les acteurs économiques, la projection sur le long terme et la notion d'incertitude pouvant

s'avérer difficile à appréhender.

En outre, la notion de risque systémique complexifie l'analyse : celui-ci est par essence dynamique, connecté et instable. Les interactions entre ces risques sont présentes à plusieurs échelles et résultent de la combinaison de plusieurs facteurs globaux. La majorité des risques environnementaux (changement climatique, biodiversité, pollution, etc.) sont systémiques et connectés entre eux et doivent donc être gérés de manière globalisée en dépassant l'échelle de l'action individuelle de l'entreprise.



## « Le risque dans les systèmes dynamiques complexes »

---

**Parole d'expert :** Samia SEDIRI,  
Doctorante - ORÉE

**Les risques et les incertitudes engendrent des environnements auxquels les entreprises doivent faire face. Une distinction existe entre risque et incertitude : le risque existe quand on connaît de manière objective la distribution des événements futurs possibles.**

L'incertitude quant à elle est irréductible, elle ne permet pas de construire une distribution de probabilités sur l'ensemble des événements futurs possibles. Il existe une catégorie d'évènement connu sous le nom du « cygne noir », c'est un évènement rare dont l'impact est extrême et que l'on ne peut décrire que rétrospectivement, (voir théorie du cygne noir, Taleb, 2010). Des outils d'analyses et de gestion des risques existent, par exemple : l'arbre de défaillance, des causes ou d'évènements, etc. Les décisions sous incertitudes sont aidées par la méthode de scénarisation et la prospective, etc.

Cependant, il est difficile d'estimer le risque et réduire les incertitudes dans un système dynamique complexe. Les interactions non-linéaires entre les composants du système sont multi-échelles, elles engendrent des aléas dans des espaces de grande dimension (exemple de la crise financière de 2008).

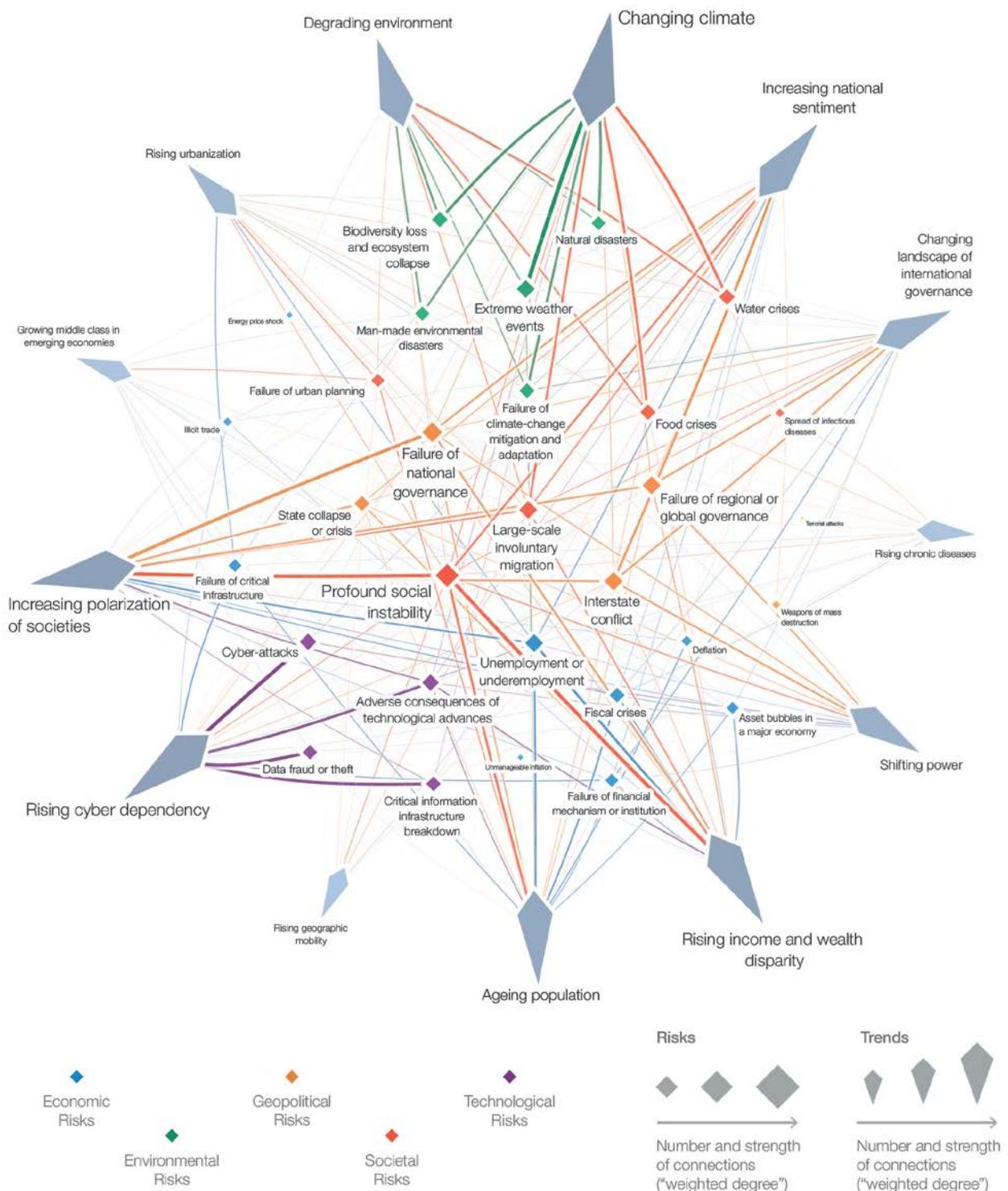
---

La thèse de S. Sediri, financée par LIFTI, EIFER et Suez, décrit la façon dont les sociétés et les écosystèmes s'adaptent et/ou se transforment face aux changements globaux. Elle s'intéresse à la reconversion territoriale des friches urbaines sous incertitudes du long terme.

---

Le Global Risk Report a publié une carte des interactions entre les risques :

**Figure II: The Risks-Trends Interconnections Map 2019**



Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2018–2019.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**Les risques identifiés à court, moyen et long termes doivent permettre de comprendre les potentiels événements (et leur criticité) qui auront des effets positifs (opportunités) ou négatifs sur l'entreprise et sur son environnement, incluant les parties prenantes.**

**L'analyse des risques est composée d'une série d'étapes permettant de les identifier et de les hiérarchiser pour ensuite établir un plan d'action objectifé. Les risques RSE présentent la particularité d'être souvent systémiques et à long terme, ce qui complexifie l'analyse des entreprises.**

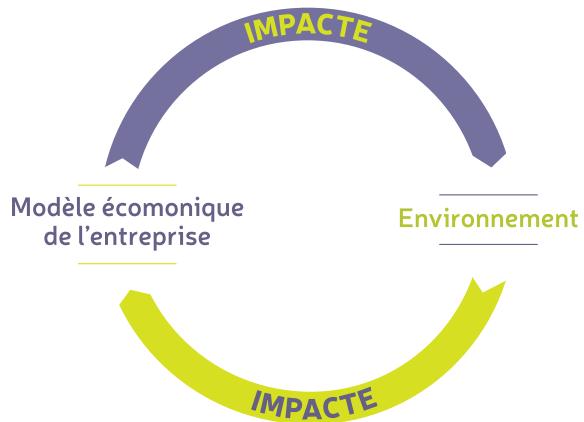
## 2. ENTREPRISE ET ENVIRONNEMENT : DES RISQUES ET OPPORTUNITÉS INTERDÉPENDANTS

25 entreprises sur les 30 étudiées ont fait une analyse de leurs risques uniquement RSE et 5 entreprises présentent une cartographie mêlant les risques RSE et les risques financiers. Ce constat témoigne du cloisonnement qui persiste toujours entre les risques financiers et extra-financiers. Certaines DPEF proposent une vision intéressante : elles considèrent que les risques RSE sont des facteurs aggravants des risques financiers. Si cette technique permet d'établir des liens entre le financier et la RSE, il existe un risque de hiérarchisation entre le financier et le non financier qui est alors considéré comme un simple « facteur » et non comme un sujet à part entière. De plus, cela peut aller à l'encontre du principe de transversalité. En effet, un risque considéré comme moins prioritaire est susceptible d'avoir une grande influence sur un risque plus important. Par exemple, dans une installation nucléaire, qui, en cas d'accident industriel, présenterait un risque de pollution environnementale très important, le risque de l'absentéisme peut influencer sur la probabilité d'un risque de pollution grave. L'interdépendance entre deux risques qui ne présentent pas le même niveau de priorisation n'est donc pas à négliger.

Les 30 rapports analysés identifient en moyenne 7 risques environnementaux (de 1 à 32 risques pour prendre les deux extrêmes). La moyenne des risques identifiés ne varie pas de manière significative en fonction de la taille de l'entreprise. Cependant, avec l'application du règlement européen Prospectus 3 (voir partie VI.3) page 52), les entreprises ne devraient faire ressortir qu'un nombre restreint de risques (inférieur à 10) dans leur analyse. Or, le modèle d'analyse des risques proposé suite à la transposition de la Directive européenne RSE en droit français est plus précis et plus opérationnel sur ce point que le règlement européen.

L'identification des risques environnementaux peuvent se traduire par les deux questions suivantes :

1. Comment l'environnement impacte ou peut impacter le modèle économique de l'entreprise ?
2. Comment le modèle économique de l'entreprise impacte ou peut impacter l'environnement ?



23 entreprises du panel étudié se posent la question de l'impact de l'environnement sur leur modèle d'affaires. Les principaux sujets gravitent autour du changement climatique (22 entreprises sur 23) entraînant des phénomènes météorologiques extrêmes et inhabituels qui pourraient empêcher de mener leur « business as usual » et impliquerait un changement de modèle d'affaires. De plus, il existe un risque de taxation pour réguler les actions des entreprises face au changement climatique. La raréfaction des ressources (stress hydrique, matières premières etc.) et l'érosion des espaces naturels et de la biodiversité sont citées de manière plus ponctuelle.

*Un cloisonnement persiste toujours entre les risques financiers et extra-financiers*

27 entreprises sur 30 rendent compte de l'impact réel (dans le cadre du déroulement normal des activités de l'entreprise) ou potentiel (accident industriel) de l'entreprise sur l'environnement. Les différentes catégories d'informations que sont les conséquences sociales et environnementales ou les droits de l'Homme, deviennent donc des points d'entrée des risques engendrés par l'activité de l'entreprise. Dans

les DPEF analysées, ils se structurent autour des émissions de gaz à effet de serre, la production et le traitement des déchets, l'impact des infrastructures sur l'environnement aux abords immédiats. 5 entreprises évoquent plus spécifiquement leur impact sur la biodiversité. Il faut noter que les entreprises qui n'identifient pas le changement climatique comme un risque pour leur activité mettent quand même en place des actions de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre, notamment du fait de l'obligation de reporting lié à l'article 173-IV de la loi LTECV, recodifié dans l'article R 225-105 du code de Commerce. Parmi ces 27 entreprises, 3 entreprises rendent compte de l'impact de leur secteur d'activité (transport, construction) sur l'environnement et non leur impact en tant qu'entreprise, ce qui ne permet pas d'avoir un état des lieux de la situation propre à l'entreprise sur ce sujet.

Concernant les opportunités identifiées, celles qui sont citées de façon récurrente sont :

- Les opportunités d'affaires liés au changement climatique (nouveaux services proposés, adaptation au changement climatique, etc.) ;

- L'anticipation d'un durcissement de la réglementation ;
- L'attractivité auprès des parties prenantes (réputation, recrutement des talents, etc.) ;
- L'avantage concurrentiel (écoconception des produits par exemple).

Le traitement des opportunités peine à se systématiser : cette difficulté peut trouver son origine dans le flou qui entoure ce concept, qui peine à s'imposer dans une approche des risques perçus seulement dans leur dimension négative.

La prédominance des grandes entreprises traitant les opportunités au sein de l'étude ORÉE peut notamment s'expliquer par leur niveau de maturité car elles pratiquent l'exercice du reporting depuis plus longtemps et sont donc plus familiarisées avec le sujet. De plus, elles possèdent généralement un département gestion des risques/RSE dédié spécifiquement à ces questions.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**Les entreprises doivent encore mêler davantage les risques financiers et extra-financiers. Les risques que l'entreprise doit identifier sont à la fois ceux, externes à l'entreprise, qui auront des impacts sur celle-ci mais également des risques induits par l'entreprise sur l'environnement car ceux-ci influeront, à terme sur ses activités. C'est pourquoi les risques entre l'entreprise et son environnement sont interdépendants. Les entreprises doivent également inscrire davantage les opportunités dans leur analyse des risques, souvent perçue uniquement dans son approche négative, pour démontrer que la prise en compte de la RSE est de plus en plus considérée comme un levier de stratégie bénéfique pour l'activité.**

## 3. L'ANALYSE DES RISQUES : L'EXERCICE REVISITÉ DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITÉ

L'analyse de matérialité est un exercice déjà ancré dans les pratiques des entreprises : elle est depuis longtemps considérée comme un outil efficace d'identification des principaux enjeux, première base pour identifier les risques, avec l'analyse des risques demandée par la DPEF. Ainsi, avant même la première année d'application de la DPEF, de nombreuses entreprises avaient déjà modélisé une matrice de matérialité. Cela ne constitue donc pas un exercice nouveau pour une majorité d'entre elles.

Établir une cartographie des risques RSE permet une meilleure visibilité de ces enjeux au sein du management des risques et auprès de la communauté financière. Si l'analyse de matérialité a déjà été effectuée, l'entreprise peut alors l'actualiser en prenant en compte des événements divers pouvant impacter son activité : changement de périmètre (acquisitions, ventes etc.) ou apparition de nouveaux risques (implantation d'un site

dans une zone à risques etc.) et aller plus loin en déterminant les risques inhérents. S'il n'existe pas de règle instituée, on considère que la moyenne de mise à jour de ces analyses se situe environ une fois tous les trois ans (alors que la DPEF doit être actualisée tous les ans). Sur ces sujets, il faut souligner que la responsabilité des dirigeants est bien plus engagée qu'autrefois. En effet, ils doivent aujourd'hui s'assurer que les principaux risques de l'entreprise sont identifiés et couverts par des politiques de prévention et/ou des actions correctives. Ainsi, si un accident a lieu et qu'il découle d'un risque non-identifié par l'entreprise, le dirigeant peut alors être inquiété. Il est donc important que la direction générale s'approprie le diagnostic et les mesures correctrices. L'analyse de risques doit donc dans l'idéal être cautionnée par le comité d'audit du conseil d'administration car sa responsabilité sera recherchée en dernier recours.

*La norme NF X30-029 peut aider la conduite d'une analyse de matérialité, notamment dans l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes de l'entreprise.*

La norme NF X30-029<sup>19</sup> peut aider la conduite d'une analyse de matérialité, notamment dans l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes de l'entreprise.

Au sein des 30 DPEF analysées, 83% des entreprises se sont appuyées sur une analyse de matérialité, avec la consultation des parties prenantes, pour établir leur cartographie des risques. Celle-ci classe les différents enjeux en fonction des priorités pour les parties prenantes externes et l'entreprise. Plus les parties prenantes sont diverses, plus la cartographie des risques proposera une vision exhaustive et complète des enjeux de l'entreprise. Il existe donc une véritable prise en compte de l'avis des parties prenantes : la DPEF n'est pas déconnectée des écosystèmes dans lesquels évolue l'entreprise. Certaines entreprises sont allées plus loin en reportant leurs modes de dialogue avec leurs diverses parties prenantes. Cette transparence leur permet d'appuyer leur démarche de collaboration. Il faut introduire la notion d'amélioration continue, récolter la perception de cette amélioration par les parties prenantes et s'assurer que le panel reste cohérent entre deux analyses. Cet exercice effectué avec les parties prenantes constitue une bonne pratique de la part des entreprises.

Toutefois, il peut y avoir une différence entre les « facteurs de risques » qui sont présentés dans une autre partie du rapport de gestion, plus larges que les « principaux risques RSE » (le terme « principaux » est à définir par l'entreprise en expliquant comment elle l'a déterminé) pour les parties prenantes et l'entreprise elle-même. Ces risques extra-financiers présentent en effet des spécificités :

- Les risques RSE s'inscrivent dans le moyen et le long terme : leur nature est donc peu compatible avec la méthodologie d'analyse des risques financiers qui se projette sur un horizon temporel différent (situé entre 3 et 5 ans). Si cette méthodologie est directement appliquée aux risques RSE, sans adaptation, alors ils ne seront pas présentés comme majeurs ;
- Un manque de disponibilité des données nécessaires pour établir une cartographie des risques pertinente et exhaustive : en effet, une cartographie des risques menée uniquement en interne, généralement de manière unilatérale par le service de gestion des risques et éventuellement la direction RSE, ne saurait donner une vision juste et exhaustive de l'ensemble des enjeux auxquels est confrontée l'entreprise. Le dialogue et la co-construction avec les parties prenantes internes et externes de l'entreprise peuvent constituer une réponse face à cette difficulté d'accès à l'information ;
- La nécessité d'une analyse globale des impacts de l'entreprise sur l'environnement, positifs et négatifs : en effet, la cartographie des risques financiers a tendance à refléter

uniquement les risques « négatifs ». Or, il est intéressant que la déclaration de performance extra-financière relaye les effets positifs de l'activité économique sur l'environnement. Il faut cependant noter que si les entreprises ne font généralement pas apparaître leurs opportunités au sein de leur cartographie des risques, celles-ci apparaissent plus loin dans les rapports de performance, dans la partie des politiques et indicateurs ;

- La cohérence des diverses réglementations RSE entre elles<sup>20</sup>. L'articulation des réponses données dans la DPEF avec celles relevant de la loi relative au devoir de vigilance des entreprises permet une plus grande cohérence des politiques de l'entreprise. Dans certains cas, une fusion entre la DPEF et le devoir de vigilance est possible (en fonction de la taille des entreprises et des seuils d'assujettissement de ces réglementations), ce qui simplifie grandement la lecture et la perception des risques RSE de l'entreprise. Au sein des DPEF analysées, 12 entreprises font apparaître distinctement le plan de vigilance au sein de la déclaration de performance extra-financière. Les 18 entreprises qui ne le font pas apparaître au sein de leur DPEF, le mentionnent dans le rapport de gestion, dans la partie « facteurs de risques ». Une fusion complète entre la DPEF et le devoir de vigilance reste rare : une minorité des DPEF étudiées intègrent complètement la notion d'éthique et de corruption au sein de la DPEF, sans aucune mention du devoir de vigilance. Il en est de même avec la loi Sapin II qui prévoit elle aussi une cartographie du risque de corruption mais qui diffère des deux textes précédents.

Au sein du panel étudié, 57% des entreprises distinguent leurs risques extra-financiers au sein de leur DPEF et 43% affichent l'intégralité de leurs risques financiers et extra-financiers confondus au sein de leur partie « facteurs de risques ». En effet, la plupart des risques extra-financiers se traduiront à terme par un impact financier, par exemple les émissions de GES en taxe carbone. Il faut que les risques identifiés soient relativement détaillés. Ainsi, les risques apparaissant sous des termes généraux tels que « Sécurité » ou « Environnement » ne permettent pas de refléter efficacement la réalité de l'entreprise. Un risque qui n'est pas précisément identifié ne peut être traité par des politiques efficaces, ce qui, à terme, peut poser des difficultés pour l'entreprise. Aucune des entreprises étudiées dans ce rapport ne se limitent au terme général d'environnement : celui-ci est développé en sous-thématiques. Les risques à analyser peuvent également s'appuyer sur la liste des items présents dans le décret du 9 août 2017 du code de Commerce. 

22 19. Cette norme de l'AFNOR propose une méthode pour les différents leviers d'actions à mobiliser dans le cadre de l'ISO 26 000.  
20. Voir Partie 1, le Tableau comparatif entre la DPEF et la Déclaration Annuelle des Émissions Polluantes et des Déchets, p.11



## CE QU'IL FAUT RETENIR

L'analyse de matérialité permet d'identifier les grands enjeux auxquels doit faire face l'entreprise alors que l'analyse des risques va plus loin en identifiant les risques qui découlent de ces enjeux. Les entreprises se sont souvent appuyées sur l'analyse de matérialité qu'elle avait déjà réalisée comme point de départ pour l'analyse des risques demandée par la DPEF. Certaines d'entre elles ont réussi à mêler risques financiers et extra-financiers avec toutefois des enjeux liés aux spécificités inhérentes aux risques RSE (projection moyen/long terme, indisponibilité de certaines données, approche également positive des risques, etc.).

# 4 RETOURS ET PERSPECTIVES SUR LES INDICATEURS



## 1. DES PRÉCISIONS SUR LE CONTENU

### QU'EST-CE QU'UN KPI ?

Comme leur nom l'indique, les KPIs sont des indicateurs qui doivent refléter une performance, liée au résultat de la politique mise en place par l'entreprise pour répondre à un risque. C'est également un outil de management dans le sens où il aide à la décision.

La méthodologie de la DPEF demande la présentation de résultats, qui peuvent être mis en perspective par des indicateurs clés de performance (ou Key Performance Indicators, KPIs) qualitatifs et quantitatifs. Les entreprises de notre panel se sont emparées de l'exercice de diverses manières, avec des degrés d'engagement différents, en l'absence d'une méthodologie officiellement établie.

Ils doivent venir challenger la politique RSE de l'entreprise en l'inscrivant dans une dimension d'amélioration continue à court, moyen et long terme, à la manière d'une roue de Deming. Il s'agit d'un exercice difficile : il faut déterminer le ou les indicateur(s) pertinent(s) pour un risque et qu'il(s) soi(en)t représentatif(s) de l'activité. Ils ne doivent pas être influencés par les paramètres d'évolution de l'activité comme une croissance de chiffre d'affaires par exemple ; il en résulte que ces indicateurs s'expriment souvent sous forme de ratios pour se déconnecter des effets de facteurs qui modifieraient leur valeur

absolue, sans pour autant que cela signifie une évolution de la performance. Parler du taux de consommation énergétique par unité de produit fabriqué est ainsi un indicateur significatif, alors que sa seule composante « consommation d'énergie » pourrait être trompeuse, si sa baisse est reliée simplement à une décroissance de l'activité, ce qui ne serait pas une amélioration. Les KPIs sont des clés de compréhension des politiques mises en œuvre et de leurs résultats. Ainsi, la cohérence entre les indicateurs mobilisés dans la DPEF et ceux utilisés en interne par l'entreprise peut faciliter le travail de reporting des entreprises.

Afin d'être accessibles à l'ensemble des parties prenantes, ils doivent présenter les caractéristiques suivantes :

- La concision : les entreprises doivent se restreindre à un nombre raisonnable d'indicateurs ;
- La lisibilité : les indicateurs doivent être clairement définis ;
- L'intelligibilité : les indicateurs doivent être compréhensibles par le plus grand nombre. Ils doivent être exprimés dans une grandeure connue des parties prenantes expertes et novices.

De plus, les KPIs mesurant la performance environnementale de l'entreprise doivent prendre en compte :

- La diversité des activités ou secteurs de l'entreprise ;
- La réglementation applicable aux activités de l'entreprise ;
- Les impacts génériques (émissions de gaz à effet de serre, gestion des déchets etc.) mais aussi sectoriels (par exemple, « gaspillage alimentaire », « part des produits biologiques vendus », « nombre de partenariats noués avec des agriculteurs » etc. qui sont plus spécifiques au secteur de l'agroalimentaire) ;
- Les impacts exercés localement par des infrastructures appartenant à l'entreprise ; par exemple, un groupe industriel dont l'un des sites est implanté dans une zone écologique sensible devra développer des indicateurs spécifiques pour mesurer ses impacts par rapport à un site industriel localisé sur une zone d'activité, implantée dans un environnement moins vulnérable ;
- Le niveau d'incertitude de l'indicateur (du fait de la méthode de calcul, de la précision de l'information obtenue etc.).

La recherche de cohérence entre les déclarations qu'une entreprise peut être amenée à faire sur un même sujet à diverses parties prenantes et/ou administrations, peut être génératrice de complexité. En effet, pour ses déclarations environnementales, un certain nombre de critères relevant de la mesure, ne sont sujets à publication que lorsqu'ils dépassent certains seuils. Par exemple, pour la déclaration des rejets des divers contaminants dans l'air et dans l'eau, s'applique l'arrêté du 26 décembre 2012 relatif au registre et à la déclaration annuelle des émissions polluantes et des déchets, qui prévoit : pour toute ICPE, la déclaration des émissions dans l'air et dans l'eau de tout polluant indiqué à l'annexe II du dit arrêté dès lors qu'elles dépassent les seuils fixés dans cette même annexe. À l'inverse les sites déclareront zéro dès lors qu'ils seront en-dessous des seuils au moins deux années consécutives.

Le raisonnement en KPI – c'est-à-dire en mesure de l'évolution du résultat d'une politique, au vu de critères issus d'opérations de métrologie – peut en être biaisé. L'interprétation des variations devra être faite avec précautions.

Pour exemple, le seuil de rejet atmosphérique annuel de Trichlorométhane (chloroforme) est fixé à 500 kg/an. Si les valeurs sont inférieures au seuil de déclaration (par exemple 490), la donnée est renseignée par zéro dans la déclaration. Si l'année suivante la valeur dépasse même légèrement le seuil de déclaration (510 par exemple), la croissance semblera infinie (le dénominateur étant nul) alors que dans cet exemple l'accroissement réel n'est que de 4%.

Dans l'objectif d'assurer une certaine transparence et une robustesse méthodologique, définir concrètement un périmètre de calcul permet de se prémunir contre d'éventuelles contestations à l'encontre de la validité et la pertinence de l'indicateur. Cette importance semble bien intégrée par les entreprises car 29 d'entre elles précisent leur périmètre de calcul pour leurs indicateurs. L'explication du périmètre est associée soit à chaque indicateur dans le corps du texte soit dans la partie méthodologie, généralement localisée en fin de DPEF. Le tableau ci-dessous se propose de fournir des exemples de KPIs représentatifs de 3 items environnementaux qui concernent les entreprises : les consommations d'eau et d'énergie ainsi que la production de déchets.

EXEMPLES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS ENVIRONNEMENTAUX	
Item environnemental concerné	Exemples de ratios
<b>Eau</b>	Taux de prélèvement en nappes
	Consommation d'eau par unité de produit fini
	Taux de restitution après épuration
<b>Énergie</b>	Taux d'autosuffisance énergétique
	Taux d'énergies renouvelables
<b>Déchets</b>	Taux de déchets valorisés
	Taux de déchets enfouis
	Génération de déchets par unité de produit fini

À noter qu'il est important de différentier les indicateurs de moyens, souvent très mobilisés au sein des DPEF étudiées et les indicateurs de résultats/performance, moins nombreux dans les rapports. Les premiers ne répondent pas complètement aux exigences de la DPEF. En effet, la DPEF demande des indicateurs de résultats des politiques mobilisées, alors que les indicateurs de moyens sont des mesures de suivi de la mise en place de ces politiques. Ainsi, si les entreprises peuvent informer leurs indicateurs de moyens pour atteindre leurs objectifs, il faut qu'elles y associent également des résultats, afin de rendre compte de l'évolution de leur situation. Par exemple, en matière d'émissions de gaz à effet de serre, un indicateur de résultats pour une entreprise peut être la quantité de CO<sub>2</sub> émise par produit fabriqué. Les indicateurs de moyens associés peuvent être la part de produits éco-conçus dans la production totale de l'entreprise.

Dans certaines DPEF étudiées, il existe des initiatives intéressantes pour mieux communiquer les KPIs et les résultats obtenus auprès du lectorat de la DPEF. Par exemple, une déclaration de performance dans l'échantillon étudié se distingue par sa volonté d'associer à chaque KPI une courte phrase d'analyse et d'interprétation. Cette initiative témoigne d'une certaine pédagogie à l'encontre des parties prenantes qui peuvent mieux apprécier la réalité recouverte par l'indicateur.



BOUYGUES

## « Analyser et illustrer notre reporting au sein de la DPEF »

**Retour d'expérience :** Thomas FARFAL,  
Coordinateur RSE Groupe - Bouygues SA

Bouygues est un groupe de service diversifié (Construction, Médias et Télécoms) créé en 1952 et présent avec ses 129 000 collaborateurs dans plus de 90 pays. Sa mission, résumée par la signature « donnons vie au progrès », se matérialise par 4 engagements : faire progresser tous ses collaborateurs, imaginer des solutions durables avec et pour ses clients, simplifier la vie au quotidien et contribuer au bien-vivre ensemble.

Notre déclaration de performance extra-financière actuelle découle de l'organisation du document de référence telle que le Grenelle l'imposait ces dernières années. Une des difficultés résiduelles reste encore de satisfaire toutes les parties prenantes qui n'ont pas encore quitté le prisme art.225, dont les agences de notation extra-financière. Aussi, nous avons souhaité conserver l'approche qui consistait à appuyer la partie qualitative avec des éléments de quantitatif factuels et commentés sur un large spectre. Nous nous assurons ainsi que les informations renseignées sont compréhensibles pour l'ensemble

de nos parties prenantes. À l'avenir nous souhaitons, dans la logique de la DPEF, que le déroulé du document illustre de plus en plus nos politiques et performances sur nos sujets les plus matériels et non une liste d'éléments à cocher comme avec la précédente législation. Nous avons également, pour faciliter la lecture et mettre en lumière des initiatives et projets marquants et appuyer notre propos, souhaité faire des encarts afin de rompre la dynamique très normée de l'exercice de rédaction du DEU<sup>21</sup>, et ainsi rendre le document, plus lisible et pertinent.

### Colas, leader du recyclage et de l'économie circulaire

Colas est l'un des cinq plus gros recycleurs mondiaux, tous secteurs et tous matériaux confondus. Important producteur et utilisateur de matériaux de construction, Colas valorise et recycle dans la construction routière ses déchets et matériaux de déconstruction mais plus largement aussi ceux des autres professionnels du BTP et même d'autres industries : déchets de miroiterie, porcelaine cassée, semelles de chaussure, etc.

Les granulats sont la matière première la plus utilisée par l'être humain après l'eau. Les travaux publics représentent l'essentiel de cette consommation et les travaux routiers représentent à eux seuls plus de la moitié de cette consommation. Consciente de la responsabilité qui en découle, Colas a développé ses techniques de recyclage depuis plus de quarante ans et les a diffusées sur tous les territoires où elle travaille : aujourd'hui, 800 sites Colas transforment des matériaux de seconde vie, les agrégats d'enrobés notamment, pour en faire des matériaux de travaux publics. Ceci revient à éviter la production de bitume d'une raffinerie, l'exploitation de près d'une vingtaine de carrières dans le monde et d'un plus grand nombre encore de décharges.

Cette démarche s'inscrit dans un processus plus vaste d'économie circulaire avec une réduction des coûts de construction, une économie de matériaux, de transport et d'énergie (carbonée), en approchant son activité Travaux publics du "zéro déchet" et en favorisant une boucle locale permettant à chaque territoire de se reconstruire avec ses propres matériaux.



### Indicateurs Colas

Indicateur	Périmètre (organisationnel ou régional)	Couverture	2018	2017	Commentaire
Ratio de matériaux recyclés rapporté aux quantités de granulats produits	Monde	Activités de production d'enrobés et de granulats et chantiers ferroviaires	10 %	12 %	Ce ratio a connu une légère baisse (2 points) entre 2017 et 2018. Ceci s'explique par une hausse significative de la production de granulats (+ 12 %) et par une légère baisse de la quantité de matériaux recyclés <sup>a</sup> (- 1 %). C'est dans les pays composant la direction générale internationale que l'accroissement du volume de matériaux recyclés a été le plus important (+ 26 %).
Taux de recyclage des agrégats d'enrobés pour en valoriser le bitume <sup>b</sup>	Monde	Activités de production de matériaux	15 %	15 %	Ce taux est resté stable en 2018 : la quantité d'agrégats d'enrobés recyclés a augmenté de 2 % et la production d'enrobés de 5 %, ces variations favorables étant insuffisantes toutefois pour faire évoluer l'indicateur.
Surface de chaussée recyclée en place en millions de m <sup>2</sup>	Monde	Activités de chantiers	3,6	3,6	La surface de chaussées recyclées en place par les filiales Colas est en baisse de 4 % en 2018 par rapport à 2017. L'augmentation de 5 % de cet indicateur dans les pays couverts par la direction générale internationale n'a pas permis de compenser la baisse des filiales canadiennes qui avaient réalisé plus d'un tiers de cette production en 2017. La diminution constatée au Canada en 2018 est liée à l'achèvement de chantiers utilisant cette technique.

La plupart des entreprises s'appuient sur des référentiels de reporting internationaux tels que le GRI et le SASB<sup>22</sup>, l'expertise de cabinets de conseil spécialisés, des références scientifiques et des indicateurs de tableaux de bord type management, pour déterminer leurs indicateurs. D'autres entreprises mobilisent des moyens pour mettre en place leurs propres outils internes : deux entreprises du CAC 40 dans les DPEF étudiées ont développé un outil en interne qui s'applique de manière très spécifique à leur activité. Cette initiative peut être la preuve de la proactivité et du dynamisme de l'entreprise en matière de politique environnementale mais complique la comparabilité des indicateurs avec ceux d'autres entreprises. De plus, la construction d'un indicateur sur-mesure pour une activité permet à l'entreprise de choisir ce qu'elle veut bien montrer.

Cette question de l'outil interne aux entreprises soulève l'enjeu d'un référentiel public national ou supranational qui serait commun à toutes les entreprises et qui permettrait une meilleure harmonisation des résultats en proposant une méthodologie unique (voir partie VI page 45).

L'étude de Tennaxia indique que 67% des entreprises interrogées sont globalement satisfaites de l'identification et de leurs pratiques d'indicateurs clés de performance car ceux-ci permettent un meilleur pilotage de la performance extra-financière de l'activité. La définition et l'usage des KPIs ont été identifiés comme des priorités pour le prochain exercice par les entreprises interrogées<sup>23</sup>.



### CE QU'IL FAUT RETENIR

**Les entreprises doivent construire des indicateurs de performance pour devenir de vrais outils management en démontrant la façon dont elles résorbent le risque par la mise en place de leurs politiques. Ils se différencient donc des indicateurs de moyens qui suivent uniquement la mise en place de ces politiques. Les entreprises doivent encore perfectionner cet exercice lors de leur prochaine DPEF.**

22. Sustainability Accounting Standards Board.

23. Étude TENNAXIA (2019), Pratiques de Reporting et Rapports Extra-Financiers.

## 2. DES PRÉCISIONS SUR LE FORMAT ET LA PRÉSENTATION DES INDICATEURS

Les indicateurs doivent mesurer les progrès, la cohérence dans le temps des politiques et permettre d'établir des comparaisons entre chaque exercice.

Pour formaliser une démarche de progrès, les 30 entreprises du panel étudié ont assorti leurs indicateurs d'objectifs, qui sont, en majorité, quantitatifs. Cela n'étant pas obligatoire qu'ils soient chiffrés, 3 entreprises (1 CAC 40, 1 SBF 120 et 1 petite cotée) ont rendu compte uniquement d'objectifs qualitatifs et 3 autres entreprises (2 SBF 120 et 1 petite cotée) présentent un mix d'objectifs qualitatifs et quantitatifs. Ces objectifs sont systématiquement assortis d'un plan d'action, qui correspond aux politiques mises en place par l'entreprise.

Le recours à du narratif pour objectiver des politiques RSE s'avère parfois inévitable pour les expliciter. Cependant, il faut veiller à ce que cela n'ait pas pour effet de noyer l'information dans des textes très denses. Il faut donc privilégier, dans le cas où des objectifs qualitatifs s'imposent, des phrases courtes et la division du texte en parties claires, concises et cohérentes. L'usage de titres intermédiaires est également conseillé car ils permettent une lecture facilitée.

De plus, 29 entreprises sur les 30 étudiées affichent leurs indicateurs chiffrés sur l'exercice N-1 à minima. Les entre-

prises qui ont mis en place une méthodologie de reporting et de mesure des données depuis suffisamment longtemps peuvent rendre compte de leur activité jusque N-10 (pour autant que cela fasse sens). Ce ne sont pas forcément les grosses entreprises cotées qui proposent une vision aussi rétrospective :

- 1 entreprise du CAC 40 rend compte de ses données sur N-5 ;
- 2 entreprises du SBF 120 rendent compte de leurs données sur N-10 ;
- 1 petite entreprise cotée rend compte sur N-5 et 1 sur N-10 ;
- 2 entreprises non cotées rendent compte sur N-5 et une sur N-10.

Cette vision sur plusieurs années d'exercice permet d'établir des comparaisons et de suivre une évolution. Elle rend plus visible la démarche d'amélioration continue de l'entreprise. Cette démarche est pertinente à condition que la méthodologie des indicateurs et le périmètre de calcul reste stable. Le périmètre de calcul d'un indicateur doit en effet être précisé : il permet d'expliquer la réalité qui est couverte par l'indicateur. En effet, ce n'est pas le même défi d'agir sur les émissions de gaz à effet de serre sur le scope 1 et 2 et d'agir sur le scope 3, beaucoup plus large.



### « Vérité au-deçà des Pyrénées, erreur au-delà » Pensées de Blaise Pascal

**Parole d'expert :** Daniel BAUMGARTEN,  
Expert RSE – Séché Environnement

**La significativité d'un reporting extra-financier n'est pas aussi universelle qu'une publication de résultats financiers qui connaissent des règles communes internationalement reconnues, favorisant leur comparabilité.**

Les indicateurs sociaux seront très fortement influencés par les contextes réglementaires des pays, et par l'attitude des populations vis-à-vis de la politique d'emploi. En France, une préoccupation majeure étant la stabilité de l'emploi, la proportion de contrats à durée indéterminée (versus déterminée) sera considérée comme un indicateur pertinent eu égard à la mesure de la performance du marché du travail. Les autres pays, souvent à la mobilité professionnelle plus ancrée dans leur culture, n'useront pas de ce concept. Ce n'est pas pour autant que l'indicateur n'est pas valable, mais tout simplement il n'est utilisable que dans un pays, celui qui surpondère la sécurité.

Autre illustration, un pays comme l'Afrique du Sud aura pour souci principal l'emploi des populations noires et instaurera des statistiques ethniques dont la détention est prohibée en France (dans le cadre du Black Economic Empowerment, un programme à base raciale, lancé pour rectifier les inégalités créées par l'apartheid à l'encontre de certains groupes). Là encore la significativité locale est avérée, mais l'extrapolation impossible.

Dans le domaine environnemental, le degré d'implication des pays dans la lutte contre le changement climatique influencera également la qualité de la statistique. Ainsi,

• • •

selon leur degré de maturité, les États actualiseront-ils les données en fonction des avancées scientifiques ou non. Les USA en sont restés au premier rapport du GIEC et convertissent en équivalent CO<sub>2</sub> le pouvoir de réchauffement global du méthane avec un coefficient de 21, le Pérou de 25 et l'Europe de 29. Pour une même réalité physique, un écart de 38% de la mesure !

Ces exemples, qui pourraient être multipliés, soulignent la difficulté à consolider au niveau mondial des données pertinentes localement, mais hétérogènes globalement.

Les indicateurs doivent démontrer les résultats obtenus suite aux politiques mises en place pour pallier les risques identifiés en lien avec le modèle d'affaires de l'entreprise. Toutefois, au sein des DPEF analysées, 5 entreprises ne font peu, voire pas, de liens entre leurs différentes parties (risques/politiques/indicateurs). Cette absence de mise en relation nuit à la clarté de la déclaration. Il devient alors difficile pour le lecteur d'avoir une vision claire de la stratégie et de la performance de l'entreprise.

D'une manière générale, les entreprises qui ne font pas ces liens sont également les moins synthétiques. Les 25 autres entreprises qui sont dans cette démarche de mise en relation structurent généralement leurs textes de la manière suivante : Risque(s)/Politique(s) et Plan d'action/Indicateurs. Certaines synthétisent ces informations au sein de tableaux récapitulatifs.

L'exigence de clarté et de concision peut s'avérer d'autant plus compliquée à appliquer que certaines des DPEF étudiées doivent rendre compte de plusieurs activités exercées par la même entreprise. 3 DPEF étudiées ont ainsi choisi de séparer les indicateurs selon les différents métiers exercés par l'entreprise, de distinguer l'empreinte carbone de chacune de leurs activités ou de faire une distinction dans le suivi de performance des activités qui s'exercent en France et celles exercées à l'étranger.



**EIFFAGE**

## « Comment rapporter ses données extra-financières au plus près de la réalité opérationnelle d'un groupe aux métiers diversifiés »

**Retour d'expérience :** Valérie DAVID,  
Directeur Développement durable et Innovation transverse - EIFFAGE

**Numéro trois français de la construction et des concessions, Eiffage se distingue par la diversité de ses compétences et de ses savoir-faire techniques. Avec la construction, le génie civil, l'énergie, la route ou le métal, EIFFAGE se veut ensembler de la ville et des infrastructures durables et bas carbone.**

L'objectif permanent de tout reporting est de traiter les enjeux de manière la plus exhaustive possible, tout en restant fidèle aux spécificités des activités du Groupe. En effet, entrer dans ces spécificités apparaît indispensable pour améliorer la pertinence et l'exploitation des indicateurs de performance.

Ainsi, par exemple, les consommations d'énergie sont les plus importantes dans la branche Infrastructures, parce qu'elle regroupe de très nombreuses activités indus-

rielles (carrières, centrales d'enrobés et usines de liants). Si un seul indicateur Groupe était consolidé, les résultats de cette branche « écraserait » ceux des autres activités, et pourrait en pénaliser l'interprétation dans le choix des mesures à mettre en œuvre.

Du point de vue des impacts sociaux, en revanche, les conditions de travail des activités de chantier recouvrent nombre de similarités. Il est compréhensible de raisonner pour l'ensemble des branches travaux

• • •

(énergie/construction/infra), même si le suivi spécifique permet néanmoins à chaque branche de se benchmarker entre elles. Enfin, les conditions étant très différentes dans le domaine des concessions, cela ne ferait pas sens de les agréger avec les autres branches.



Les DPEF étudiées ont généralement tendance à utiliser des indicateurs pertinents mais qui ne sont pas toujours mis en avant au sein d'une DPEF avec un nombre de pages conséquents. Cela aboutit à un manque de visibilité de la performance de l'entreprise. Les déclarations de performance s'adressent à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : certaines n'ont pas le temps de lire attentivement les textes pour y chercher l'information. C'est pour cela que l'entreprise doit rendre disponible l'information, de manière claire, afin de garantir une bonne communication de ses indicateurs et résultats à ses parties prenantes. Afin de pallier ce problème, certaines entreprises font des choix de présentation permettant au lecteur d'identifier facilement l'information, à travers des tableaux récapitulant les politiques, les objectifs et les KPIs associés par exemple.

Enfin, il existe des différences d'exigences de fond et de forme entre la DPEF et les agences de notation. ⚖



## « Quelle collaboration avec les agences de notation extra-financière ? »

**Parole d'expert :** Daniel BAUMGARTEN,  
Expert RSE – Séché Environnement

**La mise en œuvre d'une notation extra-financière requiert de la part de l'agence la collecte d'informations sociales, environnementales, de gouvernance et sociétales.**

Dans l'approche de communication de l'entreprise (par son document de référence en particulier) pour répondre aux impératifs de l'article 225 avant entrée en vigueur par ordonnance en 2017 de la DPEF, la plupart des informations étaient publiées selon une liste de 42 items (+ quelques complémentaires) réglementaires. Malgré cette disponibilité de l'information, les agences ont pris pour habitude de soumettre les sociétés étudiées à leur propre questionnaire, dont les rubriques sont quasiment identiques à l'obligation légale, à quelques particularismes de définitions près, ce qui représente une charge de travail supplémentaire pour les entreprises.

Depuis la mise en place de la DPEF, la volonté du législateur est de rechercher l'information pertinente pour l'entre-

prise sous forme d'indicateurs clé, et non une exhaustivité de critères comme celle que visaient les 42 items de la réglementation précédente. Toutefois, le modèle de travail des agences ne s'est pas modifié pour autant, et le même niveau de détail est toujours requis par elles, que la donnée ait une importance ou non pour l'entreprise étudiée.

Pour pouvoir néanmoins répondre à leurs demandes avec des données dont le caractère audité soit respecté, la société se trouve contrainte de bien souvent maintenir la publication des listes détaillées de l'ancienne réglementation, quitte à donner des informations superfétatoires. L'entreprise s'attire alors les remarques de l'Autorité des Marchés Financiers pour ne pas avoir respecté l'esprit de la DPEF. Cela peut expliquer quelques DPEF trop complètes

et trop longues par rapport aux attentes du régulateur. Qu'en sera-t-il à l'avenir, constatant qu'il n'y a quasiment plus d'agence française ou européenne, suite aux reprises par les géants américains ? Allons-nous vers une standardisation encore plus grande, avec des publications de données en grilles imposées pour en permettre une

collecte plus rapide et automatisée ? À la différence des indicateurs financiers, ceux de la RSE sont très fortement contextualisés, et un tel traitement uniforme de masse risque de conduire à des contresens.

## CE QU'IL FAUT RETENIR



**Les entreprises doivent apporter aux parties prenantes une transparence et une cohérence de lecture des KPIs dans le temps pour leur permettre de bien comprendre l'évolution de la performance de l'entreprise face au risque identifié. Ainsi, la présentation des indicateurs est primordiale pour assurer une clarté et une lisibilité des résultats RSE de l'entreprise. Un équilibre est à trouver entre pédagogie et concision du narratif accompagnant les KPIs.**

# 5 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DES IMPACTS ET FOCUS ENVIRONNEMENTAUX

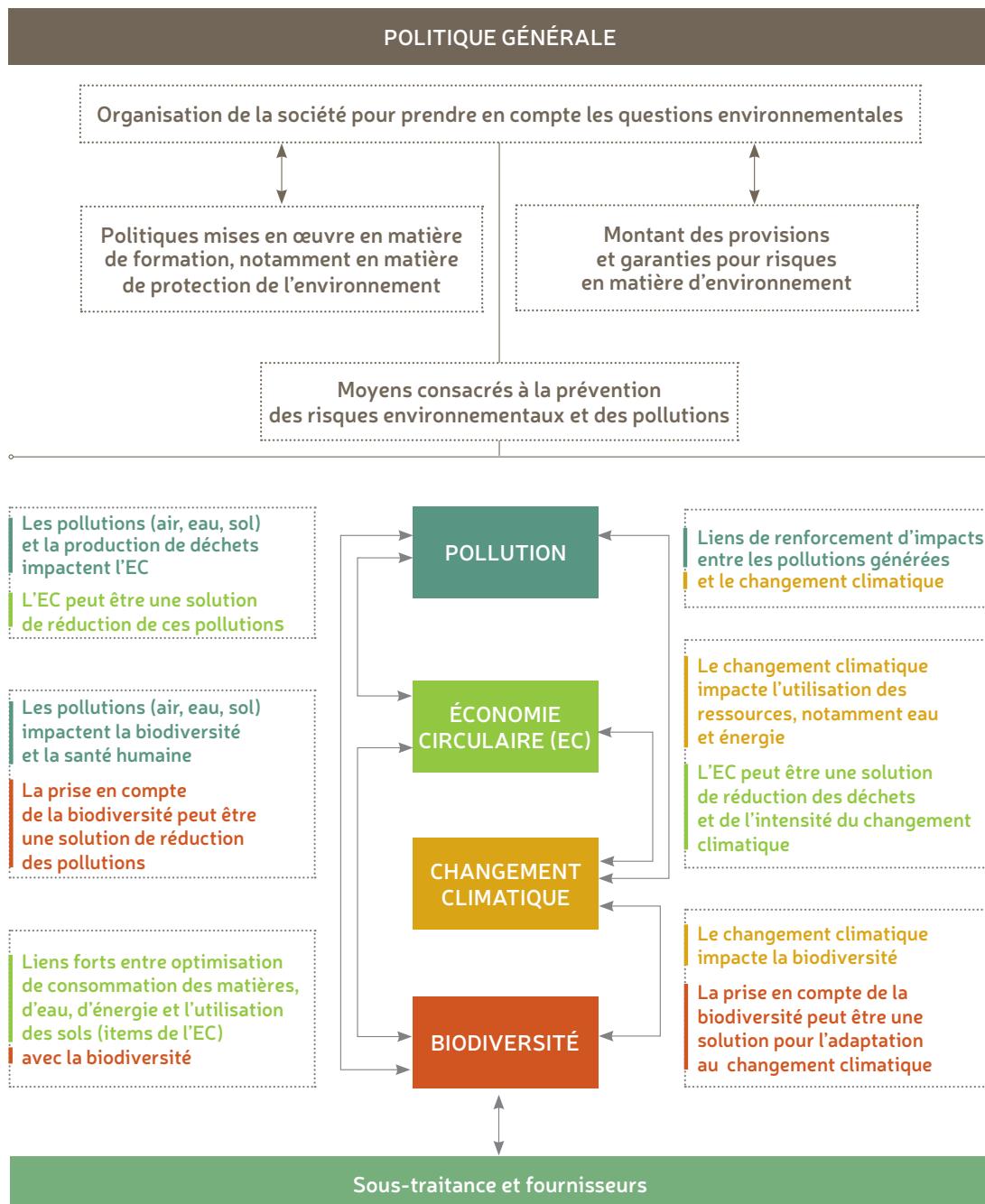


Les indicateurs clés de performance (KPIs) peuvent permettre de rendre compte d'une approche systémique des impacts de l'entreprise. Cela se traduit par une mise en relation des impacts de l'entreprise, en prenant en considération le fait qu'un impact peut en aggraver ou en atténuer un autre.

Par exemple, la disparition d'une forêt (domaine de la biodiversité) va avoir un effet direct sur l'aggravation du réchauffement climatique (domaine du changement climatique) et la pollution de l'air (domaine de la pollution). Cette approche considère le fonctionnement de l'environnement comme complexe et interconnecté. Elle abandonne la vision d'impacts cloisonnés qui ne communiquent pas entre eux.

Le schéma<sup>24</sup> ci-contre synthétise les interdépendances entre les principales thématiques environnementales identifiées :

24. Transposition de la Directive européenne : Une opportunité pour repenser votre reporting RSE (Mars 2018), Association ORÉE.  
Disponible sur : [http://www.oree.org/source/\\_2018\\_Guide\\_RSE.pdf](http://www.oree.org/source/_2018_Guide_RSE.pdf)



Faire des rapprochements, des croisements, entre les thématiques environnementales ci-dessus et formaliser les interdépendances des impacts peut s'avérer être un exercice complexe pour des entreprises qui ont, par nature, une approche plus opérationnelle que conceptuelle de ces sujets. Les entreprises, en vue de plus d'efficacité, auront tendance à simplifier des problèmes complexes pour standardiser leur traitement. Considérer les impacts de manière cloisonnée permet également d'avoir une DPEF structurée autour de chaque thématique et donc plus claire et plus simple mais ne rendant pas compte de la complexité des impacts et leurs liens

entre eux. C'est donc également un travail de pédagogie de rentrer dans une démarche de présentation systémique des impacts et donc des indicateurs associés.

Ainsi, 14 entreprises au sein des DPEF analysées font des liens entre leurs différents indicateurs. Les thématiques qui sont liées de manière récurrente au sein des DPEF sont :

- Raréfaction de la ressource eau et changement climatique ;
- Disparition de la biodiversité et changement climatique ;
- Pollution et disparition de la biodiversité ;

- Services rendus par les écosystèmes (fourniture de matières premières, approvisionnement en eau) et régulation climatique ;
- Économie circulaire et protection de la biodiversité ;
- Protection des forêts et atténuation du changement climatique ;
- Changement climatique, impact sur les écosystèmes et prolifération des espèces nuisibles.

Le changement climatique apparaît comme l'une des thématiques que les entreprises mettent le plus en relation avec les autres impacts.

Si les entreprises tendent vers une réflexion systémique, cette dernière se fait à des degrés d'aboutissement variables. 1DPEF dans le secteur de la manufacture dont l'activité repose en grande partie sur l'exploitation de matières premières naturelles propose une approche systémique de ses enjeux très aboutie. La DPEF est construite sur une approche problématisée et non cloisonnée des impacts de l'entreprise (voir extrait ci-contre). Le plan n'est donc plus construit par items.

À noter que la DPEF est celle d'une filiale française appartenant à un groupe étranger qui présente donc une vision

différente de la RSE, ce qui pourrait expliquer l'approche plus globalisée des impacts et des interrelations.

Les 13 autres DPEF rendent compte des interdépendances entre leurs différents impacts au moyen d'une courte partie dans leur DPEF, voire d'une phrase, qui se situe dans le chapitre qui traite d'un des items concernés. La structure même de la DPEF reste cloisonnée.

All forest ecosystem services are based on biodiversity

Forests and wood-based products have a unique role in climate change mitigation

Forests play an important role in water cycles

Forest support wellbeing of local communities



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**Les entreprises doivent davantage intégrer l'approche systémique dans leur analyse de risques, dans leurs politiques et dans leurs indicateurs. Cette intégration est pourtant importante pour aller plus loin en comprenant les interdépendances des enjeux et risques environnementaux.**

## 1. FOCUS CHANGEMENT CLIMATIQUE

Le thème du changement climatique bénéficie d'une visibilité importante dans le débat public et les publications scientifiques telles que celles du GIEC<sup>25</sup> qui démontre l'importance de cet enjeu environnemental et de l'urgence à le prendre en compte.

Plusieurs sommets sur le sujet, comme par exemple la COP21 à Paris, ont été fortement médiatisés. Les entreprises se sont d'autant plus mobilisées sur la question du climat lors de la formalisation et la reconnaissance de l'indicateur de la tonne équivalent carbone comme outil permettant de mesurer efficacement l'empreinte carbone de leur activité.

Enfin, l'agence de notation sur le climat CDP, qui s'est élargie à la biodiversité et à l'eau, ainsi que le cadre de reporting TCFD sur les enjeux climatiques, encouragent les entreprises à reporter sur le climat de manière très détaillée.

Pour toutes les raisons évoquées ci-dessus, il s'agit de l'impact environnemental le plus institué dans la sphère publique et privée aujourd'hui et c'est un sujet dont les DPEF étudiées s'emparent largement.

25. Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat.



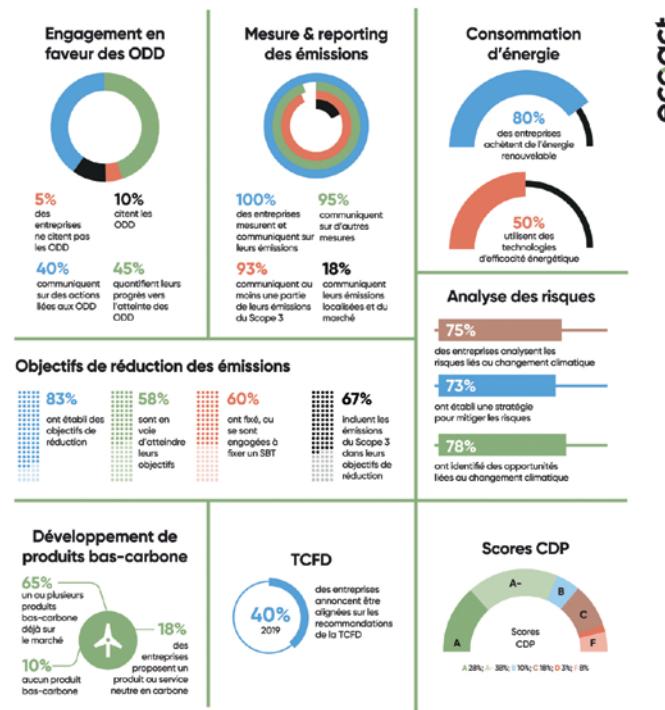
## « Performance en matière de reporting climat »

**Parole d'expert :** Arnaud DORÉ,  
Directeur associé – EcoAct

Face à l'urgence climatique, les entreprises se saisissent du reporting comme un outil de pilotage et de création de valeur en toute transparence.

Le reporting climat est au cœur de notre guide de référence et de notre rapport annuel qui, depuis 9 ans, passe au crible la performance en matière de reporting climat des grandes sociétés. Le degré de maturité est évalué sous le prisme de 61 critères couvrant 4 domaines clés : Mesure et rapports, Stratégie et gouvernance, Objectifs et réduction, Engagement et innovation. Décliné en 4 indices boursiers : CAC 40, FTSE 100, IBEX 35 et DOW 30, le rapport met en lumière les meilleures pratiques, les tendances sectorielles encourageantes et valorise les leaders pour inspirer le plus grand nombre.

Le constat au cœur de l'édition 2019 : les progrès réalisés par les entreprises sont évidents, mais restent insuffisants et l'écart se creuse entre leaders et attentistes. Les entreprises du CAC 40 surclassent leurs pairs en moyenne, et sont les plus engagées, à 83%, au regard des objectifs de réduction d'émissions. Leur alignement sur les recommandations de la TCFD relatives au risque climat, a bondi et atteint 40%. S'agissant de la neutralité carbone, clef de voûte de toute stratégie climat, nous notons une forte croissance des engagements dans le monde, alors que les entreprises françaises accusent du retard. Cependant, il est urgent que les entreprises adoptent une approche systémique mettant en œuvre une stratégie de neutralité carbone, à l'instar des 18% des entreprises les plus avancées en la matière.



27 entreprises font apparaître le risque climatique comme un enjeu lors de l'analyse de matérialité. En effet, la hausse des préoccupations des parties prenantes concernant l'urgence climatique doublée de la menace qu'elle représente pour les activités des entreprises, place le dérèglement du climat comme un enjeu matériel pour la majorité des entreprises.

Celles-ci ont plusieurs façons de s'emparer du sujet.

Premièrement, par le calcul de leurs émissions de gaz à effet de serre, allant du scope 1 à 3<sup>26</sup>. Les entreprises sont familiarisées avec cet exercice du fait de l'obligation de calcul de leurs émissions, notamment depuis la mise en place de l'article 173-IV de la loi LTECV<sup>27</sup> intégré à l'article R225-105 du code de Commerce. L'indicateur majoritairement utilisé est la tonne équivalent CO<sub>2</sub> (t/eq CO<sub>2</sub>) ou alors, plus rare, 1DPEF évoque les émissions de CO<sub>2</sub> par unité de produit transporté au kilomètre

(en grammes de CO<sub>2</sub>/unité de vente/km). Dans le panel étudié, les 30 DPEF renseignent leurs émissions de gaz à effet de serre et 22 d'entre elles calculent leurs émissions de scope 3.

Ces émissions sont les plus difficiles à estimer du fait du périmètre très large qu'elles recouvrent et de la difficulté pour récupérer certaines données. Ces entreprises semblent ainsi bien avoir intégré le principe de responsabilité élargie. Le calcul des émissions relevant du scope 3 est toutefois effectué de manière plus ou moins aboutie selon les DPEF.

En effet, selon la méthodologie adoptée, la disponibilité de l'information pour les entreprises, les moyens consacrés et les catégories relevant du scope 3 identifiées<sup>28</sup>, les émissions peuvent fortement varier d'une entreprise à l'autre. Le GHG Protocol propose une méthode de calcul pour les émissions du scope 3<sup>29</sup>.

26. Scope 1 : les émissions directes de GES générées par l'activité d'une organisation ou d'un territoire ; Scope 2 : les émissions de GES indirectes, associées à la consommation d'électricité et de chaleur d'une organisation et d'un territoire ; Scope 3 : les émissions de GES émises par les activités en amont (extraction et transport de matières premières, déplacement professionnels, domicile – travail etc.), et en aval de l'entreprise (transport de marchandises aval, déchets et fin de vie des produits vendus, utilisations des produits vendus etc.). Définition de l'ADEME, Bilans GES, Les Catégories. Disponible sur : <http://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/catégorie/siGras/0>.

27. Loi relative à la Transition Énergétique pour la Croissance Verte

28. Le GHG Protocol identifie officiellement 15 catégories pour le scope 3.

29. Disponible sur : <https://ghgprotocol.org/scope-3-technical-calculation-guidance>



# L'ORÉAL

## « La prise en compte du changement climatique chez L'Oréal »

**Retour d'expérience :** Jean Michel PILLE,  
Directeur Environnement Groupe – L'Oréal

Depuis plus de 100 ans, L'Oréal est dédié au métier de la beauté. Avec un portefeuille international de 36 marques, le Groupe a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 26,9 milliards d'euros, compte 86 000 collaborateurs dans le monde et est présent dans tous les circuits de distribution. L'Oréal s'appuie sur l'expertise de ses 3 993 chercheurs pour répondre à toutes les aspirations de beauté. À travers son programme Sharing Beauty With All, L'Oréal a pris des engagements ambitieux en matière de développement durable tout au long de sa chaîne de valeur, à horizon 2020.

L'Oréal réalise annuellement un Bilan gaz à effet de serre (Bilan GES) selon les règles du GHG Protocol pour l'ensemble des activités du Groupe afin de mesurer ses émissions de CO<sub>2</sub> et d'identifier les plans d'actions permettant de réduire son impact.

Les émissions scopes 1 et 2, sont mesurées et reportées mensuellement par tous les sites du Groupe. Ils correspondent à un périmètre pour lequel le Groupe agit directement par des programmes de maîtrise de consommation énergétique, et d'approvisionnement en énergie renouvelable. Ils font l'objet d'objectifs de réduction ambitieux dans le cadre du programme Sharing Beauty With All. Les émissions scope 3, estimées annuellement, regroupent toutes les autres émissions de gaz à effet de

serre n'étant pas liées directement aux sites opérés par le Groupe ni à la fabrication des produits dans les usines du Groupe, mais à d'autres étapes de son cycle de vie (approvisionnement, utilisation, etc.) ou d'autres impacts liés à l'activité du Groupe. De ce fait le scope 3 se veut, pour toutes les entreprises, la meilleure estimation possible, et nous estimons une marge d'erreur de 20 à 30% dans les données que nous publions. L'Oréal s'est engagé dans une démarche d'exhaustivité puisque tous les postes du scope 3 sont publiés. Le scope 3 fait l'objet d'un travail annuel d'amélioration des données d'entrée, d'affinage des périmètres et des facteurs d'émission. L'Oréal, au travers de son engagement SBT validé fin 2017, a pris l'engagement de réduire de 25 % en 2030 (vs 2016) ses émissions GES sur ses scopes 1, 2, et 3.

Deuxièmement, certaines entreprises utilisent les Science-Based Targets (SBT) pour se fixer des objectifs de réduction de gaz à effet de serre sur les trois scopes.



## « Les objectifs de réduction carbone FDJ approuvés par Science Based Targets ! »

**Retour d'expérience :** Christine PROUIN,  
Responsable Performance RSE, Direction RSE - FDJ

« Héritière de la Loterie nationale, créée en 1933 par l'association des « Gueules Cassées » pour venir en aide aux mutilés de guerre. FDJ est présente partout en France au travers de ses 30 000 points de vente et ses sites et applications en ligne. Forte de ses 25 millions de joueurs, FDJ a enregistré 15,8 milliards d'euros de mises en 2018. Le groupe est engagé depuis de nombreuses années dans une politique RSE ambitieuse, reconnue par l'agence de notation extra-financière Vigéo (note A1+ obtenue en 2019) ».

• • •

Dans le cadre de la DPEF, 17 risques RSE ont été identifiés selon 6 thématiques, dont l'impact environnemental de FDJ. La DPEF 2018 a déjà évoqué le projet de s'engager dans l'initiative SBT. Cet engagement a été mis en oeuvre en 2019 et sera donc décrit dans la DPEF 2019.

Face aux défis du réchauffement climatique, déjà entre 2007 et 2017, FDJ a réduit de 8% ses émissions CO<sub>2</sub>, malgré une activité croissante.

En 2019, FDJ a renforcé son ambition en s'engageant dans l'initiative Science Based Targets afin de réduire son impact carbone sur la base d'objectifs scientifiques, compatibles avec la limitation du réchauffement climatique à deux degrés conformément à l'Accord de Paris

Durant les six premiers mois de l'année, FDJ a suivi les étapes définies par SBT, notamment :

- En définissant un objectif de réduction conforme aux critères SBT : après identification des objectifs à atteindre par poste d'émissions (énergie, déplacements, achats fournisseurs, etc.) pour être compatible à une trajectoire 2°C maximum selon la méthodologie GHG Protocol, un plan d'actions ambitieux, réalisable et partagé avec tous les métiers concernés dans l'entreprise a été défini ;
- En communiquant la cible FDJ (après validation par SBT) sur les sites web de SBT et FDJ.

FDJ s'est fixé pour cible de réduire de 20% ses émissions carbone entre 2017 et 2025 sur l'ensemble de son périmètre de responsabilité, objectif approuvé en 2019 par l'initiative internationale Science Based Targets.

Cette cible est déclinée en 4 actions :

- Responsabilité directe FDJ (scopes 1&2) :
  - 20% de réduction carbone ;
  - 100 % d'approvisionnement en énergie renouvelable.
- Responsabilité indirecte (scope 3) :
  - -15% de réduction carbone ;
- Engager 65% des fournisseurs dans une réduction carbone.



Troisièmement, par une approche systémique de leurs impacts (voir introduction de ce chapitre V). Certaines entreprises, en adoptant une approche globalisée de leurs impacts, considèrent que leurs actions sur la biodiversité ou leur gestion des ressources et de la pollution ont un effet positif (atténuation) ou négatif (aggravation) sur le changement climatique. Elles vont donc plus loin que le simple calcul de leurs émissions de CO<sub>2</sub>, en considérant que l'action sur le changement climatique ne dépend pas seulement du contrôle de leurs émissions. L'impact de l'entreprise est local, alors que les conséquences sont globales. Cette approche systémique est plus rare du fait de la difficulté de sa mise en place.

Si l'atténuation du changement climatique est aujourd'hui un dénominateur commun des rapports RSE, la question de l'adaptation reste largement minoritaire. Celle-ci est en effet difficile à appréhender pour les entreprises qui inscrivent leur gestion des risques dans le court et le moyen terme. Elle demande également des investissements importants plus difficiles à envisager face à des impératifs financiers à court terme. Cela est également accentué du fait du caractère systémique du changement climatique, qui rend difficile la formalisation de politiques d'adaptation.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**Le changement climatique est un risque bien identifié par les entreprises. L'évaluation du scope 3 commence à être bien prise en compte, ce qui n'est pas le cas de l'adaptation au changement climatique qui est toujours moins bien renseignée par les entreprises. Les Science-Based-Targets ou l'approche systémique peuvent aider les entreprises à mettre en place un plan d'action.**

## 2. FOCUS ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Selon l'ADEME, « l'économie circulaire peut se définir comme un système économique d'échange et de production qui, à tous les stades du cycle de vie des produits (biens et services), vise à augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources et à diminuer l'impact sur l'environnement tout en développant le bien-être des individus ». L'enjeu se structure autour du passage d'un modèle économique dit « linéaire » à un modèle « circulaire ».

Ce sujet est abordé dans 28 des DPEF analysées. Celles qui n'évoquent pas le sujet considèrent qu'au vu du cœur de métier de leur entreprise, l'économie circulaire ne constitue pas un enjeu.

La notion d'économie circulaire recouvre 7 champs selon l'ADEME :

- Approvisionnement durable ;
- Écoconception ;
- Écologie industrielle et territoriale ;
- Économie de la fonctionnalité ;
- Consommation responsable ;
- Allongement de la durée d'usage ;
- Gestion et valorisation des déchets.

L'économie circulaire recouvre donc une pluralité de thématiques qui ne se reflète pas toujours dans l'analyse qu'en fait l'entreprise. En effet, la majorité des 28 entreprises qui abordent l'économie circulaire au sein de leur DPEF mentionne uniquement une gestion responsable des déchets, ce qui réduit considérablement le sujet. En effet, toute entreprise est, de près ou de loin concernée par la gestion de ses déchets. Près d'un tiers des entreprises étudiées considère d'autres champs de l'économie circulaire qui sont plus spécifiques à leur cœur de métier :

- 2 entreprises évoquent une gestion durable des ressources ;
- 1 entreprise, l'économie de la fonctionnalité ;
- 4 entreprises, l'écoconception ;
- 2 entreprises, la déconstruction (gestion des déchets mais également réemploi).

Si certaines entreprises élargissent de plus en plus leur perception de l'économie circulaire, il est primordial de continuer à diffuser ce concept dans sa globalité afin que les acteurs économiques s'en emparent de plus en plus à toutes les étapes de leur chaîne de valeur.

Les indicateurs utilisés pour rendre compte des actions ci-dessus sont variés : recyclage et valorisation des déchets et/ou de la matière (%), gestion de l'eau (m<sup>3</sup>), part de matériaux utilisés qui sont renouvelables ou issus du recyclage (%), nombre d'analyses de cycle de vie des produits etc. La question du gaspillage alimentaire rentre dans le périmètre de l'économie circulaire. La lutte contre le gaspillage alimen-

taire a été inscrite dans le code de l'Environnement avec la loi 2016-138 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, promulguée le 11 février 2016. Elle met en place des actions sur les domaines suivants, par ordre de priorité :

- Prévention du gaspillage ;
- Don ou transformation des denrées alimentaires invendues ;
- Valorisation pour l'alimentation animale ;
- Compostage pour l'agriculture ;
- Valorisation énergétique via la méthanisation<sup>30</sup>.

Les entreprises se sont emparées du sujet du gaspillage alimentaire de manière variable dans leurs DPEF :

- 7 DPEF n'évoquent pas du tout le sujet du gaspillage alimentaire ;
- 12 DPEF évoquent le sujet du gaspillage alimentaire mais estiment que leur cœur d'activité n'est pas concerné par cette problématique. Il faut souligner que ces entreprises considèrent le gaspillage alimentaire comme un risque non significatif pour leur activité ;
- 5 DPEF considèrent que ce n'est pas leur cœur d'activité mais mènent tout de même des actions au niveau de la restauration collective au sein de leurs locaux ;
- 6 DPEF considèrent que la lutte contre le gaspillage alimentaire est primordiale pour leur secteur et mènent donc des actions concrètes au niveau de leur activité. Ces entreprises appartiennent logiquement aux secteurs de l'agroalimentaire, de l'agriculture mais également à celui de l'immobilier, de l'industrie manufacturière et de la production/distillation d'eau/assainissement et la gestion des déchets et dépollution.

Sont essentiellement présentés des indicateurs de moyens qualitatifs indiquant une liste de mesures pour lutter contre le gaspillage alimentaire (sensibilisation et formation des équipes, strict suivi des dates de péremption et de l'évolution des stocks, valorisation des déchets alimentaires, etc.). Plus rares, certaines DPEF mobilisent des indicateurs quantitatifs tels que le nombre de conventions de dons alimentaires signées ainsi que le nombre de repas servis grâce à ces dernières.

La hiérarchisation des risques et le principe de non significativité pour l'activité peut expliquer en partie le manque de mobilisation des entreprises sur le sujet. Cet enjeu du gaspillage alimentaire apparaît rarement dans les matrices de matérialité des DPEF et lorsque c'est le cas, elle est peu prioritaire, même pour les entreprises dont le gaspillage alimentaire concerne le cœur de métier. Outre, la tendance des entreprises à hiérarchiser les risques au détriment du gaspillage alimentaire, un manque de sensibilisation des acteurs sur le sujet peut aussi être à l'origine du manque de renseignement de cet enjeu. La loi 2016-138 pousse cependant les acteurs écono-

30. Loi du 11 février 2016 relative à la lutte contre le gaspillage alimentaire, Vie Publique. Disponible sur : <https://www.vie-publique.fr/loi/20961-lutte-contre-le-gaspillage-alimentaire>

miques à s'interroger sur cette thématique. Enfin, il est également possible que les entreprises aient mis en place des pratiques de lutte contre le gaspillage alimentaire mais ne l'indiquent pas dans leur DPEF.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**L'économie circulaire est un risque bien identifié par les entreprises mais il doit davantage refléter l'entièreté des facettes de cet enjeu, souvent uniquement appréhendé par la gestion des déchets. Le gaspillage alimentaire est quant à lui relativement peu adressé comme un risque principal par les entreprises.**

### 3. FOCUS BIODIVERSITÉ ET DÉFORESTATION IMPORTÉE

*La biodiversité a aujourd'hui plus tendance à être identifiée comme un risque que comme une opportunité.*

La Convention des Nations Unies sur la Diversité Biologique de 1992 définit la biodiversité comme : « la variabilité des organismes vivants de toute origine, y compris, entre autres, les écosystèmes terrestres, marins et autres écosystèmes aquatiques ainsi que les complexes écologiques dont ils font partie ; ce qui inclut la diversité au sein des espèces et entre espèces ainsi que celle des écosystèmes ».

Sur les 30 DPEF analysées, 26 mentionnent la biodiversité.

Au sein de ces 26 DPEF, plusieurs motivations de prise en compte de la biodiversité ont été identifiées :

- Si le secteur d'activité présente un impact direct sur la biodiversité : les entreprises prenant en compte la biodiversité appartiennent à des secteurs d'activité très variés tels que la production et la distribution d'eau, l'assainissement, la gestion des déchets et la dépollution, l'industrie manufacturière, la banque et finance, etc. Les entreprises de ces secteurs ont su identifier leur emprise et leur dépendance directe ou indirecte sur la biodiversité, avec des degrés de précision variables, au sein de leur Déclaration.
- Si des impacts de l'activité de l'entreprise sont identifiés lors de l'analyse de matérialité : peu d'entreprises affichent la biodiversité comme un enjeu prioritaire, mais une majorité d'entre-elles traitent tout de même la question dans leur DPEF. Elles estiment que leurs activités peuvent avoir un impact sur la biodiversité, même si celui-ci est moins significatif que les autres risques.

2 entreprises, en vertu du principe Comply or Explain, n'identifient pas la biodiversité comme un enjeu significatif au regard de leurs secteurs d'activité (commerce et transport / entrepo-

sage). À ce titre, le sujet n'est pas développé dans leur DPEF.

La biodiversité a aujourd'hui plus tendance à être identifiée comme un risque que comme une opportunité. Toutefois, certaines entreprises tentent d'identifier les services écosystémiques rendus à leurs activités par la biodiversité afin de mieux comprendre leurs dépendances. Par cette démarche, il s'agit de poser la biodiversité comme une opportunité de se différencier stratégiquement. La prise en compte de la biodiversité se manifeste alors à travers des pratiques volontaires.

- Un cadre réglementaire oblige les entreprises à prendre en compte la biodiversité : celui-ci contraint les entreprises à s'emparer des questions de préservation de la biodiversité. En effet, certains secteurs sont plus encadrés que d'autres en raison du fort impact de leurs activités sur la biodiversité. Les entreprises concernées présentent donc un plan d'action en faveur de la biodiversité afin d'être conformes à la réglementation applicable à leurs activités ;
- La biodiversité fait partie intégrante du confidential business de certaines entreprises : elle est un enjeu stratégique majeur dont l'activité repose en partie sur les ressources naturelles et l'équilibre de la biodiversité. Ces entreprises ne dévoilent donc pas l'intégralité de leur politique sur ce sujet, pour des raisons de confidentialité.

Ainsi, parmi les 26 entreprises ayant mentionné la biodiversité, 4 l'identifient véritablement comme un enjeu prioritaire. L'absence de réflexion systémique autour de leurs impacts peut expliquer que seule une minorité d'entreprises considèrent la biodiversité comme une priorité. En effet, dans le cadre de ce type d'analyse, favorisée par l'approche des risques, la question de la biodiversité ne saurait être séparée

de la question du changement climatique ou de la pollution compte tenu des interactions existantes entre ces différents phénomènes. Cette manière globalisée d'aborder la question des impacts, permet à l'entreprise de mieux les caractériser, d'identifier ses leviers d'actions et de déterminer des axes stratégiques en conséquence. Ce raisonnement, plus complexe, est présent dans 14 DPEF analysées : 8 entreprises du CAC 40, 2 du SBF 120, 2 petites cotées, 2 non cotées. Cette prédominance du CAC 40 peut être notamment imputée à une maturité de l'exercice du reporting ainsi qu'aux moyens qui y sont consacrés.

Ce constat est à nuancer car l'analyse systémique reste très variable selon les DPEF : elle peut être réduite à une phrase faisant un lien rapide entre deux impacts ou être une véritable réflexion autour des interrelations entre les différents effets de l'activité de l'entreprise. Ainsi :

- 7 DPEF font des liens entre le changement climatique et la disponibilité de la ressource en eau ;
- 4 DPEF font des liens entre la pollution et la dégradation de la biodiversité ;
- 2 DPEF considèrent que la pollution influe sur le changement climatique qui dégrade la biodiversité ;
- 2 DPEF lient la biodiversité à la préservation des ressources en eau et à la régulation climatique.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer la place de la biodiversité au sein des DPEF :

- Une définition de la biodiversité trop complexe pour les entreprises ;
- Un manque de sensibilisation au sujet de la biodiversité ;
- Un défaut d'information sur les impacts de l'activité économique sur la biodiversité ;
- Une considération de la biodiversité comme un risque et rarement comme une opportunité de différenciation à saisir ;
- Des effets « déportés » et donc presque invisibles comme les matières premières (incorporées dans un bien marchand) ;
- Un manque de priorisation du sujet associé à des contraintes politiques et économiques faibles ;
- Des questions de confidentialité.

Ces variétés d'approches de la biodiversité se reflètent dans les actions mises en place et les indicateurs clés de performance dans les DPEF étudiées.

Les moyens mobilisés par les entreprises pour limiter leurs impacts se divisent en quatre types de leviers d'actions :

- Les partenariats, engagements et fondations en faveur de la biodiversité apparaissent dans 21 DPEF ;
- Les actions en faveur de la préservation des milieux et la limitation des impacts de l'entreprise apparaissent dans 17 DPEF ;
- Le recours à des produits et à des démarches qui font l'objet de certifications apparaît dans 9 DPEF ;
- 2 entreprises, appartenant au secteur de la production et distribution d'eau, de l'assainissement, de la gestion des déchets et de la dépollution, estiment que la nature même de leurs activités et les réglementations qui s'y appliquent participent à la limitation de l'impact de leur activité sur la biodiversité.

Ces leviers d'actions ne sont pas systématiquement associés à des indicateurs de suivi de performance. Lorsqu'ils sont mobilisés, les indicateurs utilisés se rapportent à :

- Un inventaire : nombre de mètres carré labellisés, nombre de sites présents sur une aire protégée, nombre d'espèces menacées situées sur les communes d'implantation des sites, etc. ;
- La part des actions positives : part des activités ayant une action en faveur de la biodiversité ;
- Le recours à l'écoconception : fabrication de produits ayant un profil environnemental amélioré (%) (via la réduction de l'empreinte sur l'eau ou le recours à des matières premières renouvelables entrant dans le processus de fabrication qui ont un lien avec la biodiversité).

(Liste non-exhaustive).

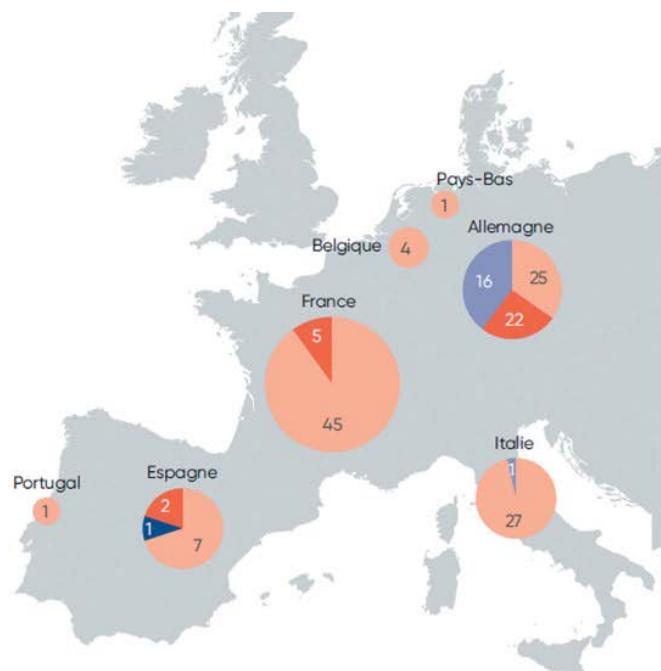


## « Faire de chaque site un levier de biodiversité »

**Retour d'expérience :** Jean-Éric FOURNIER,  
Directeur du développement durable - Covivio

Avec un patrimoine de 23Md€ en Europe et un pipeline de développement de 5,1Md€, Covivio est la 4<sup>ème</sup> foncière européenne. Opérateur immobilier de référence sur le marché des bureaux en France et en Italie, du résidentiel en Allemagne et de l'hôtellerie en Europe, Covivio accompagne les entreprises, les marques hôtelières et les territoires dans leurs enjeux d'attractivité, de transformation et de performance responsables.

Qualité écologique	Notation
Dans une zone protégée (ZP)	A
< 500m d'une ZP	B
500m - 1km d'une ZP	C
> 1km d'une ZP	D



Bien que son patrimoine immobilier soit implanté principalement en milieu urbain, Covivio exerce des pressions directes et indirectes sur la biodiversité, et ce sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment. Covivio s'attache donc à aménager et gérer ses sites de façon à en faire de véritables leviers de biodiversité. Sa politique en ce domaine s'articule essentiellement autour de :

- L'écoconception des développements et rénovations, laquelle prend en compte, très en amont, la biodiversité ;
- L'aménagement de terrasses végétalisées en milieu urbain ;
- Des pratiques de gestion écologique des espaces verts, qui s'appuient notamment sur deux cahiers des charges, l'un pour la création et l'autre pour la gestion des espaces verts, qui facilitent l'obtention des labels tels que BiodiverCity, Eve ou Ecojardin ;
- La plantation de végétaux indigènes limitant l'arrosage et adaptés aux besoins des espèces locales ;

- L'implication en faveur d'une économie circulaire (choix des matériaux, réemploi et recyclage en fin de vie, bonnes pratiques d'extraction des matières premières, de fabrication des matériaux, etc.).

En 2017, Covivio a fait réaliser une cartographie Biodiversité par le cabinet Gondwana, analysant notamment la distance entre ses sites immobiliers et les zones protégées. Sur la base des 4 indicateurs Biodiversité du GRI Standards, cette étude a été menée sur un panel de 157 sites en Europe. Il est ressorti de cette étude que les différents sites sont classés performants ou très performants et que seul un site est implanté en zone sensible.

Plus d'information p. 82-84 de notre «Rapport Annuel de Performance Durable 2018».

Il existe une prédominance très marquée d'indicateurs clés de performance qualitatifs sur les indicateurs quantitatifs. Ce constat pourrait indiquer la difficulté des entreprises à trouver des métriques pertinentes, reflétant véritablement leurs impacts sur la biodiversité. Elles préfèrent donc recourir à la rédaction plutôt qu'aux objectifs chiffrés afin de décrire leurs politiques en termes de biodiversité. L'étendue des domaines que recouvre la biodiversité et la complexité de leurs fonctionnements rendent difficile la mesure de l'impact des activités humaines sur le monde du vivant. En effet, l'état de la biodiversité dépend d'une multitude de facteurs différents et de la question posée. La mobilisation relative des entreprises autour du sujet de la biodiversité pourrait également expliquer le manque d'indicateurs clés de performance qualitatifs pour assurer un suivi des actions.

Il existe trois types d'indicateurs pour caractériser la biodiversité :

- Les indicateurs de pression : identification des causes de dégradations écologiques (consommation des ressources, destruction d'écosystèmes, etc.) ;
- Les indicateurs d'état : mesure de la quantité et de la qualité des individus, des groupes d'individus et des écosystèmes (populations d'une espèce, répartition d'une espèce sur le territoire etc.) ;

- Les indicateurs de réponse : évaluation des plans d'actions mis en place pour protéger et/ou restaurer des écosystèmes et la biodiversité (efficacité d'une zone protégée, réintroduction d'espèces etc.).<sup>31</sup>

Aujourd'hui, les entreprises ont tendance à établir des indicateurs d'état et non de pression. Or, il serait souhaitable que les entreprises aillent de plus en plus vers des indicateurs de pression identifiés tout au long de la chaîne de valeur afin d'identifier leurs actions sur les causes réelles d'impact sur la biodiversité pour rendre compte de leur contribution, positive ou négative, au phénomène d'érosion de la biodiversité. Il faudrait également que cet indicateur appréhende le dynamisme de la biodiversité car celle-ci ne saurait être résumée par un indicateur statique. ORÉE travaille avec la définition de Jacques Weber qui définit la biodiversité comme « la multiplicité des interactions entre organismes dans des milieux en changement ». Cela implique que les indicateurs de la biodiversité doivent prendre en compte la capacité de résilience des organismes dans ces milieux en changement.



## « Empreinte biodiversité des entreprises : la Plateforme RSE chargée de produire un état des lieux et des recommandations »

*Parole d'expert : Gilles BON-MAURY,  
Secrétaire permanent de la Plateforme RSE - France Stratégie*

La Plateforme RSE est un espace de concertation placé auprès du Premier ministre, à France Stratégie. Elle réunit une cinquantaine d'organisations représentant entreprises, partenaires sociaux, société civile, chercheurs et acteurs publics. ORÉE contribue à ces travaux. Depuis 2013, la Plateforme RSE a publié une vingtaine d'avis, qui reflètent la position de ses membres sur chaque question que soulève la responsabilité sociétale des entreprises.

En juin 2019, Emmanuelle Wargon, secrétaire d'État auprès du ministre de la Transition écologique et solidaire, lui a demandé d'étudier la place de la biodiversité dans le reporting extra-financier des entreprises françaises. Ce travail s'inscrit dans le cadre du « Plan biodiversité », qui comprend des mesures en faveur de la qualification de l'empreinte biodiversité des entreprises.

La Plateforme RSE a été chargée de recenser les entreprises qui procèdent à un tel reporting et d'étudier la qualité de celui-ci, pour identifier les bonnes pratiques et en tirer

des leçons. Elle analysera en particulier la situation dans les quatre filières prioritaires : bâtiments et matériaux, agro-alimentaire, énergie et chimie. Pour élaborer leur réponse à cette saisine et faire converger leurs positions, les membres de la Plateforme RSE ont constitué un groupe de travail chargé de mener des auditions de chercheurs, d'analystes et de praticiens, et de formuler des recommandations à l'attention des pouvoirs publics et des entreprises. L'avis a été publié au début de l'année 2020.

31. Préconisations pour une mise en cohérence des obligations réglementaires environnementales – Livre Blanc., (2017), ORÉE. Disponible sur : [http://www.oree.org/source/imgs/images-site-oree/\\_LB\\_RSE.pdf](http://www.oree.org/source/imgs/images-site-oree/_LB_RSE.pdf), p 57.

Au sein du sujet de la biodiversité, la question de la déforestation importée a fait l'objet d'une attention particulière.



## « Reporting extra financier et déforestation importée »

**Parole d'expert :** Ministère de la Transition écologique et solidaire

Si le plan biodiversité a consacré un volet important à la mobilisation des entreprises en faveur de la biodiversité, la Stratégie Nationale de lutte contre la Déforestation Importée (SNDI), publiée en novembre 2018, associe naturellement les entreprises à la préservation des forêts en les incitant à rendre leurs chaînes d'approvisionnement plus vertueuses.

Le relèvement du niveau d'exigence des certifications et des labels, la prise en compte des phénomènes de déforestation importée dans la RSE, le développement d'indicateurs partagés et spécifiques aux approvisionnements « zéro déforestation » ou encore la mise en place de campagnes d'information grand public afin d'accroître la connaissance sociétale des phénomènes de déforestation sont essentiels au changement.

La mesure 11-1 est à cet égard emblématique. Elle entend développer un axe « déforestation importée » dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Au niveau national, il s'agira de sensibiliser les entreprises à intégrer dans leurs démarches et rapportage RSE, un axe de lutte contre la déforestation. Elles seront notamment

encouragées à prendre des engagements « zéro déforestation brute ». Il s'agira aussi de développer des indicateurs partagés et spécifiques aux approvisionnements « zéro déforestation ». Ce travail sur les indicateurs sera mené au niveau de la plateforme française pour la RSE en lien avec l'élaboration d'un indicateur d'impact sur la biodiversité. La révision de la Directive européenne de 2014, qui renforce la responsabilité sociétale des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, des citoyens et de l'État, pourra constituer une opportunité pour faire valoir la nécessité d'une information normée, fiable, comparable et exploitable en matière de reporting environnemental, particulièrement en matière de biodiversité, afin que les entreprises contribuent de manière forte à la transition écologique.

La Stratégie Nationale de Lutte contre la Déforestation Importée (SNDI) définit la déforestation importée comme étant « l'importation de matières premières ou de produits transformés dont la production a contribué, directement ou indirectement, à la déforestation, à la dégradation des forêts ou à la conversion d'écosystèmes naturels en dehors du territoire national<sup>32</sup> ». La déforestation est causée par la production d'essences de bois précieux, par exemple, celles des forêts tropicales (acacia, teck, acajou ou encore ipé), pour la fabrication de produits, pour obtenir du bois de chauffage ou encore pour étendre les espaces agricoles.

Dans les DPEF étudiées, l'enjeu de la déforestation importée se manifeste de différentes manières au sein de secteurs d'activité très variés. Cette pluralité de domaines se retrouve dans les DPEF analysées : en effet, les 9 entreprises qui la mentionnent appartiennent aux domaines d'activité suivants :

- 5 entreprises font partie du secteur « industrie manufacturière » ;
- 1 entreprise fait partie du secteur « commerce » ;
- 1 entreprise fait partie du secteur « activités financières et d'assurance » ;

- 1 entreprise fait partie du secteur « information et communication » ;
- 1 entreprise fait partie du secteur « construction » .

La montée en puissance du sujet de la déforestation importée, est aujourd'hui mise en avant dans l'actualité pour l'huile de palme, le soja pour l'alimentation animale, les incendies dévastateurs, l'agriculture intensive, etc. Le sujet demande aux entreprises de s'intéresser aux impacts situés en amont de leur chaîne de valeur. Il entre donc dans une prise de conscience globale des entreprises sur leurs responsabilités hors du territoire national et sur les impacts indirects de leurs activités.

Les indicateurs utilisés font l'objet du même constat que ceux utilisés pour la biodiversité :

- Des politiques générales et engagements : objectif « zéro déforestation » (qui n'est cependant pas un objectif qualifié), contrats dotés d'une clause engagement durable (%) ;
- Les certifications : produits issus de forêts durables (%), plantations certifiées durables dans lesquelles l'entreprise a une participation financière (%).

(Liste non exhaustive).

32. [https://www.ecologique-solaire.gouv.fr/sites/default/files/2018.11.14\\_dp\\_sndi\\_mtes.pdf](https://www.ecologique-solaire.gouv.fr/sites/default/files/2018.11.14_dp_sndi_mtes.pdf) p.13.

Ces indicateurs reposent pour la majorité sur le recours aux labels et certifications, qui s'avèrent être des outils efficaces en matière de traçabilité dans une économie mondialisée. Cependant, il existe des enjeux au sujet de leur fiabilité et de leur pouvoir de contrainte qu'il convient de prendre en compte. 

---



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**La biodiversité peine encore à s'imposer comme véritablement significative dans les politiques environnementales des rapports des entreprises. Avec l'arrivée du Règlement Prospectus 3 (voir partie VI.3 page 52), il est à craindre que le sujet soit de moins en moins traité. Dans les DPEF étudiées, le concept de « déforestation importée » commence à être repris, de manière plus ou moins aboutie selon les entreprises mais le terme en lui-même n'est utilisé que sous la forme de déforestation.**

---

# 6 LES CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES



## 1. LES CONCLUSIONS CRITIQUES SUR L'ANALYSE DES DPEF

À l'occasion de la première année d'application de la déclaration de performance extra-financière, les entreprises concernées ont eu des approches diverses de l'exercice.

Le modèle d'affaires a globalement été bien appréhendé par les entreprises en décrivant le cœur de métier tout en identifiant la création de valeur pour les diverses parties prenantes.

En ce qui concerne l'identification des risques, l'analyse de matérialité avec une consultation des parties prenantes est bien ancrée dans les pratiques des entreprises. Le nombre de risques identifiés est variable mais reste conséquent. Les entreprises ont tendance à les hiérarchiser, ce que l'article L.225-101-1 du code de Commerce ne prévoit pas pour la DPEF. Il faut souligner à cet égard que l'Ordonnance de 2017 transposant en droit français la Directive européenne RSE demande l'exhaustivité des risques bruts, alors que le

Règlement européen Prospectus 3 entré en vigueur en juillet 2019 (voir partie VI.3 page 52) vise uniquement les risques majeurs exprimés nets des mesures de prévention et de leur maîtrise mises en place. Ce Règlement prévoit également leur hiérarchisation. Le nombre de risques à présenter reste donc un sujet d'actualité pour qui établira son reporting en 2019. Se pose alors la question : comment concilier ces deux textes qui donnent des instructions différentes au rédacteur ? Dans le rapport « sur la responsabilité sociale, sociétale et environnementale des sociétés » de l'AMF de novembre 2019, le sujet de cette articulation est abordé en annexe 6, sans pour autant établir une doctrine en la matière, autre que le recours à une table de conversion.

En ce qui concerne les risques environnementaux, le changement climatique est l'un des risques le plus souvent cité par les entreprises. Les entreprises doivent continuer à progresser

sur la manière de renseigner les informations liées à l'économie circulaire ou à la biodiversité si ces risques sont pertinents au regard de leur modèle d'affaires. Les entreprises s'approprient également progressivement le principe d'opportunité, compris comme « un risque positif ».

Les KPIs constituent un exercice difficile et ont été identifiés comme l'un des principaux axes d'amélioration pour la deuxième édition de la DPEF. Ils doivent être de préférence chiffrés et associés à des objectifs afin de mettre en place une politique d'amélioration continue pertinente et suivie. L'enjeu de la comparabilité des KPIs dans le temps est bien compris par les entreprises qui rendent compte au minimum de leur performance à N-1.



## « La communication extra-financière devient stratégique »

**Parole d'expert :** Bertrand DESMIER,  
Directeur de la Business Line RSE – Tennaxia

**Les principaux enseignements de la 7<sup>ème</sup> étude Tennaxia sur les pratiques de reporting et rapports extra-financiers :**

- La formalisation du modèle d'affaires s'est avérée être un exercice complexe, qui a demandé du temps et la mobilisation de nombreuses ressources. Une démarche bénéfique en termes de compréhension de l'entreprise et de ses enjeux, vers une RSE plus intégrée.
- Les analyses des risques extra-financiers se sont faites soit via des analyses de matérialité, soit avec le support d'analyses de risques extra-financiers. Si les méthodologies mises en œuvre devront gagner en robustesse, elles ont déjà souvent permis de mieux appréhender les impacts de l'entreprise.
- L'inventaire des politiques appliquées a permis aux entreprises d'améliorer leur compréhension de ce qui était fait, d'identifier les écarts avec les risques extra-financiers identifiés.
- Les entreprises ont éprouvé des difficultés à mettre en œuvre la démarche un risque / une politique / un indicateur clé de performance. Peu d'objectifs ont été fixés.

La DPEF s'inscrit dans un contexte dynamique et stimulant pour la RSE, avec une forte croissance de la finance durable, qui induit un développement inédit de l'analyse extra-financière. Dans ce contexte, la DPEF est bien plus qu'un exercice de conformité. Elle devient stratégique. Pour la deuxième édition, les entreprises devront veiller à assurer une plus grande cohérence entre modèle d'affaires, risques identifiés, politiques mises en place et KPIs.

The image shows the cover of the 7th edition of the Tennaxia report. The cover is white with orange and blue accents. At the top, the Tennaxia logo is visible. Below it, the title "PRATIQUES DE REPORTING ET RAPPORTS EXTRA-FINANCIERS" is written in bold orange capital letters. Underneath the title, a smaller line of text reads "Première mise en œuvre de la Déclaration de Performance Extra-Financière, freins et leviers". At the bottom right, there is a small orange box containing the text "7ÈME ÉDITION JUILLET 2019".

Le contenu de la DPEF est fortement influencé par les facteurs suivants :

- La taille ;
- Le secteur d'activité ;
- La politique RSE ;
- La politique de confidentialité des entreprises et les choix stratégiques qui en découlent.

De plus, le reporting extra-financier doit composer avec les difficultés inhérentes à la nature même des risques RSE qui

s'inscrivent dans le long terme et s'appréhendent de manière globale.

Les entreprises se sont emparées du texte de la DPEF de différentes façons, notamment en termes de présentation des risques ou des politiques RSE (cartographie, tableau etc.) et de densité du texte. Cette variété de formats, si elle rend plus difficile la comparabilité des DPEF, est fidèle à l'esprit initial de la Directive de laisser une grande liberté aux entreprises dans la construction de leur reporting RSE.



## « RDD, DPEF, Art 173, reporting intégré, etc., à quand un exercice réellement utile pour les entreprises ? »

**Parole d'expert :** Benjamin ENAULT,  
Directeur associé/success officer - UTOPIES

Lorsqu'il s'agit d'en faire la démonstration publique par voix de reporting (intégré, DPEF, etc.), ce n'est pas un exercice réduit à « rendre des comptes » qui est souhaité mais bien une démonstration que l'entreprise a compris son intérêt profond à intégrer ces principes, qu'elle se transforme et que dans cette transformation, elle compose aussi souvent avec des difficultés et des dilemmes.

Ainsi l'ancrage pour une DPEF du principe d'explication du modèle d'affaires et de sa durabilité, du choix et de la pertinence des enjeux ou encore de l'analyse de risques et d'opportunités réaffirme à nos yeux que le reporting doit être stratégique.

Considérons la RSE comme une pièce à deux faces. L'une représente toutes les actions mises en œuvre dans une démarche de progrès (le « less bad ») et souvent dans une approche « business as usual ». La deuxième face représente la contribution positive, l'impact, l'innovation en lien avec sa raison d'être (le « more good »). Les deux faces

sont importantes et complémentaires. Comme les entreprises se focalisent encore trop souvent sur la face « less bad » elles mettent en place des plans d'action et non pas des stratégies. C'est ce que nous constatons dans leur reporting.

On regrette même parfois une « paupérisation intellectuelle » de l'exercice. « Un reporting stratégique ? Non, non, je souhaite juste une DPEF, le minimum pour répondre au texte loi ». « Répondre au texte » et contenter peut-être la lecture de l'OTI est une perte de temps et d'argent et ne correspond en rien à l'esprit souhaité par la loi.



## « Enjeux et écueils du reporting extra-financier\* »

**Parole d'expert :** Pierre BARET,  
Directeur de l'IRSI, Responsable de l'Axe RSE (La Rochelle BS-Excelia Group) et de la thématique  
Gouvernance et Développement Durable (CEREGE) - IRSI (Institut de la Responsabilité Sociétale  
par l'Innovation) – La Rochelle Business School (Excelia Group)

Le reporting extra-financier (REF) doit intégrer, simultanément, différents enjeux. En ignorer certains serait synonyme d'échec du déploiement opérationnel du processus de reporting. Commençons avec les enjeux qui, schématiquement, sont de trois ordres :

- 1) Le REF doit appréhender la complexité même de la démarche responsable. Il s'agit de rendre compte, simultanément :
  - D'un ensemble hétérogène de parties prenantes, porteuses d'enjeux potentiellement contradictoires ;
  - D'éléments qualitatifs (valeurs de l'entreprise...) ou difficiles à évaluer (externalités...) ;
  - D'un contexte en constante évolution sur les plans scientifique, réglementaire, etc.
- 2) Le REF doit satisfaire la finalité intrinsèque de tout processus de reporting. À savoir :
  - Garantir la redevabilité envers les parties prenantes ;
  - Fiabiliser et standardiser l'information ;

- Apporter de la légitimité.

3) Le REF doit répondre aux attentes de l'entreprise :

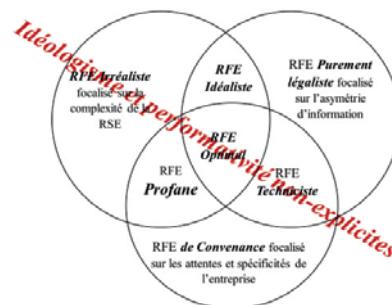
- Contribuer à l'apprentissage organisationnel de la RSE ;
- Concilier les spécificités de l'entreprise et les attentes du législateur ;
- Stabiliser les indicateurs sans scléroser l'outil.

Ne pas intégrer simultanément ces trois catégories d'enjeux expose le REF à de multiples écueils. Au-delà des dérives évidentes liées à une focalisation sur un seul de ces enjeux, satisfaire à deux des trois enjeux reste insuffisant. Ainsi :

- 1) Ignorer les attentes de l'entreprise ne permettra pas de co-construction de l'outil (donc il ne contribuera pas à l'apprentissage de la RSE et la démarche responsable risque de rester déconnectée de la stratégie de l'entreprise) ;
- 2) Ignorer les attentes du législateur ne permettra pas une redevabilité satisfaisante (donc n'apportera pas de légitimité à l'entreprise et favorisera les soupçons de greenwashing) ;
- 3) Ignorer la complexité de la RSE ne permettra pas d'instaurer un dialogue constructif avec les parties prenantes ni d'intégrer les évolutions du contexte (l'apprentissage de la RSE en sera d'autant limité).

Construire un REF permettant d'intégrer simultanément ces trois catégories d'enjeux apparaît donc comme un objectif ardu. Pas impossible toutefois, car nos études empiriques montrent que les organisations qui ont atteint un certain degré de maturité en matière de RSE parviennent à en appréhender la complexité. Si elles prennent le temps de co-construire l'outil avec l'ensemble des collaborateurs, celui-ci fera sens et permettra un apprentissage organisationnel de la RSE. Parallèlement, si elles consentent aux investissements financiers et humains nécessaires, elles renforceront la fiabilité et la solidité du REF. Enfin, s'il y a une implication forte de la direction, l'outil sera structurant du pilotage et donc de la stratégie de l'entreprise. Néanmoins, par essence, chaque outil de REF aura une dimension performative qui conduira les organisations à adopter des démarches RSE plus ou moins exigeantes.

#### Un REF « *optimal* » qui échappe aux écueils?



(\*) : Ce texte s'appuie largement sur l'article : BARET P., HELFRICH V., « The “Trilemma” of Non-financial Reporting and its Pitfalls », Journal of Management and Governance, 2018, Vol. 22, pp. 1-27.

### CE QU'IL FAUT RETENIR

**Cette première année d'application de la DPEF s'appuie sur un socle de pratiques déjà bien ancrées pour se concentrer sur le cœur de métier des entreprises. La deuxième édition de la DPEF doit être l'occasion d'améliorer et de consolider cet exercice. Le Règlement Prospectus 3 (voir partie VI.3 p. 52) va dans ce sens puisqu'il demande d'ajuster le contenu des DPEF à la situation particulière de l'entreprise.**



**Le contenu des DPEF n'est pas standardisé car il est influencé par de nombreux facteurs, ce qui correspond également à l'esprit du Règlement Prospectus 3 qui demande de concevoir le contenu des DPEF en fonction des particularismes de chaque entreprise. Ce manque de standardisation dans les critères d'écriture des DPEF complique leur comparaison, ainsi que leur évaluation comparative par les organismes tiers.**

## 2. L'INTERVENTION DE L'OTI

Les Organismes Tiers Indépendants (OTI) sont la première instance de contrôle de la DPEF des entreprises. La Directive européenne laisse la possibilité de ce contrôle à l'appréciation des États membres ; la France a décidé de conserver cette spécificité qu'elle avait mise en place dès 2012.

L'arrêté du 14 septembre 2018 en fixe les modalités de contrôle. Ainsi, l'OTI formule un avis dit « motivé » en précisant :

- « Soit qu'il n'a pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause la conformité de la déclaration aux dispositions de l'article R. 225-105 et la sincérité des informations fournies ;
- Soit que la conformité de la déclaration ou la sincérité des informations fournies appellent de sa part des réserves, décrites dans son rapport ;
- Soit qu'il lui est impossible d'exprimer une conclusion sur la déclaration<sup>33</sup> ».

L'organisme doit vérifier la présence des 4 grands principes obligatoires de la DPEF, publiés par l'ordonnance :

- Le modèle d'affaires ;
- Les risques ;
- Les indicateurs et périmètres associés ;
- La présence de politiques de diligences.

L'OTI ne juge pas de la pertinence des risques identifiés par l'entreprise mais de la vraisemblance et de la cohérence de l'analyse. Ils ne contrôlent ainsi que la robustesse des méthodologies utilisées pour renseigner les données au sein des DPEF.



### « L'intervention de l'OTI dans le contrôle de l'information extra-financière »

**Retour d'expérience :** Patricia SAVIN,

Avocate Associée, Docteure en droit,

Responsable du Département environnement et développement durable – DS Avocats (OTI)

Avec 400 avocats présents dans 25 bureaux dans le Monde, DS Avocats est un cabinet de droit des affaires avec une clientèle privée et publique. Membre du Pacte Mondial des Nations Unies, DS Avocats est engagé dans diverses actions sociétales et environnementales. Le département environnement et développement durable du bureau de Paris, composé d'une vingtaine d'avocats et juristes, est par ailleurs accrédité par le COFRAC en tant qu'OTI.

L'organisme tiers indépendant (OTI) est chargé de contrôler les données de la déclaration de performance extra-financière : il a un rôle de vérificateur. À l'issue de ses investigations, l'OTI délivre une attestation de présence de l'ensemble des informations exigées par le code de Commerce.

À cet effet, il doit pouvoir accéder aux informations nécessaires pour exercer son contrôle, et ce faisant se rapprocher des personnes responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques. L'OTI examine, par échantillonnage, les processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle des informations, puis réalise des tests de détails, en procédant à des vérifications sur site si besoin.

L'OTI délivre un triple avis motivé :

- Sur la sincérité des informations extra-financières : il vérifie qu'il n'y ait pas d'anomalies significatives et peut émettre des réserves en cas de doute sur la sincérité ;
- Sur les explications relatives à l'absence de certaines informations : suivant la règle Complain or explain, l'entreprise contrôlée doit expliquer à l'OTI les raisons pour lesquelles il n'a pas donné certaines informations. L'OTI vérifie ensuite la véracité de l'explication donnée. Il prend en considération les bonnes pratiques professionnelles pouvant être formalisées dans un référentiel sectoriel ;
- Sur les diligences mises en œuvre pour conduire sa mission de vérification : l'OTI explique la méthodologie suivie pour effectuer son contrôle.

33. Code du commerce, art. A225-3, II. Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000037419550&cidTexte=LEGITEXT000005634379&dateTexte=20180922>

Cependant, chaque OTI applique sa propre interprétation de la réglementation, notamment la notion de « conformité », source de divergences entre les différents organismes de contrôle. En effet, l'ordonnance est peu précise en ce qui concerne la définition de conformité.



## « L'intervention de l'OTI dans le contrôle de l'information extra-financière »

*Retour d'expérience : Pauline DE SAINT FRONT,  
Directrice Associée - Cabinet de Saint Front (OTI)*

**La vision du Cabinet de Saint Front :** Nous voulons participer à changer le monde. Nous croyons que ceux qui mettent l'humain au centre, regardent le long terme, sont innovants, et agissent dès maintenant en faveur de la planète sont les acteurs de demain. Nous réalisons cette mission de responsabilité sociétale en révélant et développant ces richesses. **Notre ADN :** rire, apprendre, écouter, éclairer, agir. Nous sommes des semeurs de responsabilité sociétale.

Notre vision du contrôle de l'information extra-financière : l'OTI a pour objectif premier de faire progresser les entreprises, il doit également être l'écoute de ses clients et enfin vérifier l'information extra-financière.

La majorité de nos clients ont démarré le reporting des informations extra-financières pour respecter la réglementation. En quelques années, la majorité de nos clients ont entamé une véritable démarche RSE structurée.

Le rôle des OTI est d'aller dans le sens de ces évolutions. Par la vérification de la démarche d'analyse des risques extra-financiers, l'OTI vient renforcer la crédibilité et la robustesse du processus d'analyse des risques.

L'utilité du contrôle des politiques : c'est la logique entre le risque et la réponse à ce risque via une organisation qui est vérifiée.

Le rôle le plus important de l'OTI est de challenger l'entreprise sur la mise en place d'objectifs et d'engagements. Le lien entre les politiques et les actions vérifiées par l'OTI vont dans le sens de la cohérence entre les actions de l'entreprise et ce qui est important pour l'entreprise.

La notion d'indicateurs reflétant réellement la performance oblige l'entreprise à se poser la question de sa performance extra-financière : comment la mesurer, la suivre, la piloter ?

Le contrôle de la fiabilité de l'information extra-financière est un point clé pour la structuration de la démarche RSE.

Les OTI peuvent s'appuyer sur la révision de la norme X30-024 de l'AFNOR ainsi que sur la note technique rédigée par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) afin de définir leur rôle de mission de vérification des DPEF auprès des entreprises. Ces normes éclairent également la notion d'avis motivé que les OTI doivent formuler.



## « Les OTI et la DPEF »

**Retour d'expérience :** Gérard SCHOUN,  
Président - Destination 26000/Directeur de mission - RSE France (OTI)

Destination 26000 aide les organisations à relever le défi de la RSE. Destination réfère au cap : un équilibre dynamique entre les attentes évolutives et parfois conflictuelles des parties prenantes. 26000 réfère à la norme ISO consacrant l'importance de la RSE. RSE France est un OTI accrédité par le Cofrac pour vérifier les DPEF et habilité par la Médiation des Entreprises et le CNA pour évaluer les entreprises candidates au Label Relations Fournisseurs & Achats Responsables.

Les OTI ont dû s'adapter à la nouvelle philosophie de la DPEF. Des travaux parallèles et convergents au sein du GT Afnor (rassemblant notamment des représentants du Medef, de l'Afep-Medef, du Cofrac, des ministères, de la CNCC, des OTI CAC et non CAC) sur la révision de la norme X30-024 et de la CNCC sur une nouvelle note technique ont permis d'objectiver ce qui était attendu par un OTI pour délivrer un avis motivé sur la conformité et la sincérité d'une DPEF.

Ainsi, il a été précisé que la conformité du modèle d'affaires s'apprécierait notamment au regard d'une prise en compte satisfaisante de l'ensemble du périmètre, des ressources (humaines, financières, énergétiques, etc.), des activités, des réalisations (produits, services, création/partage de la valeur, etc.), d'éléments de stratégie et de perspective (grandes tendances externes, vision, valeurs et engagements, enjeux et objectifs, durabilité du modèle, etc.).

La conformité de la présentation des principaux risques s'apprécie notamment au regard de l'existence d'un processus formalisé et structuré d'analyse de risques qui classe généralement la probabilité d'occurrence et l'importance des conséquences, intègre les opportunités,

peut s'intégrer dans les processus d'analyse des risques existants et s'appuyer sur une analyse de matérialité. Il est attendu que ce processus d'identification intègre des facteurs de risques tels que modèle d'affaires, grandes questions sectorielles, intérêts et attentes des parties prenantes, incidences des activités (gravité et fréquence), politiques publiques et incitations réglementaires.

Autre nouveauté de la DPEF : les indicateurs clés de performance. La conformité s'apprécie au regard de leur capacité à rendre compte de la performance en lien avec les politiques ou les actions menées, à traduire une dynamique d'atteinte des objectifs et/ou des tendances sur plusieurs années.

Il importe de préciser que les critères de conformité ne constituent pas une liste exhaustive à cocher par l'entreprise mais des éléments d'appréciation pour former le jugement général de l'OTI. On notera que, sur la première année d'application, peu d'OTI ont émis des commentaires sur la conformité des DPEF ce qui peut sembler surprenant au regard de l'exigence réglementaire mais traduit aussi la difficulté de l'exercice.

Les risques font l'objet d'un travail de vérification particulier car c'est l'identification de leur(s) conséquence(s) sur l'entreprise qui détermine la mise en œuvre de politiques et des indicateurs de performance. Il ne faut donc pas qu'ils soient génériques.

En ce qui concerne les politiques décidées par l'entreprise, les OTI vérifient particulièrement la mise en avant les objectifs et les engagements pris. Le fait d'assortir des objectifs à ses politiques est un exercice de transparence qui est bien perçu par les parties prenantes, même s'ils ne sont pas atteints, car ils témoignent d'une volonté d'amélioration continue. Si les objectifs chiffrés ne constituent pas une obligation de la DPEF, il est cependant plus facile ensuite d'y associer un KPI. S'il est impossible d'affecter des objectifs chiffrés à une politique RSE (par exemple, la lutte contre la corruption), alors il faut que les KPIs associés prouvent la façon dont l'entreprise réduit ce risque. La DPEF doit également mettre en regard les moyens (financiers, ressources humaines, etc.) affectés à la

mise en œuvre des plans d'actions.<sup>34</sup> L'OTI valide également les méthodologies utilisées pour construire les KPIs.

À l'issue de la revue de la DPEF par l'OTI, celui-ci peut formuler des commentaires sur tout ou partie des éléments contrôlés. Ces commentaires ne remettent cependant pas en cause la conformité globale de la Déclaration. Néanmoins, selon le nombre et la teneur des commentaires, l'OTI est susceptible d'émettre une réserve sur la DPEF. C'est le nombre plus ou moins important de réserves formulées qui peut amener l'OTI à prononcer une non-conformité.

Le bilan des pratiques d'audit démontre que les politiques et les KPIs sont les parties de la DPEF qui font le plus l'objet de commentaires de la part des OTI. Il y a cependant peu de réserves émises sur la conformité : il faut réellement qu'il manque un élément constitutif de la DPEF (par exemple le modèle d'affaires) pour que l'OTI en formule.<sup>35</sup>

34. Web Conférence « Reporting RSE et DPEF : Présentation des attentes des OTI », animé par le Cabinet de Saint-Front, Pauline de Saint-Front, le 24/10/2019.  
35. Ibidem.

## L'OTI valide également les méthodologies utilisées pour construire les KPIs.

Au sein de l'échantillon étudié, aucune des DPEF ne présente d'anomalie significative. 9 font cependant l'objet d'au-moins un commentaire, soit 30% du panel. La proportion relative de DPEF faisant l'objet d'un commentaire peut interpeller, surtout pour une première année d'application. Il faut souligner que les OTI sont eux-mêmes dans une phase d'apprentissage, compte tenu du caractère récent des nouvelles obligations de l'article 225. De plus, il faut distinguer les commentaires écrits et les échanges oraux entre l'OTI et l'entreprise (réunion de débriefing, lettre à la direction etc.) qui ne sont pas forcément retranscrits dans la DPEF. Ainsi, il y a probablement plus de commentaires émis par les OTI que ce qui est écrit dans leur rapport, dans un souci de permettre à l'entreprise de s'améliorer progressivement, sans à avoir à subir une stigmatisation inutile et improductive, surtout en phase d'apprentissage d'un nouvel exercice de communication.

Outre les OTI, les deux autres niveaux de contrôles successifs des DPEF, et, plus largement, des documents de gestion et de référence sont :

- Les commissaires aux comptes (CAC) pour le rapport de gestion ;
- L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) pour le document de référence.

Cette superposition de contrôles d'organismes différents est susceptible d'engendrer des incohérences ou des incompréhensions. Il en existe relativement peu entre la revue par l'OTI et l'avis émis par le commissaire aux comptes car beaucoup d'entreprises retiennent la branche spécialisée de leur CAC comme OTI.

Des divergences surgissent parfois lors de la revue du Document de référence par l'AMF : en effet, les OTI et l'AMF peuvent avoir des angles d'approche différents des informations à faire figurer dans le Document de référence au titre des informations extra-financières. C'est le statut de l'inclusion de la DPEF – qui a une existence juridique propre – dans les rapports de gestion et Document de référence qui peut générer une incompréhension des entreprises qui se trouvent confrontées à des injonctions potentiellement contradictoires. Elle publie un rapport tous les trois ans sur les informations RSE d'un échantillon d'entreprises du CAC40 pour établir des recommandations sur la complétude, la compréhensibilité et la cohérence des données extra-financière.



## CE QU'IL FAUT RETENIR

**La revue de la DPEF obligatoire par un OTI est une spécificité française, héritée de l'article 225. L'OTI vérifie la robustesse mais pas la pertinence des méthodes utilisées. Il accompagne les entreprises pour les faire progresser dans le nouvel exercice de la DPEF et est garant de la conformité réglementaire. L'AMF, qui contrôle le Document de référence, a également un droit de regard sur la DPEF qui semble similaire à celui de l'OTI mais leurs rôles sont différents.**

**En effet, l'AMF souhaite rendre comparable ces données pour aider les investisseurs à composer leurs portefeuilles d'investissement. La publication du rapport de l'AMF de novembre 2019 est à ce titre éclairante et devrait lisser beaucoup de difficultés pour l'avenir.**

## 3. L'EXTRA-FINANCIER TEND-IL À SE CALQUER SUR LE REPORTING FINANCIER ?

L'un des enjeux de la DPEF est de faire en sorte que l'information extra-financière soit prise en compte au même titre que l'information financière par les parties prenantes. En effet, aujourd'hui la valeur et la performance d'une entreprise ne saurait s'évaluer sous le seul spectre financier. Les investisseurs présentent un intérêt accru pour les enjeux RSE avec la montée en puissance de la finance verte notamment et de l'enjeu autour de la taxonomie verte. Il existe aujourd'hui une véritable montée en puissance de l'information extra-financière qui se doit donc d'être robuste et de la même qualité que l'information financière.

C'est dans cette perspective qu'a été établi le rapport de Cambourg, suite à une demande du ministre de l'Économie et des Finances. Ce rapport vise à faire un état des lieux de l'information extra-financière. Il donne également les clés pour lui conférer un statut comparable à celui de l'information financière pour l'entreprise et toutes ses parties prenantes. Il pourra servir de contribution à une révision envisagée de la Directive européenne RSE.



## « Retours sur la mission Cambourg »

**Parole d'expert :** Charlotte GARDES,

*Adjointe au chef de bureau Stabilité financière et gouvernance des entreprises, en charge de la finance durable et du risque climatique, Rapporteure de la mission Cambourg sur l'information extra-financière, Direction générale du Trésor*

**La résilience des entreprises dépend étroitement de celle de l'écosystème environnemental et social dans lequel elles ancrent leur activité. C'est pourquoi l'information extra-financière est essentielle, en tant qu'outil de pilotage de la transition écologique et vecteur de transparence à l'égard des parties prenantes de l'entreprise.**

Le ministre de l'Économie et des Finances a ainsi confié une mission à Patrick de Cambourg afin de garantir la qualité et la pertinence de l'information extra-financière, en vue qu'elle revête in fine un statut comparable à celui de l'information financière.

Les recommandations de cette mission, remises en juin 2019, visent à opérer la synthèse des diverses initiatives sur ce sujet en vue d'une normalisation publique. Aussi, l'objectif est le développement d'un cadre de reporting extra-financier commun à l'échelle européenne, qui permette la transparence des entreprises sur les facteurs

ESG sur un ensemble de thématiques, indicateurs et métriques associés. Ce cadre général accompagné de cadres sectoriels irait de pair avec l'élaboration de principes communs de qualité et d'une taxonomie intégrant d'emblée la nécessité de digitalisation et un renforcement du cadre de responsabilité (au sein de la gouvernance de l'entreprise et via une généralisation du contrôle externe). La Direction générale du Trésor travaille à la mise en œuvre de ces recommandations, en lien avec les États membres ambitieux à cet égard, pour des avancées dès 2020 – potentiellement avec la révision de la Directive sur l'information non-financière.



Un autre mécanisme a été mis en place au niveau européen : celui de la taxonomie verte. Il s'agit de la définition d'une nomenclature de la donnée extra-financière sur le modèle de l'information financière, avec un rattachement sectoriel des entreprises.



## « La taxonomie verte »

**Parole d'expert :** Patricia SAVIN,

*Avocate Associée, Docteure en droit – Responsable du Département environnement et développement durable – DS Avocats*

**La finalité de la taxonomie verte est de « flécher » les investissements vers des projets vertueux permettant la transition vers une économie bas-carbone et un modèle de développement durable. Elle doit servir la « finance verte » en indiquant quels produits ou activités sont compatibles avec ces objectifs.**

La Commission européenne a publié le 18 juin 2019 des lignes directrices visant à améliorer la qualité et la quantité des informations que les entreprises doivent communiquer (impact de leurs activités sur le climat et impact des changements climatiques sur leurs activités).

Cette démarche s'inscrit dans l'élaboration d'une stratégie globale sur la finance durable. La taxonomie verte ou durable constitue la colonne vertébrale de ce projet et doit devenir un référentiel européen voire international.





Cette taxonomie durable consiste à établir une liste de critères permettant de déterminer si un produit ou une activité prend en compte les effets sur l'environnement et notamment s'il/elle suit les objectifs de développement durable. Cela doit permettre de se référer à une classification des activités économiques considérées comme écologiquement durables. Elle devra être le reflet des techniques et technologies existantes et être régulièrement mise à jour pour tenir compte des évolutions.

La taxonomie verte peut ainsi venir alimenter les réflexions relatives aux DPEF et permettre de flécher les investissements.

Un tel système aurait pour effet de standardiser et de faciliter le traitement de la donnée extra-financière et ainsi d'améliorer la comparabilité de la performance entre deux entreprises. Cependant, les revers de l'élaboration d'une taxonomie verte via la standardisation des données RSE sont outre la simplification à outrance de données, éminemment complexes (ce qui peut conduire à des caricatures ou des contre-sens), la difficulté à référencer dans un secteur donné des groupes aux activités variées.

La question de la taxonomie ouvre le débat sur une éventuelle informatisation des données extra-financières, à l'image du secteur financier (en référence au rapport financier ESEF sous format électronique). L'informatisation de ces deux secteurs ne pose toutefois pas les mêmes défis compte tenu de la nature protéiforme des données RSE. En effet, la collecte d'information robotisée suppose une standardisation des données, ce qui semble incompatible avec la diversité de contenu et de format de la donnée extra-financière.

C'est dans ce contexte que le Règlement européen Prospectus 3 (Règlement (UE) n°2017/1129) est entré en vigueur le 21 juillet 2019. Il est d'application directe et ne nécessite donc pas de transposition dans le droit national. Il a notamment pour objectif de simplifier la présentation de l'information extra-financière tout en rendant l'exercice de la DPEF davantage opérationnel.



## « Le Règlement Prospectus 3 »

**Parole d'expert :** Claire SPAGNOL,

Adjointe au chef de bureau Epargne et marchés financiers, Direction générale du Trésor

Le Règlement Prospectus 3, qui est entré en vigueur le 21 juillet 2019, met un accent plus important sur les aspects extra-financiers, à la fois dans la présentation de la stratégie et des objectifs de l'entreprise et dans l'examen de la situation financière de l'entreprise qui doit désormais prendre en compte les indicateurs extra-financiers pertinents.

En parallèle, le Règlement vise à simplifier la présentation de l'information pour en améliorer l'utilité et la lisibilité pour les investisseurs, notamment en ce qui concerne les facteurs de risques. Les entreprises doivent désormais se concentrer sur les facteurs de risques spécifiques à l'entreprise, en priorisant ceux qui apparaissent les plus probables et dont l'impact serait le plus important.

Pour faciliter la lisibilité de l'information pour les investisseurs, les facteurs de risques doivent être présentés par catégories, en fonction du type de risque pris en compte et en présentant en premier les risques les plus importants. Ces évolutions sont les bienvenues car elles permettent une intégration croissante des enjeux extra-financiers dans l'information des investisseurs tout en améliorant la lisibilité.



Il instaure notamment, à l'échelle européenne, l'Universal Registration Document (ou « Document d'Enregistrement Universel » (DEU/URD en anglais)), inspiré du Document de référence français qu'il a vocation à remplacer en centralisant l'information financière et extra-financière d'une entreprise.

Le DEU/URD se veut également plus concis et rationnalisé en imposant une sélection des risques plus stricte et hiérarchisée, avec un maximum de 10 risques identifiés et un nombre limité de pages<sup>36</sup>.

Cette évolution va être à l'origine d'un travail d'application supplémentaire pour les entreprises, peu de temps après le changement majeur qu'a représenté l'instauration de la DPEF.

Les DPEF étudiées mettent peu en lien les informations relevant du financier et de l'extra-financier. Au sein du panel, 5 entreprises ont fait une analyse de matérialité mêlant ces différents enjeux mais leur traitement et celui des politiques restent cloisonnés.

Cette « mise en silo » peut tout d'abord s'expliquer par le raisonnement en 42 items, ancré dans la pratique des entreprises françaises depuis 2012 et dont celles-ci ont du mal à se départir, notamment car certaines parties prenantes demandent toujours ce raisonnement. D'autre part, la philosophie du reporting intégré semble difficile à appréhender pour les entreprises. En effet, le reporting intégré suppose une vision globale de la performance et de la création de valeur de l'entreprise avec notamment la collaboration des différents services de l'entreprise. C'est une vision de l'entreprise comme un écosystème en soi, avec toutes ses actions, interactions et rétroactions qu'il est difficile de modéliser.

La méthodologie de la DPEF tend toutefois vers le reporting intégré en favorisant une approche des impacts par la performance. Il est à espérer qu'au fil des exercices successifs de la DPEF, les entreprises tendent de plus en plus vers un reporting intégré, mêlant les enjeux financiers et extra-financiers en vue d'offrir une vision globale et concise de leur performance.

## CE QU'IL FAUT RETENIR



**L'information extra-financière semble de plus en plus tendre vers le modèle de l'information financière afin d'être mieux considérée par les investisseurs. Le rapport de Cambourg et la taxonomie verte qui proposent de standardiser les données RSE pour les rendre davantage comparables, vont dans ce sens. Le Règlement Prospectus 3, qui instaure le Document d'Enregistrement Universel et modifie la méthode d'analyse des risques, impacte également la DPEF, pour aller davantage vers un document de reporting intégré. Les entreprises devront donc prendre en compte cette nouvelle réglementation dans leurs procédés de construction du reporting RSE.**

## 4. LES PERSPECTIVES DES CADRES FRANÇAIS ET EUROPÉEN

La première année d'application de la DPEF a été l'occasion pour les entreprises de s'approprier la démarche et de structurer leur approche. Elle a permis de rassembler les différents services de l'entreprise en les questionnant sur la performance et la création de valeur.

Les prochaines années vont être l'occasion d'améliorer l'exercice, notamment en homogénéisant la pratique de la DPEF avec celle des autres réglementations relatives à la RSE, afin de faciliter le travail des entreprises. Cela permettra de donner une cohérence entre toutes les réglementations en dynamisant leur application, comme par exemple :

36. Source AMF. Disponible sur : <https://www.amf-france.org/Acteurs-et-produits/Societes-cotees-et-operations-financieres/Prospectus-3/Le-passage-a-prospectus-3>

EXEMPLES DE RÈGLEMENTATION APPLICABLE	LIENS AVEC LES RISQUES ENVIRONNEMENTAUX POSSIBLEMENT IDENTIFIÉS DANS LES DPEF DES ENTREPRISES	DESCRIPTION
La loi de Transition Énergétique pour une Croissance Verte (LTECV)	Changement climatique Énergie (Économie circulaire)	La loi de Transition Énergétique pour une Croissance Verte s'empare de la lutte contre le dérèglement climatique et la préservation de l'environnement. Ses dispositions visent également à renforcer l'indépendance énergétique de la France. Pour faciliter la mise en place de cette loi, la Programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) a été pensée comme un outil de pilotage de la politique énergétique française.
La feuille de route pour l'économie circulaire (FREC)	Économie circulaire	50 mesures opérationnelles pour passer d'un modèle linéaire à un modèle circulaire.
Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire	Économie circulaire	<p>La loi anti-gaspillage pour une économie circulaire est issue d'un travail de concertation et de débats, qui font suite à la publication de la FREC. De nombreuses dispositions ont été votées afin d'orienter les systèmes de consommation et de gestion des ressources vers des pratiques plus durables, en cohérence avec la transition écologique et de manière à diminuer l'impact de notre mode de vie sur l'environnement. La loi est organisée autour de quatre grands axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stopper le gaspillage pour préserver les ressources ;</li> <li>• Mobiliser les industriels pour transformer les modes de production ;</li> <li>• Informer pour mieux consommer ;</li> <li>• Améliorer la collecte de déchets pour lutter contre les dépôts sauvages.</li> </ul>
Le plan Climat-Air-Énergie (PCAET)	Changement climatique Énergie	Atténuer le changement climatique par le développement et le recours aux énergies renouvelables ainsi que la maîtrise des consommations énergétiques. Cet outil est à destination des intercommunalités afin d'atténuer le changement climatique par le développement et le recours aux énergies renouvelables ainsi que la maîtrise des consommations énergétiques.
Le Plan d'Action en faveur de la biodiversité	Biodiversité	Ce plan d'action met en œuvre les objectifs de la loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages. Il vient également en appui à la Stratégie Nationale pour la Biodiversité (SNB) qui vise à préserver la biodiversité et, pour la première fois, à la restaurer lorsque celle-ci est dégradée.
La loi relative au devoir de vigilance	Sous-traitance	Obligation pour les entreprises françaises dites « donneuses d'ordre » d'anticiper et atténuer les risques sociaux et environnementaux générés par leurs activités. Cette loi étend la responsabilité des entreprises aux activités de leurs sous-traitants et fournisseurs.
La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite, Loi Sapin II)	Sous-traitance Corruption	Cette loi a pour vocation de prévenir et lutter contre la corruption ainsi que de renforcer l'obligation de transparence pour les entreprises.
Loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises)	RSE	La loi PACTE introduit la notion d'intérêt social et de la « raison d'être » des entreprises (finalité des entreprises). Ces dernières ont également l'obligation de prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux.

La DPEF, comme le devoir de vigilance (sous-traitance) et la loi Sapin II (anticorruption) cités ci-dessus imposent tous les trois de cartographier les risques, mais chacun présente une approche spécifique, souvent pour les mêmes parties prenantes de l'entreprise, pour qui l'exercice est de ce fait complexe. Le cadre juridique dans lequel s'inscrivent ces cartographies diffère également :

- La DPEF vise un engagement d'amélioration de la performance globale de l'entreprise par une « soft law », elle relève du code de Commerce ;
- Le devoir de vigilance se pose comme une « modalité » de responsabilité sociétale dans un cadre de responsabilité civile ;
- La loi Sapin II porte un engagement d'information et de responsabilité éthique dans une optique de droit pénal.

Au niveau national, cette multiplication des réglementations pose la question d'une meilleure articulation entre les différentes obligations qu'elles instaurent. De plus, dans un contexte de compétitivité internationale, il ne faut pas que les entreprises françaises soient pénalisées par une sur-transposition de la Directive, d'autant plus qu'il est nécessaire d'assurer une certaine stabilité dans le temps des réglementations pour les acteurs économiques.

Au niveau européen, une révision de la DPEF, notamment pour intégrer les changements induits par Prospectus 3, est programmée pour 2021 (voir partie VI.3 page 52). Il faudrait également réfléchir à des améliorations telles que la mise en place d'informations obligatoires et d'indicateurs sectoriels communs, tout en veillant à laisser une marge de manœuvre suffisante aux entreprises afin de conserver l'esprit initial de la Directive qui respecte la subsidiarité pour chaque entreprise en fonction de son métier, sa structure, sa localisation, sa culture, etc.

La normalisation à l'échelle européenne de la DPEF semble peu atteignable du fait de la transposition de la Directive laissée à l'interprétation de chaque état membre (en fonction des différences de développement économique, social et culturel entre chaque État et des asymétries d'informations entre zones).

Le rapport réalisé par CSR Europe et le GRI comporte un tableau de comparaison et un résumé de chaque pays sur la façon dont ceux-ci se sont emparés de la Directive<sup>37</sup>:

Country	Definition of a Large Undertaking	Definition of a Public Interest Entity	Report Topics and Content	Reporting Framework	Disclosure Format	Auditor's involvement	Non-compliance Penalties	Safe Harbour Principle	Diversity Reporting Required
Austria	=	○	=	=	○	=	○	=	○
Belgium	○	○	=	=	○	○	○	=	=
Bulgaria	=	○	=	○	○	○	○	=	○
Croatia	=	○	=	=	○	=	○	=	○
Cyprus	=	○	=	=	=	=	○	=	○
Czech Republic	○	○	=	=	○	=	○	=	=
Denmark	○	○	=	○	○	○	○	✗	○
Estonia	○	=	=	=	○	=	✗	✗	○
Finland	=	=	=	=	=	=	○	=	=
France	=	○	=	=	○	○	○	✗	=
Germany	=	○	=	=	○	=	○	=	=
Greece	○	○	○	=	○	=	○	=	=
Hungary	=	○	=	=	○	=	○	=	=
Iceland	○	○	=	=	○	○	○	=	○
Ireland	=	=	=	=	=	=	○	=	○
Italy	=	○	=	○	○	○	○	=	=
Latvia	=	○	○	=	○	○	○	=	=
Lithuania	=	○	○	=	○	=	○	=	○
Luxembourg	○	○	=	=	=	=	○	=	=
Malta	=	=	○	=	○	=	○	=	=
The Netherlands	=	○	=	=	○	○	✗	=	=
Norway	=	○	=	=	○	=	○	✗	=
Poland	=	○	=	○	=	=	○	=	=

37. Member State Implementation of Directive 2014/95/EU: A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information (2017), CSR Europe and GRI. Disponible sur : [https://www.globalreporting.org/resource/library/NFRpublication%20online\\_version.pdf](https://www.globalreporting.org/resource/library/NFRpublication%20online_version.pdf)

Country	Definition of a Large Undertaking	Definition of a Public Interest Entity	Report Topics and Content	Reporting Framework	Disclosure Format	Auditor's involvement	Non-compliance Penalties	Safe Harbour Principle	Diversity Reporting Required
Poland	=	○	=	○	=	=	○	=	=
Portugal	○	○	=	=	=	=	○	=	=
Romania	○	○	○	=	=	○	○	=	=
Slovakia	=	○	=	○	○	=	○	✗	=
Slovenia	=	=	○	=	○	=	○	=	○
Spain	=	○	○	○	○	=	✗	=	=
Sweden	○	○	○	=	○	=	○	=	=
United Kingdom	○	=	=	=	○	○	○	=	=

**Legend**

- = Requirements are the same as in the Directive
- ✗ Requirements have been omitted
- Requirements have been adapted

Les entreprises s'appuient sur des référentiels internationaux privés anglo-saxons pour construire leur DPEF tels que le GRI ou le SASB. Si l'intérêt du SASB est de proposer des modèles pour chaque secteur, le risque est d'aboutir à une standardisation du traitement de la donnée extra-financière et de perdre l'intérêt premier de ces informations qui apportent du sens et de la flexibilité pour s'adapter aux problématiques RSE de chaque entreprise.

De plus, il y a un enjeu de domination entre les visions européenne et anglo-saxonne sur les thématiques ESG. La vision européenne suite à plusieurs acquisitions d'agences de notation extra-financière européennes par des organismes américains (il ne reste plus qu'Ethisfiance pour les plus petites capitalisations). Aujourd'hui, les normes International Financial Reporting Standards (IFRS), porteuses de la vision anglo-saxonne, dominent en Europe.

Enfin, les entreprises essaient également de composer avec le cadre international des ODD qui n'avait pas initialement été créé pour elles, pour montrer à leurs parties prenantes leur contribution aux enjeux sociétaux et environnementaux mondiaux.



## « Comment intégrer les ODD dans sa DPEF pour utiliser les atouts qu'ils apportent ? »

**Parole d'expert :** Sylvain BOUCHERAND,  
CEO – B&L Évolution

Le Règlement Prospectus 3, qui est entré en vigueur le 21 juillet 2019, met un accent plus important sur les aspects extra-financiers, à la fois dans la présentation de la stratégie et des objectifs de l'entreprise et dans l'examen de la situation financière de l'entreprise qui doit désormais prendre en compte les indicateurs extra-financiers pertinents.

La majorité des entreprises ont mis en parallèle leurs informations extra-financières avec les ODD. Une première approche que certains pionniers affinent en identifiant les cibles auxquels contribue l'entreprise, par son activité et son fonctionnement. Cela permet alors de démarquer précisément les ODD stratégiques sur lesquels concentrer ses actions et son reporting, pour rendre lisible à ses parties prenantes sa contribution à l'agenda 2030.

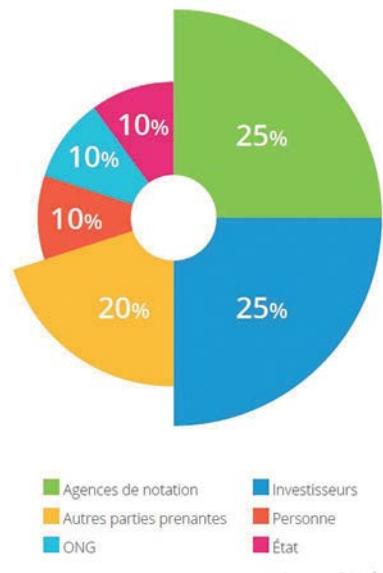
La DPEF exige une analyse des risques extra-financiers, l'opportunité pour d'autres d'identifier l'impact négatif potentiel de ses activités sur les ODD et de mettre en avant les actions correctives. La description du modèle de création de valeur est parfois utilisée pour mettre en perspective son modèle d'affaires et la contribution de ses produits ou services à ces Objectifs mondiaux.

Enfin, intégrer les ODD dans sa DPEF répond notamment à la demande grandissante des investisseurs et agences de notation. Ces derniers indiquent qu'ils ne retrouvent pas, dans les rapports actuels, toutes les informations qu'ils attendent sur les ODD<sup>1</sup>.

Alors que la DPEF challenge les reporting RSE, n'est-ce pas l'occasion d'en faire un levier de démonstration de son impact sociétal ?

1. Voir étude B&L évolution et Novethic : <http://bl-evolution.com/portfolio/les-odd-un-rendez-vous-manque-entre-entreprises-et-investisseurs-étude-2019/>

Les acteurs qui évaluent la contribution des entreprises aux ODD



Les tendances pour la deuxième édition des DPEF restent difficiles à déterminer. Les DPEF vont-elles s'harmoniser, favorisant ainsi leur lisibilité et leur comparabilité ? Ou vont-elles au contraire s'individualiser davantage et devenir un levier de différenciation significatif entre les entreprises ? Comment évolueront-elles au vu de l'entrée en vigueur du Règlement européen Prospectus 3 ?

D'après les constats tirés de la première année d'application, il est à prévoir que les DPEF restent un outil très individualisé, en fonction de la direction que veulent lui donner les entreprises. Une harmonisation partielle des DPEF peut être envisagée afin d'en faire un outil plus opérationnel. Cependant, il faut toujours garder à l'esprit qu'une harmonisation totale serait contreproductive et irait à l'encontre de la nature même de la prise en compte des risques RSE, par essence très spécifiques à chaque entreprise et qui nécessitent donc une prise en charge différenciée.

## CE QU'IL FAUT RETENIR



**Le cadre français du reporting RSE est en pleine mutation, avec notamment le vote prochain de la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire. Il faudrait donc que les réglementations soient mieux articulées pour faciliter le travail des entreprises assujetties. Le vote de la révision de la Directive européenne sur le reporting RSE est quant à lui prévu pour 2021. Viser la comparabilité absolue des données RSE de toutes les entreprises semble utopiste et non souhaitable ; s'en rapprocher avec une harmonisation partielle semble plus atteignable.**

# SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

		PRÉCONISATIONS
L'ÉTAT		
LES ENTREPRISES	PARTIE DE LA DPEF CONCERNÉE	PRÉCONISATIONS
	Remarques Générales / Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éviter la multiplication et la superposition des réglementations.</li> <li>• Maintenir une certaine stabilité de la réglementation dans le temps.</li> <li>• Bien délimiter le rôle des OTI et de l'AMF afin d'éviter une superposition de leur rôle.</li> </ul>
	Modèle d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des infographies, outils de communication efficaces pour concilier la dimension pédagogique et le degré de précision demandées par les différentes parties prenantes (page 9)</li> <li>• Adapter le mode de diffusion des DPEF aux différentes parties prenantes (pages 9-10)</li> <li>• Inviter les parties prenantes dans la construction de la DPEF (page 10).</li> </ul>
	Risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présenter la vision stratégique de l'entreprise de façon claire et cohérente (page 12)</li> <li>• Si plusieurs branches de métiers cohabitent dans un groupe, séparer les modèles d'affaire pour plus de clarté (pages 12)</li> <li>• S'appuyer sur les principes et les éléments constitutifs de l'IIRC mais également sur les outils de la prospective pour formuler le modèle d'affaires de l'entreprise (pages 13 et 15)</li> <li>• Indiquer les évolutions temporelles et spatiales du modèle d'affaires ainsi que la manière dont l'entreprise crée de la valeur (page 14)</li> <li>• Se baser sur le modèle d'affaires pour identifier les risques (page 14)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte les risques à court, moyen et long terme (page 16)</li> <li>• Établir un périmètre spatial et temporel avant d'établir l'analyse des risques (page 17)</li> <li>• Assurer un degré de maîtrise suffisant du plan d'action découlant des risques pour pouvoir le suivre afin de rendre compte de la performance extra-financière via des KPIs (page 17)</li> <li>• Identifier les opportunités, liées à la RSE « risques à impacts positifs », afin d'en faire un outil d'autant plus stratégique (pages 17-18)</li> <li>• Aller vers davantage de convergence entre les risques financiers et non financiers (page 20)</li> <li>• Prendre en compte les changements induits par le Règlement Prospectus 3 avec l'instauration du Document d'Enregistrement Universel et l'obligation de priorisation des risques avec un maximum de 10 risques identifiés (page 20)</li> <li>• S'assurer que la direction générale (et le conseil d'administration dans l'idéal) s'approprie et soutienne le diagnostic et les mesures correctrices (page 21)</li> <li>• Interroger les impacts de l'entreprise sur l'environnement mais également les impacts de l'environnement sur l'activité normale de l'entreprise (pages 20-21)</li> <li>• Entretenir le dialogue avec les parties prenantes interrogées entre deux analyses de matérialité dans une démarche d'amélioration continue (page 22)</li> </ul>

PARTIE DE LA DPEF CONCERNÉE	PRÉCONISATIONS
LES ENTREPRISES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Challenger la politique RSE de l'entreprise avec des KPIs qui doivent être concis, lisibles, intelligibles, spécifiques à l'entreprise, robustes, transparents, si possible sous forme de ratio (pages 24-25)</li> <li>• Privilégier les indicateurs de résultats plutôt que de moyens ou une combinaison des deux (page 26)</li> <li>• Insister sur la comparabilité des indicateurs (pages 27)</li> <li>• Assortir les KPIs d'objectifs, dans la mesure du possible, quantitatifs (page 28)</li> <li>• Rédiger des phrases courtes et diviser le texte en parties claires, concises et cohérentes, dans le cas où des objectifs de nature qualitative s'imposent. L'usage de titres intermédiaires permettant une lecture facilitée est également préconisé (page 28)</li> <li>• Proposer une vision de l'évolution des KPIs si possible à moyen terme (présenter les données N-1 à minima) (page 28)</li> <li>• Bien souligner les liens entre l'identification des risques, les politiques mises en place pour y répondre et les KPIs qui montrent leurs fruits (page 29)</li> <li>• Séparer les indicateurs selon les différents métiers exercés par l'entreprise (pages 29-30)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire la DPEF avec une approche systémique pour montrer l'interdépendance des impacts (pages 32-33)</li> <li>• Approfondir la prise en compte du scope 3 et de l'adaptation au changement climatique (pages 35-36)</li> <li>• Prendre en compte toutes les composantes de l'économie circulaire en fonction de l'activité de l'entreprise et pas uniquement la gestion des déchets (pages 38-39)</li> <li>• Renseigner des indicateurs de pression identifiés tout au long de la chaîne de valeur pour donner une vision de l'impact de l'entreprise sur la biodiversité. Cela permettra de montrer les dépendances et interdépendances entre la biodiversité et l'entreprise (page 42)</li> </ul>

# ORÉE L'ASSOCIATION

**ASSOCIATION MULTI ACTEURS, ORÉE FÉDÈRE ET ANIME DEPUIS PLUS DE 25 ANS  
UN RÉSEAU DE 200 ACTEURS ENGAGÉS ...**

... (entreprises, collectivités locales, associations professionnelles et environnementales, organismes académiques et institutionnels...) pour échanger et mettre en place une dynamique environnementale au service des territoires.

Les ouvrages, guides, colloques, conférences et réflexions se structurent autour de 3 priorités principales : Biodiversité et Économie/Économie circulaire/Reporting RSE – Ancre local des entreprises. ORÉE anime et alimente les réflexions de ses adhérents notamment grâce à des Groupes de Travail et des Clubs Métiers.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Patricia SAVIN** – DS Avocats  
Présidente d'ORÉE

**Michel LOPEZ** – SNCF  
Vice-président

**Jean-Baptiste MILLARD** – agriDées  
Secrétaire Général

**Benjamin ENAULT** – Utopies  
Trésorier

**Daniel BAUMGARTEN** – Séché Environnement  
Administrateur

**Sabine DESNAULD** – Gecina  
Administratrice

**Claude FROMAGEOT** – Groupe Rocher  
Administrateur

**Valentine LASSALAS** – CNR  
Administratrice

**Laure MANDARON** – Groupe La Poste  
Administratrice

**Aurélie REBAUDO-ZULBERTY** – Longevity Partners  
Administratrice

**Franck SPRECHER** – CJD  
Administrateur

**Ariane THOMAS** – L'Oréal  
Administratrice

## LES GROUPES DE TRAVAIL

### GT BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Michel TROMMETTER** – INRA  
Co-Président Scientifique

**Claude FROMAGEOT** – Groupe Yves Rocher  
Co-Président Entreprises

### GT ÉCONOMIE CIRCULAIRE TERRITOIRE

**Cyril ADOUE** – Inddigo  
Président

### GT REPORTING RSE

**Daniel BAUMGARTEN** – Séché Environnement  
Président

## LES CLUBS MÉTIERS

### CM DÉCONSTRUCTION

**Cyrille BLARD** – SNCF Réseau  
Co-Président

**Claude LAVEU** – EDF  
Co-Président

### CM VALORISATION DES MOUSSES ET TEXTILES

**Michel LOPEZ** – SNCF  
Président

### CM GESTION DES DÉCHETS DANS LES ÉTABLISSEMENTS RECEVANT DU PUBLIC

**Michel LOPEZ** – SNCF  
Président

## L'ÉQUIPE

**Nathalie BOYER**  
Déléguée générale

**Fabienne DAVALLAN**  
Responsable administrative et financière

**Saïd CHERFAOUI**  
Assistant administratif

**Grégoire BRETHOMÉ**  
Responsable de la communication

### PÔLE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

**Caroline LOUIS**  
Responsable Économie circulaire et Reporting RSE

**Clotilde CHAMPETIER**  
Chef de projet Économie circulaire/Recyclage

**Stevan VELLET**  
Chargé de mission Économie circulaire

**Cécile ROEDERER**  
Chargée de mission stagiaire

### PÔLE BIODIVERSITÉ ET ÉCONOMIE

**Hélène LERICHE**  
Responsable Biodiversité et économie

**Samia SEDIRI**  
Doctorante

**Gabrielle NAVARRO**  
Chargée de mission stagiaire

### PÔLE REPORTING RSE ET ANCORAGE LOCAL

**Caroline LOUIS**  
Responsable Économie circulaire et Reporting RSE

**Juliette ALLIONE**  
Chargée de mission stagiaire



**Association ORÉE :** 42, rue du Faubourg Poissonnière - 75010 Paris - Tél. : (+33) 01 48 24 04 00 E-mail : ore@oree.org

**Site Internet :** [www.oree.org](http://www.oree.org)

**Suivez-nous :** Twitter : @AssoOree - Facebook : @OREE - LinkedIn : @OREE

**Crédits photos :** Istock - Yprema /Éric Morency **p. 10** ; Eiffage **p. 29** ; Ecoact **p. 35** ; La Française des Jeux **p. 37** ; Covivio **p. 41** ; Tennaxia **p. 46** ; La Rochelle Business School **p. 47** ; B&L Évolution **p. 59**.

**Conception graphique :** [www.empathiedesign.com](http://www.empathiedesign.com)

Imprimé sur du papier 100% recyclé.



Entreprises, territoires et environnement

# RETRouvez TOUTES NOS PUBLICATIONS

*sur [www.oree.org](http://www.oree.org)*



*Suivez-nous sur*

