

échanges

N°62

la performance en revue



DOSSIER

CSRD ET DÉMARCHES
DE PROGRÈS

GRAND TÉMOIN

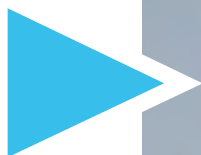
PAOLA FABIONI
VICE-PRÉSIDENTE DU MEDEF

POINT DE VUE

CSRD ET PME



▶ MAGAZINE D'INFORMATION DU PORTAIL
DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE ◀



Par Pierre GIRAULT
Président de France Qualité

Une Nouvelle Qualité... durable !

L'équipe de rédaction de votre revue Échanges choisit de consacrer largement ce premier numéro 2025 à un sujet qui est clairement d'actualité, traite d'enjeux majeurs, suscite nombre de controverses : il s'agit de l'application de la CSRD/Corporate Sustainability Reporting Directive. Autrement dit, les modalités de mise en œuvre de la Directive européenne imposant à la plupart des entreprises, par extensions successives, de communiquer des informations sur les impacts de leurs activités en matière d'environnement, de social et de gouvernance.

Bien entendu, nous saisissons également cette occasion pour rappeler ou préciser la position de France Qualité dans un tel domaine ; François Salatko, notre Référent national Responsabilité Sociétale des Entreprises, s'est ainsi attaché à rassembler à votre intention exclusive des appréciations de l'association et de partenaires experts.

Quels points de repère peut-on partager en guise de « grille de lecture » initiale ? Je me permets d'en évoquer quatre, découlant d'une (autre) déclinaison des lettres C, S, R, D.

C comme Communauté des professionnels des démarches de progrès, de maîtrise des risques, celle représentée par le réseau AFQP. De plus en plus [la dernière étude Pyx4 le prouve sans ambiguïté], les professionnels que vous êtes interviennent sur les thématiques Qualité naturellement, mais aussi Hygiène, Santé-Sécurité au travail, Environnement, et les organisations suivent, de façon intégrée. Moyennant quoi, d'évidence, la thématique du présent numéro concerne d'ores et déjà beaucoup des adhérents régionaux/nationaux du réseau.

S pour Systèmes de management : si l'on vise l'amélioration continue des résultats au service des différentes parties prenantes, la consolidation du pilotage des processus, une structuration du fonctionnement s'avère indispensable. Tous les organismes privés ou publics ayant un peu de pratique des approches environnementales, sociales, savent à quel point la robustesse du dispositif dans la durée passe par un traitement,

 Lire la suite page 4...

échanges

Éditée par : France Qualité • AFQP – ISSN 2679-6600
Directeur de la publication : Pierre GIRAULT – Coordinateur : Michel CAM
Comité de rédaction / lecture : Frédérique ARNOLD, Gérard CAPPELLI, Laurence CHAVANON, Pierre GIRAULT, Lise HARRIBEY, Valérie ROBIN, François SALATKO
Chef de rubrique Grands Témoignages : Marie CORNET-ASHBY
Web : contact@france-qualite.org - www.qualiteperformance.org



F R A N C E
Q U A L I T É

► sommaire



17



5



18

5 LE DOSSIER CSRD ET DÉMARCHES DE PROGRÈS

CONTEXTE

6- NUMÉRO SPÉCIAL CSRD

ÉCLAIRAGE

8- CSRD - NORMES ET OBLIGATIONS

TÉMOIGNAGE

10- LHYFE, UNE ENTREPRISE INDUSTRIELLE À FORT ENGAGEMENT ET EN QUÊTE D'EXEMPLARITÉ

15- LA POSTE, LEADER EN MATIÈRE D'ESG ET DE LOGISTIQUE DÉCARBONÉE EN FRANCE ET EN EUROPE

ÉCLAIRAGE

17- IMPACT DE LA CSRD SUR LES TPE/PME

19- CSRD : UN DÉFI STRATÉGIQUE AUTOUR DES PROCESSUS POUR LES PME ET ETI

POINT DE VUE

21- LA CSRD EST UNE ASSURANCE VIE !

22- CSRD ET PME

AVIS D'EXPERT

24- LA CSRD ET LA RÉUSSITE D'UNE DÉMARCHÉ DE TRANSITION ÉCOLOGIQUE, LE RÔLE INCONTOURNABLE D'AFNOR

27- LA CSRD, USINE À GAZ OU RÉVOLUTION CULTURELLE ?

30- REXCELYS® : LE LABEL DE PERFORMANCE DURABLE DE FRANCE QUALITÉ DANS LE CONTEXTE CSRD

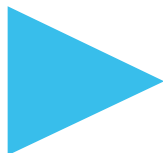
32- RETOURS D'EXPÉRIENCE : ADAPTATION DES ENTREPRISES AUX NOUVELLES OBLIGATIONS

34- CSRD/ESRS : LA MISE EN APPLICATION DE LA NOUVELLE RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

37 GRAND TÉMOIN

PAOLA FABIANI, VICE-PRÉSIDENTE DU MEDEF EN CHARGE DE L'ENTREPRENEURIAT & PORTE-PAROLE, PRÉSIDENTE-FONDATRICE DE WISECOM

Poursuivez la lecture sur
www.qualiteperformance.org



 Suite de l'édito

un suivi des actions au sein d'un système de management - et dès lors par l'utilisation des méthodes et outils Qualité.

Voilà pourquoi France Qualité prône un renforcement des synergies Nouvelle Qualité-RSE, une intégration des démarches de progrès dans une même dynamique. Y compris au niveau de l'offre de services AFQP, cela se traduit concrètement, via les propositions Concorde sur la Qualité relationnelle et Rexcelys autour de la performance globale (accompagnement et labellisation). R pour Rexcelys donc, qui constitue un « produit d'entrée » sur le chemin de l'excellence, à destination surtout des PME-PMI... reconnu par l'AFNOR et l'Agence LUCIE.

Nous soutenons dans une logique similaire les efforts normatifs, réglementaires de développement de la culture environnementale ou citoyenne. Oui, les modalités de déploiement du texte européen CSRD méritent peut-être un peu de souplesse en termes de contrôle et surtout un accompagnement en termes de démultiplication - n'empêche que le besoin absolu de la transition écologique est là, qui requiert notre engagement. Et l'association se fonde alors pour agir sur son ADN, à savoir l'ambition et l'approche à la fois de la Durabilité [c'est le D !] de la performance.

Grand merci.

Fidèlement, et avec mes meilleurs vœux d'excellente année à chacune, chacun, de même que ceux de l'ensemble des membres du Conseil d'Administration,

Pierre GIRAULT

échanges

PROCHAIN NUMÉRO :
EN AVRIL 2025

Devenez contributeurs, partagez vos expériences et outils :
adressez un mail au Comité de Rédaction de la revue : communication@francequalite.fr

CSRD ANNUAL SUSTAINABILITY REPORT

ENVIRONMENTAL AND GOVERNANCE



DOSSIER : CSRD et démarches de progrès

► contexte

Numéro spécial CSRD

Par François SALATKO, Référent national RSE-Rexcelys® de France Qualité



Un grand merci pour tous les témoignages et points de vue qui s'expriment dans les articles de ce numéro spécial consacré à la CSRD. Ils mettent en évidence les engagements, les approches et les questionnements des entreprises à propos de la promulgation de cette

Directive européenne et des normes qui y sont associées. Ils fournissent également de nombreux éclairages au travers des propos et avis d'experts, de fédérations et réseaux d'acteurs du monde de l'entreprise, d'auditeurs accrédités ou de labellisateurs.

La « CSRD » est un sujet actuel et important pour les entreprises et pour la société, ce que soulignent incontestablement les prises de position et les controverses qui se font jour. Et c'est aussi un sujet sensible, dès lors qu'il s'agit de passer du volontaire à l'obligatoire en matière extra-financière et que la sincérité doit concerner l'exhaustivité et le bien-fondé des informations qui sont produites en termes d'impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Mais au-delà de la question normative, et quels que soient les débats, nombreux sont les sujets évoqués dans ce numéro qui méritent attention, volonté et engagement de la part des entreprises, et qui supposent une analyse sérieuse de la pertinence (« materiality ») des enjeux d'un point de vue économique, social et environnemental.

L'affirmation de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est plus que jamais d'actualité au moment où l'accélération de la transition écologique est de plus en plus incontournable et où les questions de qualité de vie et de rapports humains sont de plus en plus critiques. C'est une question de performance globale, de capacité d'adaptation - de survie parfois - et de préservation des équilibres, à tous points de vue. C'est dans tous les cas une nécessité d'intégration stratégique et organisationnelle, une nécessité de dialogue et de création de valeur partagée avec les parties prenantes, une nécessité éthique. Cela concerne les différentes phases de vie des produits et services, le management des activités et les relations humaines, la communication.

« L'affirmation de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est plus que jamais d'actualité. »

Question de changement, cela s'inscrit dans une approche d'amélioration continue et fait appel à la plus grande transversalité au sein des organisations pour dépasser les cloisonnements organisationnels, favoriser l'appropriation et mobiliser tous les acteurs. Et, bien sûr, des outils et des méthodes sont nécessaires pour étayer les choix de priorité. On

peut citer, par exemple, le bilan GES, le cycle de vie des produits, l'analyse de matérialité des enjeux - à condition de les utiliser intelligemment et à bon escient.

D'autre part, cela suppose d'autant plus d'assurer l'efficacité des systèmes de management : approche processus, conduite de projet, résolution de problème... C'est là une condition essentielle d'une réelle intégration de la RSE, mais aussi de l'ancrage progressif et bénéfique d'un reporting de durabilité.



Bien que non directement concernées par les exigences normatives, tous ces sujets concernent les PME et, en particulier, les conditions des relations avec leurs donneurs d'ordres. Plus qu'auparavant, il leur appartient de savoir affirmer et argumenter leurs engagements et la manière dont elles les concrétisent, pour les faire valoir dans leurs relations avec leurs donneurs d'ordre.

La mise en place de standards de reporting renforce d'autant plus l'utilité de faire primer le fond sur la forme. C'est cela qui doit déterminer la qualité des rapports de durabilité et la capacité de les réaliser « naturellement », en toute cohérence avec les recommandations des textes normatifs.

Quelles que soient les injonctions normatives et réglementaires, l'appropriation d'une démarche de performance globale est donc un investissement nécessaire pour anticiper des transformations inéluctables à moyen terme. Cela dépasse la simple question de produire des indicateurs, sans pour autant remettre en cause leur utilité dès qu'ils sont pertinents.

Ce contexte « CSRD » et l'étendue des sujets concernés font émerger des besoins de veille, de formation, d'accompagnement et de labellisation. Ils renforcent l'utilité des échanges de bonnes pratiques et de leur mise en valeur, tels qu'ils peuvent être portés par France Qualité, ses partenaires et l'ensemble de ses associations régionales. Le collectif est ainsi mis au service des individus, face aux nombreux défis qui sont rappelés à notre attention par l'émergence de la CSRD.



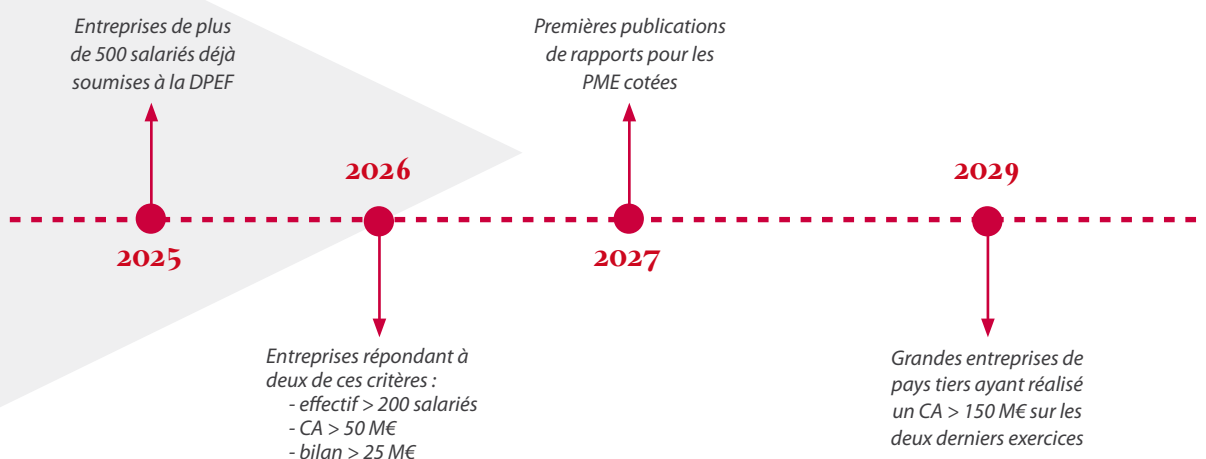
CSRD - Normes et obligations

Par François SALATKO, Référent national RSE-Rexcelys® de France Qualité

La Directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et les normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) qui y sont associées, sont entrées en vigueur le 1er janvier 2024. Ces normes ont été transposées en droit français par ordonnance publiée au Journal Officiel le 7 décembre 2023.

Quelles sont les entreprises directement concernées ?

Fixant des règles et des critères de reporting en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), ce dispositif vise à renforcer la transparence, l'harmonisation et la sincérité des déclarations extra-financières des entreprises. Applicable dès 2024 par les grandes entreprises (publication des premiers rapports en 2025), il se substitue à la Directive NFRD (Non-Financial Reporting Directive) qui leur imposait la production de Déclarations de Performance Extra-Financière (DPEF). Il devra également être mis en place progressivement par des entreprises de taille intermédiaire (ETI), selon leur chiffre d'affaires et leur total de bilan, et par les PME cotées.





Les 12 normes ESRS et leurs 10 thématiques

Applicables à toutes ces entreprises concernées par la CSRD, les 12 normes ESRS déterminent un cadre standard d'identification et d'élaboration des informations présentées dans les rapports de durabilité. Elles déterminent les informations qu'une entreprise, directement concernée par la CSRD, doit publier s'agissant des aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

ESRS 1 Exigences générales

ESRS 2 Informations générales à publier

Environnement

ESRS E1 Changement climatique

ESRS E2 Pollution

ESRS E3 Ressources hydriques et marines

ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes

ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire

Social

ESRS S1 Personnel de l'entreprise

ESRS S2 Travailleurs de la chaîne de valeur

ESRS S3 Communautés affectées

ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux

Gouvernance

ESRS G1 Conduite des affaires

L'audit annuel du rapport de durabilité

Toutes ces entreprises concernées devront produire un rapport de durabilité annuel répondant aux exigences des normes ESRS et se faire auditer par un organisme tiers indépendant (OTI) ou un commissaire aux comptes qualifié pour attester de la pertinence, de la conformité et de la sincérité de ce rapport.

Incidence de cette réglementation pour les PME et ETI : recommandations VSME

Hormis celles qui sont directement soumises aux exigences CSRD/ESRS, les PME et les ETI ne sont pas dans l'obligation de fournir un rapport de durabilité. Par effet de « ruissellement », elles seront cependant de plus en plus sollicitées par leurs clients et par leurs financeurs pour fournir des informations ESG pertinentes, fidèles, comparables, compréhensibles et vérifiables - sans pour autant devoir être auditées.

C'est dans cette perspective que l'Efrag a élaboré des standards volontaires destinés à guider les PME/ETI qui prendront l'initiative d'un tel rapport, ou qui seront sollicitées pour le fournir. Ces recommandations, rédigées en cohérence avec les exigences des normes ESRS, viennent d'être finalisées sous le titre « Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs » (VSME).



► témoignage

Lhyfe, une entreprise industrielle à fort engagement et en quête d'exemplarité

D'après le communiqué de presse publié le 26 novembre 2024 (agence presse : Nouvelles Graines), complété par des propos recueillis par France Qualité et Nouvelles Graines auprès de Nolwenn BELLEGUIC, Associée, en charge de la RSE de Lhyfe



Lhyfe est un industriel européen, producteur et fournisseur d'hydrogène vert et renouvelable pour la mobilité et l'industrie. Créée en 2019 par 8 cofondateurs, l'entreprise aspire à construire un avenir plus respirable aux

générations futures en décarbonant massivement l'industrie et la mobilité lourde grâce à l'hydrogène renouvelable (produit localement, par électrolyse de l'eau, et à partir d'électricité renouvelable). Ses sites de production et son portefeuille de projets visent à donner accès à un hydrogène vert et renouvelable en quantités industrielles, et à entrer dans un modèle énergétique vertueux permettant la décarbonation de pans entiers de l'industrie et de la mobilité.

En 2021, Lhyfe a inauguré le premier site industriel de production d'hydrogène vert au monde en connexion directe avec un parc éolien. En 2022, elle a inauguré la première plateforme pilote de production d'hydrogène vert en mer au monde. Lhyfe est aujourd'hui présente à travers 12 pays européens et comptait 200 collaborateurs à fin juin 2024. L'entreprise est cotée en bourse sur le marché Euronext à Paris.

LA RECONNAISSANCE D'UN FORT ENGAGEMENT EN RSE

Lhyfe vient de décrocher le niveau Platine de la certification Ethifinance, soit le plus haut niveau. Ethifinance ESG Ratings est une agence de notation indépendante et européenne spécialisée dans l'évaluation des entreprises cotées sur le marché européen, au service de la finance durable. Cette évaluation repose sur un référentiel de 140 critères répartis sur 4 piliers : environnement, social, gouvernance et parties prenantes externes, garantissant une analyse complète et rigoureuse de l'impact de l'entreprise.

Avec une notation de 86/100 sur les critères ESG (environnementaux, sociaux, de gouvernance et parties prenantes), Lhyfe prend la première place parmi les sociétés européennes de son secteur (Industrie - Services aux collectivités) et la septième place en France tous secteurs confondus. Ce score atteste de l'alignement réel entre l'ADN responsable de l'entreprise et son action au quotidien.

UNE DÉMARCHE DÉPLOYÉE À TOUS LES NIVEAUX

Par nature, les enjeux de responsabilité environnementale, sociale et sociétale sont au cœur des préoccupations de Lhyfe. Depuis 2022 et son introduction en bourse, les performances extra-financières de Lhyfe sont étroitement analysées chaque année. Tour d'horizon des pratiques de l'entreprise...

D'un point de vue environnemental, l'hydrogène renouvelable a pour avantage d'émettre très peu de CO2 lors de sa production¹ et de ne pas en émettre lors de son utilisation, ce qui en fait un élément incontournable des politiques de décarbonation. Le marché de l'hydrogène renouvelable est aujourd'hui en pleine expansion, avec une demande accrue de la part d'acteurs de la mobilité et de l'industrie, pour un nombre d'applications et d'usages croissant (métallurgie, verre, chimie...).

L'augmentation de la demande et de la production de Lhyfe engendre mécaniquement des bénéfices environnementaux conséquents.

Au-delà de la production d'hydrogène vert, l'entreprise cherche à réduire les émissions CO2 dans tous les pans de son activité :

- Conception des unités de production : les bâtiments des sites sont éco-conçus.

- Construction des unités de production : Lhyfe privilégie des prestataires et fabricants d'équipements locaux, afin de limiter les émissions de CO2 générées par les déplacements et acheminements.

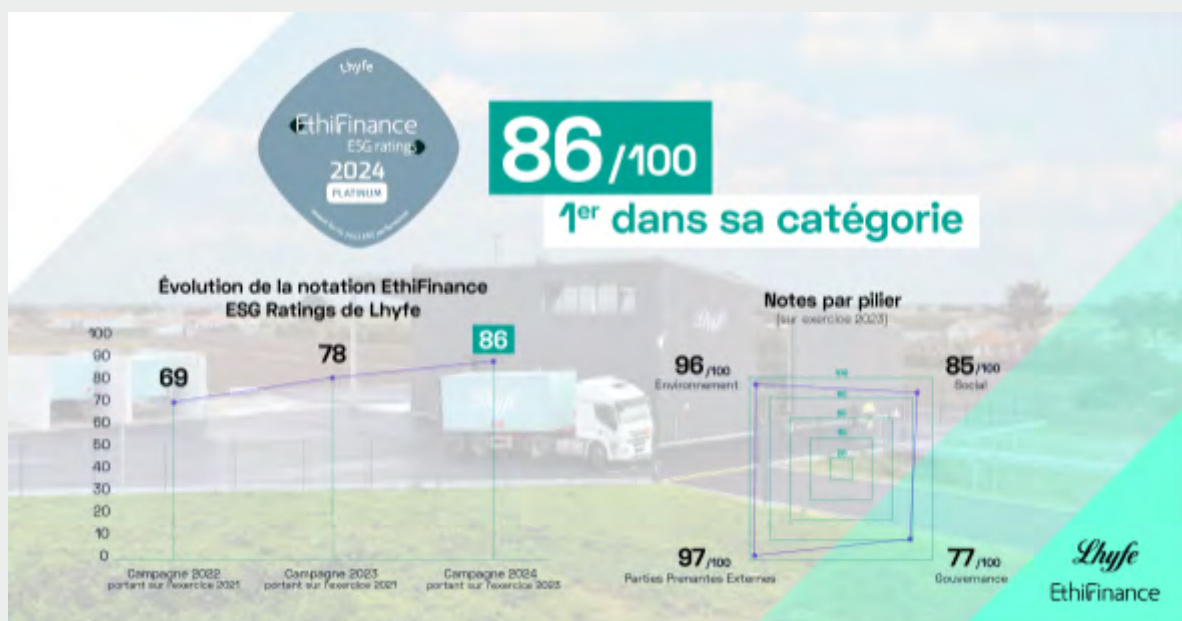
- Livraison de l'hydrogène : elle est assurée à l'aide de camions à émissions réduites, avec pour objectif de faire circuler des camions utilisant de l'hydrogène vert dès que cela sera possible.

« Lhyfe se félicite que la transparence sur les sujets de la RSE devienne peu à peu obligatoire pour toutes les entreprises. »

- Autres déplacements : Lhyfe effectue un suivi des émissions de CO2 générées par les déplacements de ses collaborateurs. Un véhicule à hydrogène et un véhicule électrique ont été acquis et Lhyfe incite à l'utilisation du vélo. Il a ainsi été mis en place un plan vélo dont bénéficient les collaborateurs rattachés au Siège situé à Nantes et comprenant la mise en place d'ateliers d'entretien et de réparation des vélos, la mise à disposition de kits de visibilité,

une infrastructure adaptée dans les locaux (parking sécurisé, vestiaire et douches, portants pour casques et vêtements), ou encore une formation dédiée à la sécurité des cyclistes. Fin 2023, le vélo était le principal mode de déplacement des collaborateurs basés à Nantes et Paris avec une part modale de 71 %. Les efforts de Lhyfe ont d'ailleurs été récompensés par une médaille d'or « Employeur ProVélo », décernée en 2023 par Qualianor Certification.

Les déchets générés par Lhyfe dans le cadre de ses activités sont essentiellement constitués d'ordures ménagères, de déchets issus de la collecte sélective, d'apport en déchetterie et de reprises de produits chimiques dangereux. L'intégralité des déchets générés par Lhyfe sont collectés et revalorisés. Au cours de l'exercice 2023, la quantité de déchets générés par Lhyfe pour ses sites en exploitation s'est élevée à 10,9 tonnes, dont



Avec cette note de 86/100, Lhyfe a progressé dans l'ensemble des classements :

Classement national français

7^{ème} sur 360
(58^{ème} sur 358 en 2023)

**Classement sectoriel européen
(Services aux collectivités)**

1^{er} sur 73
(8^{ème} sur 69 en 2023)

**Classement par CA
(< 150 M€)**

2^{ème} sur 560
(22^{ème} sur 515 en 2023)

8,6 tonnes ont été recyclées, soit 79 %. Pour les sites en construction, les déchets de construction générés s'élevaient à 10,6 tonnes en 2023 et ont tous fait l'objet d'un recyclage.

La préservation de l'environnement passe aussi par la limitation des déchets et l'utilisation raisonnable et responsable des matières premières. Si Lhyfe mène une politique active en matière de recyclage, son action se traduit également par la réutilisation et la valorisation des ressources. Ainsi, et à titre d'illustration, Lhyfe s'efforce de sélectionner, dans son fonctionnement interne, du mobilier ou des équipements informatiques reconditionnés, comme c'est le cas pour tous les smartphones des collaborateurs, fournis par son partenaire Largo, un spécialiste du reconditionnement.

Lhyfe réalise annuellement, sur une base volontaire, un diagnostic permettant d'analyser les émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre générées par l'ensemble de ses activités (au niveau du périmètre consolidé), selon la méthodologie du GHG Protocol (méthodologie retenue par la Directive 2022/2464 dite « CSRD » pour donc Corporate Sustainability Reporting Directive).

Enfin, Lhyfe a sollicité Ethifinance, sur une base volontaire, pour l'évaluation de ses activités au regard de la Taxonomie Européenne résultant du Règlement 2020/852 et du Règlement Délégué 2021/2139, qui fixent des critères de sélection d'activités contribuant de façon « substantielle » à « l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ».

Ethifinance a donc évalué l'éligibilité et l'alignement du chiffre d'affaires de l'entreprise avec la Taxonomie Européenne. Ethifinance a estimé que 100 % du chiffre d'affaires de l'entreprise au titre de l'exercice 2023 étaient éligibles à la Taxonomie Européenne et que 61 % du chiffre d'affaires étaient alignés.

D'un point de vue social,
l'émergence du marché
de l'hydrogène
permet la

création de
nouveaux emplois,
notamment dans les zones
géographiques dans lesquelles
Lhyfe est implantée. Ce sont plus de 200
emplois directs qui ont été créés chez Lhyfe,
sur la base de conditions de travail qui font la part
belle à la culture d'entreprise et à la qualité de vie
au travail. Organisation du travail, santé et sécurité,
charge de travail, relations sociales, politique de

diversité, formation... En parallèle de son contexte de croissance, Lhyfe place les enjeux humains au cœur de son organisation, autour de trois valeurs fondamentales : courage, optimisme, solidarité. Ces valeurs se retrouvent dans la culture managériale, qui vise à l'équilibre entre exigence et bienveillance. A ce titre, Lhyfe accompagne les responsables d'équipes, notamment grâce à des fonction HRBP et des programmes de formation dédiés.

Autonomie, flexibilité, reconnaissance, mise en avant des succès, prise en compte personnalisée des besoins, accompagnement des managers, sont autant de sujets que Lhyfe traite avec un soin particulier.

Depuis sa création, Lhyfe place l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au cœur de ses priorités. Ainsi, à titre d'exemple :

- Le Comité exécutif présente, sans compter le Président-Directeur général, une parité totale entre les femmes et les hommes.
- Lhyfe est membre du réseau Women in Green Hydrogen, dont la mission est de promouvoir la place des femmes dans l'industrie de l'hydrogène.
- La parentalité étant un sujet relevant à part entière de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, Lhyfe a mis en place un accompagnement spécifique pour les congés maternité et paternité.
- L'index de l'égalité professionnelle illustre, pour la France, la politique de l'entreprise en la matière, avec un score de 89 sur 100 (données sur 2023).

D'un point de vue gouvernance et parties prenantes externes, conformément à son règlement intérieur, le Conseil d'administration a mis en place un Comité sur la responsabilité sociale et environnementale, dont la mission est d'examiner la stratégie, les ambitions, les politiques et les engagements de Lhyfe en matière de RSE, d'assurer le suivi des actions dans ce domaine et leur déploiement, d'examiner les risques en matière environnementale et sociale en lien avec le Comité d'audit et l'impact des questions environnementales et sociétales en termes d'investissement, de performance et d'image et, enfin, de procéder à un examen annuel des notations extra-financières réalisées sur Lhyfe.

Aussi, tout en développant son activité, Lhyfe a à cœur le respect des droits humains sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et s'attache à développer des relations de qualité et de confiance avec ses parties prenantes, tout en respectant les communautés locales.

Enfin, l'entreprise a mis en place une politique d'achat permettant une création de valeur à long terme pour l'ensemble de ses parties prenantes. Sa politique d'achat prévoit notamment, dans la sélection des fournisseurs, une analyse d'un certain nombre de variables RSE.

Ainsi, à travers son questionnaire d'audit, qui compte





plus de 30 questions liées à la QSE, Lhyfe demande à ses fournisseurs d'indiquer leurs certifications (ISO 9001, ISO 14001, ISO 54001 ou MASE, un label ESG...) ou - le cas échéant - si c'est en projet, s'ils ont un système de management de ces sujets, des objectifs, des engagements particuliers, etc.

L'équipe Achats dispose ensuite d'une matrice de décision incluant une partie dédiée à la QSE, avec cinq critères (ESG, certifications techniques de sécurité, environnement, sécurité et management). Les coefficients peuvent être changés selon la typologie de la prestation (coefficient élevé sur la sécurité dans le cadre d'une prestation de travaux, par exemple).

La filière de l'hydrogène vert étant émergente, il y a encore peu d'acteurs sur certains métiers techniques, et ces acteurs commencent seulement à grandir et à se structurer. Les critères RSE de sélection des fournisseurs de Lhyfe sont donc encore assez « conventionnels », mais évoluent régulièrement et continueront de s'enrichir avec la maturité et l'accroissement du nombre d'acteurs. Par ailleurs, Lhyfe échange avec ses partenaires afin de leur apporter des préconisations en termes de RSE.

UNE DÉMARCHE QUALITÉ ET RSE INTÉGRÉE

Lhyfe a obtenu en 2023 la certification ISO 9001:2015 relative au système de management de la qualité, afin de répondre avec exigence aux sujets de l'efficacité, de la performance et de qualité, le tout au service d'une croissance durable et soutenable.

« Ces valeurs se retrouvent dans la culture managériale, qui vise à l'équilibre entre exigence et bienveillance. »

Concernant l'intégration de ce système à la démarche RSE, Lhyfe dispose d'une équipe HSE rattachée historiquement à la direction des opérations. Cette équipe est principalement orientée sécurité, certification, qualité.

A noter : la filière de l'hydrogène vert étant émergente et Lhyfe faisant partie des pionniers européens (son premier site a été inauguré dès 2021), l'entreprise s'est développée en même temps que les normes régulant la filière, qu'elle a contribué à définir. Par ailleurs, l'entreprise vient d'annoncer qu'elle est la première à fournir des passeports digitaux garantissant la traçabilité de son hydrogène, pour une transparence maximale. A travers ses innovations, Lhyfe entend ouvrir la voie à une filière vertueuse, exigeante et transparente.

Concernant la RSE, elle est intrinsèquement liée à la mission de Lhyfe (décarboner la mobilité et l'industrie, réindustrialiser les régions et développer la souveraineté énergétique des pays, pour offrir un monde plus durable à nos enfants grâce à la production d'hydrogène vert et renouvelable). La RSE est donc présente depuis la création de Lhyfe, mais l'entreprise a initié la formalisation de ces démarches lors de son introduction en bourse, en 2023, à travers le document d'enregistrement universel (URD). Ce document inclut notamment la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) de l'entreprise (politique RSE, impact des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance en interne et en externe). L'entreprise vise aujourd'hui la certification ISO 14001, orientée RSE.

En 2024, Lhyfe a recruté un collaborateur spécialisé RSE en alternance, qui est rattaché à la directrice en charge de la RSE, Nolwenn Belléguic, également en charge de la communication et des RH.

L'IMPACT DE LA CSRD

Lhyfe se réjouit de la mise en place de la CSRD, qui représente une formidable opportunité pour la transition énergétique. Cette Directive va permettre d'exiger de toutes les entreprises européennes un niveau d'information équivalent quant à leurs pratiques et impacts ESG. Lhyfe salue l'arrivée de ce référentiel commun et la possibilité prochaine de comparer les impacts économiques et environnementaux des entreprises.

Déjà engagée dans des démarches de certification et de transparence (calcul du bilan carbone de son premier site, certification RFNBO à venir, mise en place des premiers passeports digitaux qui garantissent la traçabilité de sa production, etc.), Lhyfe se félicite que la transparence sur les sujets de la RSE devienne peu à peu obligatoire pour toutes les entreprises, et aborde cette évolution avec confiance, convaincue de la solidité de ses propres résultats.

L'entreprise note toutefois que les contours de cette Directive ne sont pas encore totalement nets, ce qui ne permet pas de la commenter dans sa globalité.

Lhyfe reconnaît également que la mise en place de la CSRD s'annonce d'ores et déjà consommatrice de ressources : acquisition des outils adéquats, accompagnement pour définir au mieux la double

matérialité de l'entreprise, recrutements dédiés, frais d'audits, etc. Tout cela représente des ressources humaines et financières significatives au regard de la taille de l'entreprise.

Globalement, la CSRD va donc dans le bon sens, et Lhyfe commence déjà à s'y préparer, en présentant de la façon la plus exhaustive possible sa démarche RSE à travers son document d'enregistrement universel, régulièrement mis à jour et consultable sur le site Internet de l'entreprise.

UNE VISION INSPIRANTE

Lhyfe compte aujourd'hui 200 collaborateurs, 2 premières mondiales, 4 sites de production d'hydrogène renouvelable installés, et plusieurs autres en construction à travers l'Europe, y compris en mer, ainsi que des travaux de R&D qui permettent d'avancer sur la réoxygénation en Mer Baltique.

Et ses fondateurs voient encore plus loin : à terme, produire cet hydrogène en mer - via l'électrolyse de l'eau et l'électricité renouvelable des champs éoliens offshore - et utiliser l'oxygène (co-produit du processus) pour réoxygéner les océans asphyxiés par le réchauffement climatique et la pollution. Leur combat : offrir un monde meilleur aux générations futures.

MATTHIEU GUESNÉ, FONDATEUR ET PRÉSIDENT DIRECTEUR-GÉNÉRAL DE LHYFE :

« Depuis les premiers pas de Lhyfe, nous alignons au quotidien notre mission - construire un monde meilleur pour nos enfants - avec nos actions. Grâce à cet alignement simple mais si enthousiasmant, nous avons bâti et continuons de développer ensemble un projet d'entreprise très fort, qui se construit autour de la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes de nos projets : collaborateurs, clients, riverains, partenaires financiers, collectivités... L'amélioration de notre notation ESG et le certificat Platine décerné par Ethifinance témoignent de notre engagement et des progrès réalisés en matière d'ESG qui est l'un des piliers de notre modèle et de notre stratégie. Ces bons résultats ne nous font pas oublier que, en termes de RSE comme de transition énergétique, beaucoup de chemin reste à parcourir, c'est pourquoi nous sommes plus que mobilisés autour de notre motto : "Win the Fight !" ».



¹Le CO₂ émis par Lhyfe pour la production d'un kilogramme d'hydrogène vert ressort à 0,992 kg CO₂, soit un niveau d'émission 11 fois moindre que celui de l'hydrogène dit "gris" ou "carboné" produit par vaporeformage de gaz naturel, qui ressort à 11,1 kg CO₂/kg H₂. Cette méthode représente aujourd'hui 95 % des méthodes de production.

► **témoignage**

La Poste, leader en matière d'ESG et de logistique décarbonée en France et en Europe

Par Lysiane T'SJOËN, Directrice du Système de Management de la Qualité & de la Satisfaction Client, Branche Service Courrier & Colis du Groupe La Poste



La Poste, société à mission depuis 2021, a inscrit au cœur de son modèle d'entreprise sa volonté d'agir pour l'intérêt général et d'accompagner les grandes mutations de la société. La Poste a ainsi gravé quatre engagements dans

ses statuts : contribuer au développement et à la cohésion des territoires ; favoriser l'inclusion sociale ; promouvoir un numérique éthique, inclusif et frugal ; et œuvrer à l'accélération de la transition écologique pour tous.

Auprès du grand public, la perception de la posture ESG de La Poste s'améliore depuis 2022 tant sur son utilité sociétale, son rôle d'acteur du lien social, sa responsabilité employeur, que sur la reconnaissance de son engagement environnemental. La Poste est ainsi positionnée au cinquième rang sur 158 marques tous secteurs confondus comme une marque « soucieuse de la protection de l'environnement et de l'équité sociale » (Étude Bluescope OpinionWay - juillet 2024).

La problématique environnementale occupe une place majeure, puisque 66 % des Français se disent préoccupés par le changement climatique (Obsc'COP Ipsos pour EDF - novembre 2024), et que 61 % d'entre

eux (+ 9 points en un an) estiment que ce sont les entreprises qui doivent agir en priorité pour lutter contre lui, juste derrière le gouvernement (Obsc'COP Ipsos pour EDF - novembre 2024).

Reconnu pour la puissance de son réseau industriel, le Groupe La Poste l'est aussi pour son engagement depuis plus de vingt ans à réduire l'impact environnemental de ses activités.

En matière de lutte contre le changement climatique, La Poste s'est engagée de façon pionnière dès 2010 et a pris des mesures décisives qui lui ont permis de réduire de 35 % ses émissions entre 2013 et 2023.

En 2024, le Groupe dans son ensemble a obtenu la validation par la Science Based Target initiative (SBTi) de sa trajectoire « zéro émission nette » à l'horizon 2040, soit avec une décennie d'avance sur les objectifs de l'Accord de Paris¹. Le Groupe La Poste est ainsi la seule entreprise française certifiée dans les domaines du transport, de la logistique et de la banque et parmi les six entreprises françaises certifiées avec un objectif à 2040. Geopost en particulier a été la première entreprise mondiale de livraison de colis à voir ses objectifs approuvés par SBTi en 2023.

Figurant parmi les entreprises les mieux notées au monde pour ses engagements environnementaux, La Poste continue ainsi d'ouvrir la voie et d'affirmer son leadership ESG.

Ce leadership a été réaffirmé par Moody's en fin d'année 2024 avec un score remarquable de 81/100, en progression de + 4 points par rapport à 2023.



Pour tenir ces engagements, des plans d'actions 360° sont mis en place par l'ensemble des opérateurs du Groupe. Quelques exemples :

- **Véhicules de livraison** : le Groupe La Poste possède déjà l'une des premières flottes européennes de véhicules électriques avec 37 000 véhicules électriques (dont 15 000 vélos électriques). À 2030, l'objectif est d'atteindre 80 % de véhicules à faibles émissions. L'objectif est également d'assurer une livraison 100 % faibles émissions dans 350 villes en Europe, dont les 22 métropoles en France, à l'horizon 2025. A fin septembre 2024, 68 % des colis dans les 22 métropoles et 100 % à Paris étaient livrés par des véhicules à faibles émissions, et aussi dans 127 villes au niveau européen.

- **Flotte de poids-lourds** : le Groupe diversifie son parc de poids lourds, mobilisés pour les liaisons moyennes et longues distances, afin d'y inclure des camions au biogaz ou biocarburants et électriques. En 2024, Colissimo a ainsi parcouru 30 millions de km avec des poids lourds « bas carbone », soit 11 % des km réalisés. Sur le périmètre de GeoPost, 15 % des km ont été effectués en mode décarboné. A 2030, l'objectif est d'atteindre 50 %.

« Pour tenir ces engagements, des plans d'actions 360° sont mis en place par l'ensemble des opérateurs du Groupe. »

- **Optimisation du réseau et de l'outil industriel** : La Poste rationalise ses liaisons nationales et régionales par un recours croissant au vrac rangé (permettant un gain de 33 % de capacité de transport) et l'utilisation de caisses mobiles dans les camions. L'optimisation des plans de transport a également permis à Colissimo d'éviter 20 millions de km ces deux dernières années. Les nouvelles plateformes industrielles répondent toutes à des normes environnementales élevées (PFC Aquitaine labellisée HQE, PFC Normandie Labellisée Breeam, etc.).

L'ensemble de ces actions permet aux opérateurs du Groupe de revendiquer une performance au colis vraiment compétitive :

- Colissimo a ainsi diminué de 50 % ses émissions de CO2 par colis en 10 ans. Avec 294 g d'équivalent CO2 par colis (estimation 2024 / - 7 % vs 2023), Colissimo offre à ses clients l'empreinte carbone la plus basse du marché.

- Geopost a réduit ses émissions de CO2 en valeur absolue de 5,4 % entre 2023 et 2024, pour la troisième année consécutive, une performance unique sur le marché. En 2024, l'empreinte CO2 au colis a été réduite de 8 % par rapport à celle de 2023, et de près de 17 % par référence à 2020.

MOODY'S | ESG Solutions

N°1 dans le monde, tous secteurs confondus

Score : 81/100 (oct. 2024)



Top 6%

Tous secteurs confondus, Leadership CDP Climate change, score A- (janv. 2024)



Top 1%

des entreprises du secteur Activités postales, de courrier et de transport multimodal de marchandises, score : 79/100 (sept. 2024).

[1] L'objectif est de réduire ses émissions à 2030 par rapport à 2021 de 43,6 % sur les scopes 1 et 2, 25 % sur les catégories sous-traitance transport, domicile-travail et une partie des achats et 90 % tous scopes confondus d'ici 2040.

► éclairage

Impact de la CSRD sur les TPE/PME

Mise en avant sur de très nombreux stands, applicable dès 2024 pour les grandes entreprises, la Directive européenne « CSRD » et les normes associées, apparaissaient très nettement comme un sujet essentiel du salon Produrable, à Paris, les 9 et 10 octobre derniers. C'est dans ce contexte que Philippe VACHET, Directeur Général de l'Agence LUCIE®, et François SALATKO, Référent national RSE-Rexcelys® de France Qualité, proposaient une conférence sous le titre « Impact de la CSRD sur les TPE / PME ».

Salle comble pour cette conférence et attention manifeste de la part des 160 personnes présentes, parmi lesquelles de nombreux dirigeants de TPE/PME. Cela souligne la préoccupation de ces entreprises d'ores et déjà impactées par ces nouvelles règles.

CSRD/ESRS, LES TPE/PME SONT CONCERNÉES

Comme cela a été rappelé en introduction de la conférence, le nouveau dispositif CSRD/ESRS pose les règles applicables par les grandes entreprises en matière de rapports de durabilité. Il définit les dispositions à prendre pour assurer la production, la communication d'informations « compréhensibles, pertinentes, vérifiables, comparables et fiables » et établit le principe d'un audit annuel par un tiers dûment habilité.

Bien que le respect de ces obligations normatives ne soit pas imposé aux TPE/PME (à l'exception des quelques rares d'entre-elles qui sont cotées en bourse), cela les impacte cependant par « ruissellement », selon les demandes de leurs clients et de leurs financeurs. Elles devront en effet être en mesure de leur fournir des rapports de durabilité crédibles contenant des informations que leurs donneurs d'ordres consolideront dans leurs propres rapports.

Les aspects ESG qui caractérisent les normes ESRS, concernent toutes les entreprises. Il s'agit notamment,

pour chacun d'entre eux, de rendre compte de ce que l'on fait, de ses bonnes pratiques, factuellement (indicateurs), objectivement, sincèrement et périodiquement.

RSE : PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE - QUALITÉ DES RAPPORTS DE DURABILITÉ

Agir avec pour seul but la production subie « de déclarations administratives » conformes, est manifestement dénué de tout intérêt. Mais c'est en ciblant les enjeux pertinents pour l'entreprise au regard de leurs impacts sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques, que l'on peut

déployer intelligemment et utilement une dynamique d'amélioration continue, de transformation et de production de performance globale. De cette manière, la production d'un rapport de durabilité prend tout son sens et toute sa consistance pour mettre en valeur un engagement effectif, sérieux et bénéfique pour l'entreprise. Elle assure utilement une transparence à l'égard des clients grands comptes, à l'égard des acteurs du financement et, plus largement, à l'égard de l'ensemble des parties prenantes de

l'entreprise.

Une telle approche n'est pas nouvelle. Il s'agit tout simplement de poser le cadre d'une démarche bien adaptée de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et de la mettre en œuvre. Et on transforme ainsi

« Les aspects ESG qui caractérisent les normes ESRS, concernent toutes les entreprises. »



en opportunité ce qui peut être perçu au premier abord comme une contrainte !

A tous points de vue et en toutes circonstances, le maître mot d'une démarche RSE est l'intégration - intégration à la stratégie, aux processus de l'entreprise et à son système de management, à ses projets et actions, à ses tableaux de bord. Les bénéfices d'une démarche RSE sont multiples. Ils concernent tout autant la pertinence des choix stratégiques, la fidélisation des clients, la création de valeur partagée avec les parties prenantes, la réduction des impacts environnementaux, la qualité de la « marque employeur », les conditions de financement, la mobilisation des collaborateurs, la qualité des relations avec les fournisseurs... L'efficacité de la démarche RSE est favorisée par un choix de méthodes adaptées et accessibles : analyse de matérialité, analyse du cycle de vie, état des lieux, définition d'une politique, planification des actions...

LE RÔLE MOTEUR DE LA LABELLISATION RSE

Ainsi abordée, la CSRD peut donc être considérée, dans une TPE/PME, comme une invitation à mettre en œuvre une démarche RSE. Les labels qui se réfèrent notamment à la norme ISO 26000 et qui sont délivrés au regard d'évaluations réalisées sur site posent les jalons d'une démarche RSE intégrée et exhaustive. De ce fait, ils mettent en perspective et facilitent la production de rapports de durabilité répondant aux spécifications CSRD/ESRS.

C'est le cas du Label LUCIE et du Label Rexcelys® qui

ont été présentés pour clôturer l'exposé des deux conférenciers. Le label LUCIE est en capacité de sélectionner les indicateurs clés de la CSRD et de transformer un rapport de transparence en objectifs de progrès, constituant ainsi une reconnaissance de démarche volontaire. Il invite notamment à examiner les opportunités de transformation du modèle économique, à mettre en œuvre une démarche de progrès continu. Le label Rexcelys® proposé par France Qualité, par la structure même de son référentiel, est le vecteur d'une démarche d'accompagnement destinée à intégrer la RSE à la stratégie et au système de management des PME. Conduisant à la production d'un rapport de durabilité pertinent, il interroge en outre sur le choix, l'ajustement et l'appropriation des outils et méthodes RSE/CSRD.

La CSRD est impactante pour les TPE/PME. Cela doit inciter chacune d'entre-elles à prendre le temps d'inscrire dans la durée une démarche RSE adaptée à son projet, à son écosystème, à son métier, à sa taille. Il faut s'y préparer pour en tirer avantage. C'est une question de volonté et de mobilisation des moyens nécessaires en matière de formations et d'accompagnements adaptés.

La conférence s'est achevée au terme d'une séquence de questions-réponses qui a confirmé l'intérêt des personnes présentes pour le thème abordé.

► éclairage

CSRD : Un défi stratégique autour des processus pour les PME et ETI

Par Grégoire BAGGIO, Co-fondateur & DG - Elemate



La directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) marque un tournant décisif pour toutes les entreprises. Explicitée par les normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards), elle impose de nouvelles exigences en

matière de transparence et de durabilité, incitant, directement ou indirectement, les entreprises, notamment les PME et ETI, à revoir leurs pratiques. Si les grandes entreprises sont en première ligne, leurs sous-traitants et partenaires seront eux aussi impactés par une pression accrue sur la gestion et la communication de leurs engagements en matière de RSE, de leurs résultats, mais également de leurs processus.

La CSRD ne se limite donc pas à une simple contrainte réglementaire : elle redéfinit la manière dont les entreprises doivent penser leurs activités au quotidien.

DES ENJEUX CLÉS POUR LES ENTREPRISES

La mise en œuvre de la CSRD repose sur la capacité des entreprises à fournir un reporting extra-financier structuré, intégrant des données ESG (Environnementales, Sociales et de Gouvernance). Pour y parvenir, plusieurs défis majeurs se posent :

- Réorganisation des processus : Certaines activités doivent être repensées pour générer, collecter, centraliser et valider des données jusque-là inexistantes ou dispersées dans différents services.
- Collaboration interservices : Les services Qualité et Finance, souvent cloisonnés, devront coopérer pour structurer un reporting fiable, pérenne et cohérent. Cela induit une distribution de rôles et responsabilités, des connections entre les outils et une répartition de la charge de travail.
- Formation et sensibilisation : Les collaborateurs doivent être inclus dans les discussions puis formés aux nouvelles exigences, avec un accent sur l'impact sur leurs rôles et activités au quotidien.

GESTION OPÉRATIONNELLE AU QUOTIDIEN

La CSRD incite les PME et ETI à intégrer la durabilité au cœur de leurs processus. Après un audit initial, cela implique donc souvent de disposer des outils numériques adaptés pour la collecte et le traitement des données : il s'agit d'être léger, automatisé et harmonisé entre les services.

De manière complémentaire, la pratique régulière d'audits internes contribue à atteindre rapidement le niveau de fiabilité nécessaire. Cela peut aussi prendre la forme de simples boucles de contrôle rajoutées à la séquence de tâches habituelle.

Enfin à travers une veille régulière et des échanges proactifs avec les tiers, il est crucial d'anticiper les exigences des partenaires (grandes entreprises, investisseurs) pour ne pas risquer de perdre des marchés... ou en gagner de nouveaux !



UN LEVIER STRATÉGIQUE

Bien que contraignante en façade, la CSRD offre ainsi une véritable opportunité de se différencier en valorisant des pratiques durables maîtrisées et en adoptant une vision proactive et stratégique de la durabilité. C'est le cas notamment pour les PME et ETI qui sauront transformer ces défis en levier d'innovation et pourront ainsi non seulement se conformer à la réglementation, mais aussi renforcer leur compétitivité sur le long terme tout en rassurant leurs partenaires commerciaux.

A mon sens, il faut donc profiter de chaque brainstorm, de chaque revue de process, de chaque phase d'un projet de mise en conformité (CSRD, ISO, labellisation...) pour enrichir et documenter de façon incrémentale les processus de l'entreprise. Cela conduit à d'énormes gains de temps. Cela permet une meilleure compréhension des métiers et activités, de leur contexte et des interactions avec les hommes et les systèmes. Mais aussi, cela contribue à valoriser cet actif qu'est le savoir-faire transmissible d'une l'organisation.

« La CSRD offre
une véritable
opportunité de se
différencier. »



point de vue

La CSRD est une assurance vie !

Par Fabrice BONNIFET, Président du C3D/Collège des Directeurs du Développement Durable



Les polémiques récentes contre la réglementation CSRD sont surréalistes. Ne rien changer dans notre façon de produire et de consommer est-il vraiment la priorité du moment ? Les innombrables sinistrés des dérèglements climatiques ont

certainement un avis sur la question. Dans la série des idées hors-sol, proposons plutôt l'adoption par l'UE d'un « moratoire » sur le changement climatique !

Partout dans le monde les catastrophes anthropiques s'exacerbent et sèment la mort et la désolation. Les coûts liés aux dommages environnementaux explosent, à ce rythme le monde va rapidement devenir inassurable.

Ainsi, la CSRD serait trop contraignante, grèverait la compétitivité européenne et agirait comme un fardeau improductif. Généralement, ceux qui s'autorisent ce genre d'allégations n'ont même pas pris le temps de lire ne serait-ce que le résumé de la Directive ! Le principal inconvénient de la CSRD, c'est sa complétude et donc sa complexité ! C'est cela qui provoque un légitime effet repoussoir, notamment pour certaines entreprises assujetties qui passent de la situation n'imposant aucune exigence de redevabilité ESG, à l'obligation de gagner leur « licence to operate » de durabilité. C'est pour cela qu'il convient pour les PME de leur laisser le temps de digérer ces nouvelles exigences, en dépit du fait que nous n'avons clairement plus le temps d'attendre pour agir.

La meilleure façon de tirer profit de la CSRD sans sombrer dans la bureaucratie stérile, c'est de l'adopter avec progressivité. Pour cela, le régulateur se doit de calmer d'entrée de jeu les velléités d'exhaustivité d'application des organismes vérificateurs et des autorités administratives, en exigeant d'eux qu'ils se concentrent sur l'essentiel, c'est-à-dire la définition du plan de transition des entreprises.

Ce dernier doit prendre en compte les actions ultra-prioritaires à déployer pour à la fois enclencher une démarche d'amélioration continue de diminution

des externalités négatives générées par l'activité (matérialité d'impact) et de prise en compte des risques exogènes (matérialité financière).

La crédibilité du rapport de durabilité des entreprises doit uniquement s'appuyer sur la :

- fixation des objectifs de progrès validés par la science en cohérence avec les limites planétaires ;
- quantification précise des moyens financiers et humains pour atteindre les cibles ;
- présentation claire et ambitieuse des modifications à apporter au modèle d'affaires, pour à la fois générer des opportunités commerciales et réduire les risques inhérents à l'inaction.

Les grandes entreprises vont forcément reporter sur leurs fournisseurs une partie des nouvelles exigences qui s'imposent à elles (passage à l'économie de la fonctionnalité et circulaire, abandon de certaines matières premières écocides, adoption de solutions d'éco-conceptions fondées sur la nature...). Les PME/ETI doivent s'y préparer en anticipant si possible. Pour cela, elles vont devoir faire un nouvel effort de formation, mais il en va juste de la survie de notre économie car il n'y aura aucun business profitable sur une planète morte ! En conséquence, non, la CSRD n'est pas une énième injonction d'un reporting sans finalité, c'est juste une assurance vie pour continuer d'évoluer dans un monde fini, n'en déplaise à ceux qui sont incapables de raisonner plus loin que le trimestre en cours.

Bref, la seule lecture intelligente de la CSRD à avoir, c'est d'accepter de passer d'un système de management borgne configuré pour la seule rentabilité financière à n'importe quel coût écologique et social, à un modèle d'entreprise à visée régénérative qui place la pérennité programmée du capital nature et du capital humain, comme la condition majuscule de la profitabilité !



point de vue

CSRD et PME

Par Guillaume de BODARD, Président de la Commission environnement et développement durable de la CPME

La Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, dite Directive CSRD, a suscité, depuis son adoption en 2022, des débats passionnés entre les promoteurs d'une démarche renforcée de reporting extra-financier et les détracteurs d'une nouvelle obligation considérée comme complexe et difficile d'appréhension par les entreprises, même les plus grandes... La CPME n'a pas fait exception et a largement participé à ces échanges pour interpellier les Pouvoirs Publics, nationaux et européens, sur les implications que cette Directive et les standards de reporting (ESRS) auraient inévitablement sur les grandes entreprises et leur chaîne de valeur, les ETI et les PME. Si la Confédération a pris acte de la volonté de la Commission européenne d'engager davantage d'entreprises sur la voie du reporting, de l'améliorer et de veiller à une meilleure comparabilité des informations, elle a fait connaître rapidement la vigilance qui était la sienne, non pas sur l'esprit, mais sur la lettre de la Directive CSRD et alerté les institutions européennes sur la disproportion, la complexité et la multiplication des données à renseigner et des standards élaborés par l'Efrag.

D'autres organisations patronales (Allemagne, Italie, Belgique...) comme la CPME, ont en Europe pointé les difficultés que rencontreraient les PME. Les récentes déclarations de la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, et de l'ancien président de la BCE, Mario Draghi, confortent nos positions sollicitant, de longue date, un allègement significatif de la CSRD.

Consciente des enjeux, la Confédération a tenu à être force de propositions et avancé des voies d'amélioration concrètes permettant à toutes les entreprises, qui le souhaiteraient, de valoriser leur démarche de durabilité.

Les actions que nous avons menées sur le plan national comme sur le plan européen se sont concentrées sur l'application de la CSRD aux entreprises de plus de 250 salariés, dorénavant assujetties à cette obligation, ainsi que sur l'élaboration de la norme volontaire pour les PME.

En effet, pour les entreprises dites de la « vague 2 », celles qui jusqu'à maintenant n'étaient pas assujetties à la déclaration de performance extra-financière (DPEF), la CSRD représente un obstacle difficile à franchir. Les grandes entreprises rencontrant elles-mêmes des difficultés à renseigner les standards transversaux (ESRS), nombreux, complexes et granulaires, qui peut croire que les ETI et les PME soumises à la CSRD le feront sans encombre ? Sur ce sujet, la CPME demande du temps. Il conviendrait en effet de simplifier drastiquement ces standards et de repousser le calendrier afin d'accorder aux ETI et PME un report de deux à trois ans.

**« La CSRD
représente un
obstacle difficile
à franchir. »**

L'élaboration de la norme volontaire pour les PME nous a également mobilisés. Le test PME demandé par la CPME, et piloté par le gouvernement en avril dernier, a permis d'identifier les points de blocage (notamment sur les questions de biodiversité, les émissions de GES/scope 3, etc.). Il a été à l'origine d'une prise de conscience de nos principaux interlocuteurs publics sur les contraintes drastiques pesant sur les PME, les besoins d'accompagnement externe et la charge financière qui en découlerait.

La consultation publique lancée par l'Efrag au printemps et les travaux menés ces derniers mois au sein de l'ANC ont permis de faire évoluer cette norme, aujourd'hui davantage adaptée à la réalité des PME et à leur capacité à renseigner ces informations extra-financières. C'est une avancée que nous saluons.

Des inquiétudes demeurent toutefois. La normalisation sectorielle, qui pour certains secteurs viendra s'ajouter aux ESRS, constitue un nouvel irritant. Les premiers projets connus reposent sur une nomenclature européenne mal adaptée aux enjeux des secteurs concernés, et une granularité des informations, site par site, trop importante. Sans parler du cumul des standards transversaux et des normes sectorielles et de la possible multiplication de ces dernières pour une seule et même entreprise... Là aussi, nous souhaitons le gel de ces normes. D'une part pour revoir la méthode qui ne donne pas satisfaction et d'autre part pour que les travaux engagés par les fédérations professionnelles, qui ont identifié les enjeux de durabilité de leurs secteurs, puissent inspirer l'élaboration de ces standards.

Tous les secteurs d'activité ont intégré dans leur feuille de route les enjeux environnementaux, sociétaux et de gouvernance (ESG). Les dirigeants de PME sont convaincus, comme je le suis, que l'accélération de la transition écologique est une nécessité et qu'ils font partie de la solution pour la réussir. C'est bien sûr important pour protéger notre environnement, assurer la pérennité de nos entreprises et garantir un développement économique responsable et compétitif. C'est aussi important pour fidéliser les clients et attirer les jeunes talents qui sont particulièrement sensibles à l'impact des entreprises et au rôle qu'ils pourront y jouer.

Des chartes RSE, des référentiels, des labels robustes, de qualité et tierce partie, émergent... Avec le reporting de durabilité, l'occasion aurait pu être donnée aux entreprises, y compris aux PME, de mettre en avant leurs démarches RSE.

C'est bien parce que la CPME souhaite que le reporting extra-financier permette de valoriser les engagements des entreprises et la durabilité de leurs activités que la mise en œuvre de la CSRD doit être revue, pour devenir plus proportionnée, adaptée et progressive. Ce sont, pour la CPME, les gages de son acceptabilité et de sa réussite. L'Union Européenne doit entendre ce message.



► avis d'expert

La CSRD et la réussite d'une démarche de transition écologique, le rôle incontournable d'AFNOR

Par Alain JOUNOT, Responsable du département RSE - Groupe AFNOR

Depuis le début des années 2000, les crises financières, sociales et environnementales ont placé au cœur des débats la responsabilité qu'ont les entreprises (et plus généralement les organisations) sur l'état de notre écosystème, et souligné l'importance de leur contribution active pour atteindre des objectifs ambitieux de protection de l'environnement, de bien-être social et de croissance économique. Ces objectifs ambitieux se matérialisent aujourd'hui et depuis 2015 par les objectifs de développement durable (ODDs) de l'ONU.

Plus récemment, l'Europe s'est fixée des ambitions élevées en matière de neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour créer toute une zone économique compétitive et durable, un des moyens retenus a été l'élaboration d'une directive sur le reporting des entreprises. Même si elle s'inscrit dans un éventail d'instruments européens plus vaste, la Directive CSRD, transposée en droit français en décembre 2023, a pour objectif initial de créer une dynamique de transformation des entreprises européennes pour atteindre ces objectifs ambitieux.

Si la France a joué un rôle moteur dans l'élaboration de ce texte exigeant, les articles se multiplient à propos des craintes que suscite la mise en œuvre de la Directive CSRD. La crainte est que la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE) devienne une affaire de comptabilité normée et vérifiée à

l'équivalent du reporting financier. Si certains acteurs soulignent que la standardisation des indicateurs de reporting extra-financier rendra possible la comparaison entre entreprises année après année et entre secteurs d'activité, d'autres sont beaucoup plus pessimistes sur les bénéfices potentiels de cette révolution.

QUEL LIEN ENTRE CSRD ET RSE ? LE RÔLE FONDAMENTAL DES NORMES ISO

Depuis la publication en 2010 de la norme ISO 26000, de nombreuses entreprises se sont engagées dans une démarche volontaire de contribution aux enjeux de développement durable. La norme ISO 26000 définit la RSE comme « La responsabilité d'une

organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement ». Cette norme internationale, adoptée par près de 100 pays, a été écrite dans une vocation d'universalité et fournit les lignes directrices pour aider l'entreprise dans l'élaboration de sa stratégie. La responsabilité sociétale est un comportement qui doit se décliner dans les orientations stratégiques, managériales et

opérationnelles d'une organisation, c'est-à-dire dans ses pratiques quotidiennes et dans ses relations avec ses clients et ses sous-traitants, dans une logique d'ouverture et de dialogue avec les parties concernées.

« Un bon reporting de durabilité doit s'appuyer sur un socle, une démarche RSE robuste et performante. »



Les démarches RSE des entreprises, alignées avec la norme ISO 26000, s'appuient dans de nombreux cas sur d'autres normes comme l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'ISO 53001... L'enjeu pour ces entreprises est que ces documents puissent fonctionner en conjonction les uns avec les autres, ce que nous appelons l'interopérabilité. La question se pose alors : quelle est l'interopérabilité entre les 12 standards ESRS et les normes ISO, notamment celles citées précédemment ?

Les entreprises disent clairement qu'un bon reporting de durabilité doit s'appuyer sur un socle, une démarche RSE robuste et performante, et que pour ce faire la norme la plus utile est l'ISO 26000. On a l'impression qu'avec la publication des 12 standards de l'Efrag, on découvre le principe de la double matérialité. Or il était déjà présent dans l'ISO 26000 publiée en 2010 ! La normalisation CEN et ISO a initié de nombreux travaux sur tous les champs abordés par la CSRD, par exemple dans le domaine de l'eau, de l'énergie... Le pari est d'impulser une dynamique dans les entreprises pour qu'elles deviennent meilleures ; Mais comment ? Les standards de l'Efrag ne le disent pas. Or tous les documents normatifs, les méthodologies, les outils opérationnels... peuvent aider les entreprises à progresser.

LA CSRD ET LE LABEL ENGAGÉ RSE D'AFNOR CERTIFICATION

Afin d'évaluer la maturité et la performance des entreprises en matière de RSE, Afnor Certification a développé le label Engagé RSE qui constitue

aujourd'hui la référence avec près de 730 entreprises labellisées.

Aborder la question de la performance extra financière et de la transformation des entreprises par une approche de reporting, en fixant une grille d'indicateurs, n'a aucun effet si ces indicateurs ne sont pas rattachés à la réflexion stratégique et donc à la hiérarchisation des priorités et à la mise en œuvre concrète des décisions.

Une transformation profonde requiert un engagement actif de la Direction, une culture d'entreprise axée sur la durabilité, ainsi que des actions concrètes et mesurables qui adressent les impacts environnementaux et sociaux. Le reporting doit être vu comme un outil d'accompagnement de cette transformation, permettant de suivre les progrès, d'ajuster sa feuille de route stratégique et de démontrer les résultats à toutes les parties prenantes. Il est donc essentiel que les entreprises ne se contentent pas de « cocher les cases » du reporting, mais qu'elles utilisent ces informations pour piloter un changement réel, durable et bénéfique à long terme pour l'ensemble de la société. Seule une démarche intégrée, où le reporting est utilisé comme un levier de changement et non comme un simple exercice de conformité, peut mener à la transformation nécessaire pour relever les défis globaux de durabilité et ainsi assurer la pérennité de l'entreprise. En effet, leur existence n'est possible que si elles disposent de ressources naturelles, humaines et financières...

Pour cela, de nombreuses entreprises mettent en avant que la démarche RSE constitue le socle d'un

reporting et le label « Engagé RSE » est un outil essentiel. Le label Engagé RSE et la CSRD partagent des objectifs communs, visant à structurer et à renforcer la responsabilité sociétale des entreprises. Toutefois, la CSRD ne couvre pas l'ensemble des champs de la RSE et de la norme ISO 26000. L'évaluation de maturité utilisée dans le cadre d'une labellisation RSE repose sur une dynamique de supervision constructive, caractérisée par des échanges entre les évaluateurs du label et l'entreprise. Ces interactions ne se limitent pas à une simple évaluation des pratiques existantes, mais visent à établir un dialogue permettant à l'entreprise de mieux comprendre les attentes et d'identifier les axes d'amélioration. Cette exigence élevée, tant sur les résultats obtenus que sur les stratégies déployées, pousse l'entreprise à s'inscrire dans une logique de progression continue.

Le label Engagé RSE permet aux entreprises de bénéficier d'une analyse des pratiques existantes et des fondements même de la stratégie de développement. Elle permet de réfléchir aux orientations possibles des activités, pouvant à la fois en garantir la pérennité et améliorer la contribution d'une entreprise au développement durable.

LA CSRD ET LA VÉRIFICATION DES RAPPORTS DE DURABILITÉ

Pour les rapports de durabilité, le choix a été fait de la vérification. La vérification effectuée en tant qu'évaluation de la conformité est une confirmation de la fiabilité des informations stipulées dans des déclarations. On voit sur ce point la limite d'une vérification dans une perspective de transformation des entreprises. Les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit (H2A), publiées le 2 octobre 2024 soulignent par exemple : une mission aboutissant à l'obtention d'une assurance limitée implique que le vérificateur fasse usage de son jugement professionnel pour définir les travaux qui lui permettent d'aboutir à une assurance qui, bien que de niveau moindre que raisonnable, permet d'accroître la confiance que les utilisateurs des informations, objet de la mission, peuvent leur accorder. Il résulte de ce qui précède que la conclusion d'une mission aboutissant à l'obtention d'une assurance limitée est généralement exprimée sous une forme négative, déclaration par laquelle le vérificateur conclut ne pas avoir identifié d'erreurs, omissions ou incohérences susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les utilisateurs des informations en matière de durabilité...

Dans le cadre de la transposition de la Directive, la France a privilégié une diversité d'acteurs habilités à certifier les rapports de durabilité, sous l'égide de la Haute Autorité de l'Audit (H2A). Les entreprises ont en effet la possibilité de faire appel à un organisme tiers

indépendant comme AFNOR Certification, reconnu pour son expertise dans le champ de l'extra-financier.

De plus, une entreprise peut également confier la mission de certification de son rapport de durabilité à plusieurs vérificateurs. Cette option, qu'on appelle « co-assurance », permet par exemple d'associer l'expertise d'un CAC à l'expertise en durabilité d'un organisme tiers indépendant comme AFNOR Certification. Auditer un apport de durabilité n'est pas qu'un exercice de vérification de conformité et cela soulève la question de la compétence des vérificateurs pour l'extra-financier.

C'est pourquoi le volet formation d'AFNOR Compétences sur la CSRD s'est fortement développé. AFNOR Compétences dispense la formation homologuée par la Haute Autorité de l'Audit de 90 heures (formation obligatoire pour devenir auditeur durabilité), très demandée, et deux formations plus courtes sur les fondamentaux. Ces formations sont très sollicitées et

reconnues pour leurs qualités, permettant ainsi à tous les acteurs d'acquérir les compétences nécessaires afin d'auditer, accompagner les entreprises ou de déployer la CSRD en sein de son entreprise.

Dans le cadre de leur exercice de reporting, les entreprises s'engagent dans un processus de changement et d'amélioration continue. Elles peuvent avoir des besoins d'accompagnement (diagnostic, plan d'animation et de communication, de formation, d'évaluation et de vérification). Elles peuvent s'appuyer également sur des référentiels normatifs comme les normes ISO ou CEN. Tous ces éléments font du groupe AFNOR un acteur incontournable et reconnu dans le champ de la durabilité.

afnor
GROUPE



►avis d'expert

La CSRD, usine à gaz ou révolution culturelle ?

Par Philippe VACHET – Directeur Général de l'Agence LUCIE



Une Directive technocratique ou salubre pour l'entreprise ?

Si dans le milieu des personnes engagées en RSE la CSRD est désormais largement connue, elle ne fait que ses premiers pas auprès des entreprises de taille

moyenne et elle n'est pas encore très connue des dirigeants de PME. Elle fait cependant déjà débat.

Cette nouvelle Directive européenne, traduite en droit français dès 2023, et ayant pour objet la transparence sur les enjeux écologiques, sociaux et de gouvernance éthique des entreprises, est un événement majeur et historique.

Reprenons rapidement son ambition. La CSRD a pour objet d'accélérer la transition écologique de l'Europe et de faire de l'Europe le premier continent « vert ». Plus précisément, elle interroge le monde économique sur sa capacité à résister aux bouleversements écologiques en cours. À titre d'exemple, nous pourrions nous interroger sur la pertinence d'évaluer des entreprises du numérique et en particulier celles orientées sur l'IA, sans avoir un minimum de compréhension de leurs impacts sociaux et environnementaux.

Et si leur modèle économique était insoutenable ? Les risques sur les matières premières en priorité, mais aussi des interdictions réglementaires plus exigeantes pourraient remettre en cause leur modèle économique.

La résilience des entreprises dépend de l'intégration des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux à leur modèle économique. L'accélération des crises environnementales et sociales augmente de manière totalement inédite les risques extra-financiers des entreprises pour les vingt à cinquante années à venir. L'objet de la CSRD paraît donc plutôt salubre pour l'entreprise à ce stade, mais l'analyse de ces risques nécessite un travail qui peut paraître lourd et technocratique.

Une mise en œuvre à prendre au pied de la lettre ou avec un peu de recul ?

Parlons maintenant du sujet qui émeut les entreprises concernant la CSRD : sa complexité de mise en œuvre.

Les normes ESRS qui régissent la CSRD viennent structurer un reporting ESG déjà existant mais qui avait plusieurs biais :

- Tout d'abord la matérialité, c'est-à-dire les sujets abordés : nombre d'entreprises « oubliées » de parler de certains impacts négatifs majeurs dans leurs déclarations...

- Ensuite la variété excessive des indicateurs utilisés ne permettait aucune comparaison possible d'une entreprise à une autre, compliquant la mise en place d'analyses fiables...

Nous avons donc des sociétés aux impacts très négatifs qui se présentaient avec des rapports vantant leur démarche RSE comme très performante. Cela s'appelle « greenwashing » ou « RSEwashing ». C'est de la publicité mensongère. La CSRD vient tenter de clarifier tout cela.

Ainsi, les ESRS s'ouvrent sur deux axes :

- La matérialité d'une part, qui consiste à identifier de manière justifiée pourquoi on va renseigner ou pas, des indicateurs sur un sujet. Comme de savoir si le bien-être animal est un enjeu ou pas pour l'entreprise. On cherche ici à identifier les sujets précis sur lesquels la déclaration portera. La norme propose de manière facultative des principes à utiliser pour évaluer sa matérialité parmi une grille de critères.

- Les nombreux indicateurs, parfois descriptifs, parfois chiffrés, vont constituer le contenu de sa déclaration. Ils sont présentés de manière très détaillée (trop ?), ce qui permet aux entités concernées par certains points précis de les déclarer avec précision. La liberté reste donnée à l'entreprise, en le justifiant, de ne présenter que les « data-points » qui la concernent vraiment.

Ces deux éléments pris au pied de la lettre dans une interprétation très comptable du texte, engagent une masse de travail très conséquente et déroutante pour les entreprises.

Sur le premier axe de la matérialité, il y a une grande confusion qui s'est établie, à tort. En effet, partant du principe que tout le monde n'a pas un impact, des risques d'impact ou des opportunités de réduction d'impacts sur tout, la norme propose clairement à l'entreprise de sélectionner les sujets qui la concernent. Pour cela, il est demandé de proposer une méthodologie structurée et solide. En effet, le but était de ne pas retomber dans le piège de l'entreprise qui « oublie » de déclarer un enjeu majeur.

Sur ce point, il y a eu un peu de confusion entre la méthodologie proposée dans la norme, qui est particulièrement lourde de mise en œuvre, et le fait qu'elle ne soit pas pour autant obligatoire et puisse être remplacée par toute méthodologie pertinente, mais éventuellement plus simple de mise en œuvre.

Sur le second axe, la directive autorise également le fait d'exclure un data-point sur justification. Par ailleurs, le grand nombre de data-points cache le fait que nombre d'entre-eux soient des sous-sujets d'une question principale. Par exemple « l'entreprise déclare ses impacts sur un sujet et mentionne en particulier telle ou telle information », peut être comptabilisé comme 4 ou 5 data-points selon le nombre d'informations précisées. Ainsi la réponse à fournir est parfois plus rapide à produire qu'il n'y paraît, et surtout l'entreprise pouvant ne répondre qu'aux data-points qui sont pertinents pour elle, le nombre réel de questions à renseigner est très inférieur au nombre officiel de plus de 1 000 data-points.

Nous avons suivi ce principe pour concevoir le label LUCIE ESG, qui reprend à 100 % les enjeux de la CSRD,

mais propose une analyse simplifiée de matérialité qui n'impacte aucunement la performance RSE de l'entreprise.

Reconnaissons cependant que les formulations ne sont pas construites dans un langage très habituel pour les entreprises. De ce fait, cela paraît lourd et difficile à appréhender. Or, si l'on y regarde de plus près, nombre d'informations ne relèvent pas d'un travail de recherche excessif, mais d'un questionnement plutôt pertinent de l'entreprise.

Par exemple, sur les consommations de ressources aquatiques, il est demandé de renseigner les volumes d'eau utilisés et de distinguer les volumes utilisés dans les secteurs en tension. C'est une contrainte, une information inhabituelle à prendre en compte, mais c'est une information pertinente qui permet d'anticiper un risque de pénurie d'eau sur un des sites de production. Par ailleurs il sera demandé des informations sur les

résultats en matière de consommation d'eau, c'est une information obligatoire, mais si vous n'avez pas de plan de réduction de consommation, rien ne vous interdit de l'indiquer en toute simplicité, et vous penserez à progresser dans le futur éventuellement...

La réponse aux questions de la CSRD est donc un travail conséquent. Mais c'est aussi un travail utile, sous réserve d'y donner du sens, de s'y intéresser et de monter un plan de progrès sur les indicateurs que l'on veut faire évoluer.

Du reporting à la performance RSE, les premières marches d'une révolution culturelle

Quitte à produire tout ce travail, il semble pertinent de l'utiliser pour passer à l'étape suivante, à savoir l'évaluation de la performance RSE.

En effet, la CSRD est un indicateur de transparence. Pour reprendre notre exemple sur l'eau, vous publiez vos consommations, l'auditeur s'assure que celles-ci sont exactes, mais ne se préoccupe pas de savoir si elles sont excessives ou non. Dans cet exemple, une entreprise performante en RSE va calculer ses consommations d'eau également, mais va évaluer si elle peut les réduire, et mettre en œuvre un éventuel plan d'action adapté pour réduire son risque lié à cette consommation (restriction, impact sur la ressource...).

Si la CSRD va pouvoir informer sur la situation des entreprises, il faudra passer par un label RSE comme LUCIE ESG en particulier pour évaluer la performance RSE et ainsi sa capacité de résilience.

C'est peut-être là une révolution culturelle pour nos entreprises : tenir compte de ses risques globaux.



Nous en sommes convaincus et les membres de la Communauté LUCIE nous le prouvent régulièrement : la démarche de performance RSE génère des bénéfices court, moyen et long termes pour les entreprises.

Un audit terrain sinon rien ?

Pour évaluer la pertinence des données présentées par l'entreprise, la CSRD impose aux entreprises directement concernées un audit terrain annuel. Cet audit a pour objet de vérifier la réalité des politiques annoncées et l'exactitude des chiffres déclarés. Cet audit se fait par une action sur le terrain, dans l'entreprise, qui permet d'appréhender sa réalité et sa sincérité.

Pour la performance RSE également, il est nécessaire de procéder à un audit terrain, afin d'éviter une évaluation trop théorique et documentaire qui ne serait pas utile pour piloter son plan d'action et le challenger. L'objectif de résilience de l'entreprise ne pourra être atteint qu'en cas d'évaluation reconnue comme juste et fiable par les parties prenantes.

L'audit permettra de constater les enjeux réels, en prenant l'avis des parties prenantes, comme des collaborateurs, clients et populations locales, et en constatant la réalité de l'entreprise et ses particularités.

Cette action est salubre
pour motiver ses
équipes
dans

une
démarche
de progrès, en
particulier.

C'est dans cette logique que la label LUCIE ESG a été élaboré. Il garantit la qualité de l'évaluation avec un audit terrain comprenant une consultation des parties prenantes. Il n'en reste pas là pour autant : un second dispositif vient contribuer à l'efficacité de la démarche au bénéfice de l'entreprise. Ainsi, un comité de labellisation va se réunir pour étudier chaque dossier de manière collégiale, attribuer ou non le label, mais aussi faire des recommandations totalement indépendantes et challengeantes pour l'entreprise, qui in fine en ressort grandie.

L'avantage du label LUCIE ESG dans ce cadre est qu'il propose à l'entreprise une démarche de progrès appuyée à 100 % sur les enjeux de la CSRD pour faire le lien direct entre la déclaration et la démarche de

labellisation, de l'audit terrain au plan d'action, soit un gros gain de temps dans la préparation.

Travailler sur la performance RSE c'est rendre sa démarche RSE rentable

Quand l'entreprise structure sa démarche sociale, environnementale, éthique et que celle-ci intègre le dialogue parties prenantes dans la prise de décisions, les bénéfices pour l'entreprise en sont d'autant plus rapides et évidents à constater. Au contraire, la démarche RSE déclarative ou de contrainte peine parfois à démontrer toute son efficacité, car elle restreint sa dynamique à quelques secteurs clefs.

La motivation et la capacité de recrutement des équipes est le premier bénéfice généralement constaté. C'est un atout réel, concret, majeur de la performance RSE. Les équipes montent en motivation et performance car elle se sentent mieux écoutées et impliquées, la mission de l'entreprise est valorisante, en particulier lorsqu'elle embrasse des causes environnementales et sociales importantes. Cela impacte donc la performance collective, la fidélisation, le recrutement.

Par ailleurs, la démarche de performance RSE permet de gagner des marchés lorsque des critères RSE sont pris en compte. Lorsque le label et les actions RSE sont utilisés dans la conception même de l'offre client, les bénéfices en sont d'autant plus importants.

Le risque lié à l'adaptation climatique touchera beaucoup plus d'entreprises qu'on ne le pense dans le futur. Une analyse complète de leurs enjeux environnementaux est salutaire. Comme évoqué plus haut, les risques climatiques et pénuries de ressources sont croissants et sont sous-estimés aujourd'hui dans l'économie.

Contribuer enfin à réduire ses impacts environnementaux, « faire sa part », est la pierre angulaire de tout le dispositif et de sa crédibilité.

Transformer la contrainte administrative en plan d'action pour en tirer des bénéfices réels

À l'Agence LUCIE, nous souhaitons guider les entreprises sur la route de la transition écologique et sociale pour les amener à se renforcer et résister aux enjeux des décennies à venir. Nos formations, activités de la Communauté LUCIE et labels RSE sont les outils et le soutien que nous leur proposons pour y parvenir.



► avis d'expert

Rexcelys® : le label de performance durable de France Qualité dans le contexte CSRD

Par François SALATKO, Référent national RSE-Rexcelys® de France Qualité

Dans sa version primitive, utilisée dans le cadre d'opérations collectives, le label RSE Rexcelys® était destiné à faciliter et à guider l'engagement des entreprises dans une démarche managériale progressive favorisant la prise en compte des trois piliers du Développement Durable.

Progressivement, le référentiel et les principes d'intervention ont évolué. Ils se sont affirmés au fil du contexte, des retours d'expérience acquis en lien avec les entreprises et des relations établies avec les différents acteurs parties prenantes du déploiement de Rexcelys®.

Intégration - dès sa conception - des principes fondateurs de l'ISO 26000 ; passerelles établies notamment avec les référentiels Engagé RSE et LUCIE ; relations de France Qualité avec des acteurs possédant des expertises dans les domaines sociaux, environnementaux, sociétaux, économiques, managériaux ; étendue de sa propre expertise en matière de management QHSE ; déploiement par ses associations régionales, d'actions en matière de RSE ; contribution des « ambassadeurs Rexcelys® » par leurs suggestions et témoignages d'expériences : c'est tout cela qui a guidé les adaptations du référentiel et de ses modalités d'utilisation.

En 2024, l'apparition de la Directive CSRD, la promulgation des normes ESRS et la récente mise au point par l'Efrag des recommandations VSME ont posé la question de l'adéquation et de l'utilisation du référentiel Rexcelys® pour faciliter la prise en compte de ces nouvelles prescriptions européennes en matière de reporting de durabilité.

RAISON D'ÊTRE AFFIRMÉE ET CRÉDIBILITÉ DE LA DÉMARCHE ET DU LABEL

Aujourd'hui, composante de l'offre de services de France Qualité, Rexcelys® a pour raison d'être de répondre spécifiquement aux besoins en matière de RSE de chaque entreprise. Il s'agit tout simplement de l'accompagner, de manière adaptée et harmonieuse, pour lui permettre de réaliser trois objectifs, compte tenu de sa stratégie et de la matérialité de ses enjeux de durabilité :

1. mise en œuvre d'une démarche RSE bien intégrée destinée à obtenir des gains de performances économiques, sociales et environnementales,
2. mise au point et production d'un rapport de durabilité pertinent et sincère répondant aux attentes de ses parties prenantes, selon les standards ESG recommandés,
3. obtention d'une labellisation RSE attestant de l'effectivité et du sérieux de sa démarche.

Une telle offre est étayée par la conception du référentiel, par la crédibilité du processus de labellisation, et par les différentes possibilités d'accompagnement.

La structure en 10 thèmes du référentiel Rexcelys® invite à considérer :

- la stratégie, l'organisation et le management de l'entreprise, ses produits et services ;
- ses différentes parties prenantes et les domaines d'activités associés ;
- ses performances économiques, sociales, environnementales et sociétales.

De ce fait, cela permet aisément d'identifier et d'apprécier les enjeux de durabilité, de poser les bases et les conditions de déploiement d'une démarche RSE intégrée et de mettre en exergue les informations utiles à la production d'un rapport de durabilité.

D'autre part, au-delà de la robustesse du référentiel, la crédibilité du processus de labellisation est bien sûr fondamentale. Elle repose notamment sur l'indépendance de l'évaluateur, sur la pratique de l'évaluation sur site et sur la validation par le Comité de labellisation. Et s'il existe des questions de conformité, la finalité première d'une évaluation Rexcelys® est d'interroger la cohérence, la pertinence et la sincérité de la démarche RSE de l'entreprise, y compris du point de vue de sa communication.

Enfin, la prise en considération des questions de RSE et de durabilité, la nécessité d'ajuster les possibilités d'intégration selon la situation de chaque entreprise, suggère la mise en œuvre d'une progression accompagnée. Si l'accompagnement porte sur le choix et l'ajustement des méthodes, il favorise la compréhension, l'appropriation, l'amélioration continue et l'engagement de l'entreprise dans la durée.

FIL CONDUCTEUR ET OPTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

Avec Rexcelys®, l'accompagnement est désormais modulé pour aborder et travailler successivement et

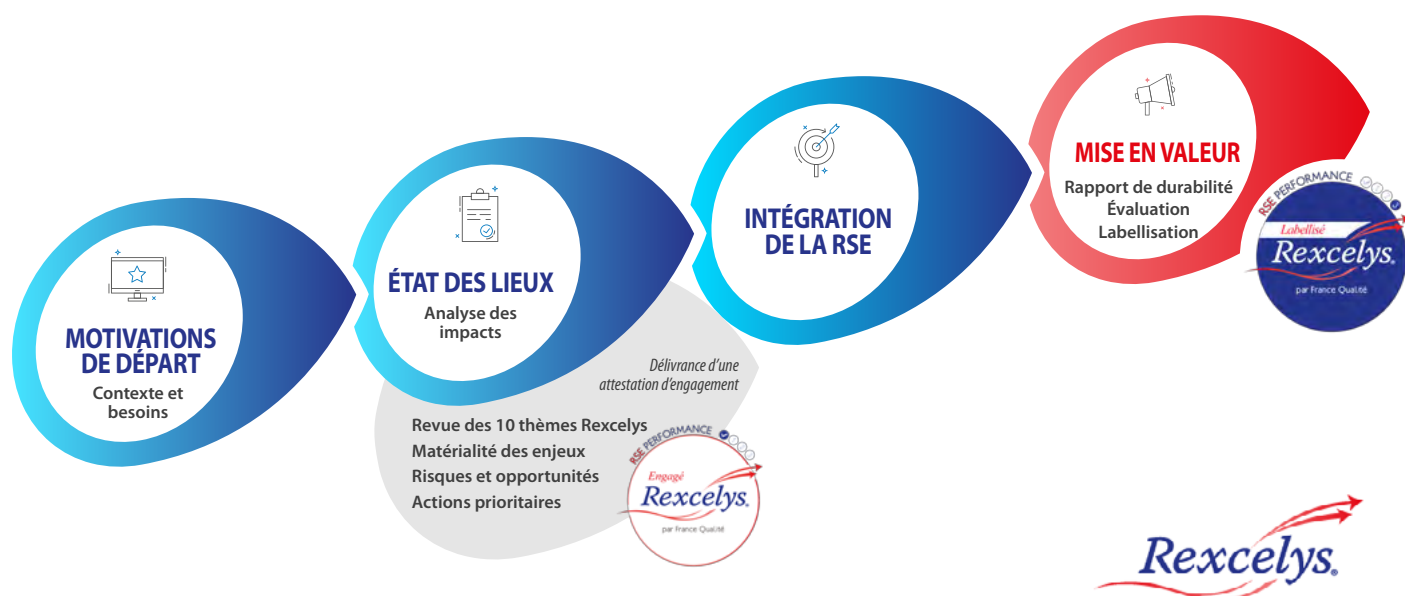
spécifiquement : les motivations de départ ; l'état des lieux et l'analyse des enjeux de performance globale et de leur pertinence ; les conditions d'intégration de la RSE (stratégie, politique et objectifs, indicateurs, processus, actions, pilotage et appropriation) ; la mise en place du rapport de durabilité et la préparation à la labellisation.

Le déploiement de l'offre de service Rexcelys®, se décline en différents formats. Outre l'accompagnement individuel, des opérations collectives sont proposées selon le principe éprouvé de la formation-action : en inter-entreprises sous forme d'ateliers de formation combinés avec un appui-conseil réalisé dans chaque entreprise ; au sein d'une même entreprise, avec un petit groupe de managers ou d'employés, pour renforcer l'appropriation et la transversalité de la démarche RSE.

Destinés en particulier aux PME, ces accompagnements sont concrétisés en régions en lien avec les associations régionales de France Qualité, en mobilisant les compétences d'un réseau de prestataires et d'acteurs partenaires.

Conjuguer l'intégration de la RSE, la mise en valeur de l'engagement, des pratiques et des résultats de l'entreprise selon les principes de la CSRD et permettre d'obtenir l'obtention d'un label initial et robuste : tout cela est désormais au cœur de l'offre Rexcelys® proposée par France Qualité.

**« La démarche RSE
déclarative ou de
contrainte peine
parfois à démontrer
toute son efficacité. »**



**UNE PROGRESSION ACCOMPAGNÉE
POUR UNE INTÉGRATION MAÎTRISÉE RSE / CSRD**

Par France Qualité

► avis d'expert

Retours d'expérience : adaptation des entreprises aux nouvelles obligations

Par Corr  a BRETON, Responsable nationale du Pôle Durabilité du réseau TALENZ

LES GRANDES ENTREPRISES FACE    LA CSRD

Principalement concernées par la CSRD, les grandes entreprises ont d   adapter rapidement leurs processus internes pour répondre aux nouvelles exigences. Cela passe, entre autres, par la mise en place de systèmes de collecte et de traitement des données non financières, un domaine dans lequel les cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes - tels que ceux du réseau TALENZ - jouent désormais un rôle essentiel. Toutefois, au-delà des exigences strictes, ces grandes entreprises perçoivent progressivement les bénéfices d'une telle démarche, notamment en termes de transparence et de gestion des risques. Cette évolution va bien au-delà d'une simple conformité réglementaire ; elle interroge ou réinterroge souvent la stratégie même des entreprises. Les nouvelles obligations suscitent une réflexion profonde sur la manière d'intégrer la durabilité dans leur modèle d'affaires, sur leur approche des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance, et sur la façon d'interagir avec leurs parties prenantes.    titre d'exemple, une grande entreprise du secteur de l'industrie a repensé sa stratégie en intégrant des objectifs de réduction de son empreinte carbone non seulement dans sa production, mais également dans sa chaîne d'approvisionnement. Ce travail en profondeur a conduit à un ajustement des relations avec ses fournisseurs, qui sont désormais incités à adopter des pratiques durables. Ce type de démarche montre comment les grandes entreprises réévaluent leur stratégie globale à travers le prisme des enjeux ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance).

Ces ajustements stratégiques nécessitent également un investissement en ressources humaines. Pour déployer et suivre efficacement ces nouvelles réglementations, les entreprises doivent non seulement adapter leurs processus internes, mais aussi créer ou renforcer leurs équipes dédiées à la durabilité. Cela implique la création de rôles spécifiques, l'intégration de compétences nouvelles et la mise en place de structures adaptées pour piloter cette transformation.

LES PME FACE    LA RÉGLEMENTATION

Pour les PME, la situation est différente. Si elles ne sont pas directement soumises à la CSRD, elles ressentent les effets de cette réglementation en tant que fournisseurs ou partenaires des grandes entreprises. En effet, ces dernières exigent désormais de leurs prestataires qu'ils respectent certaines normes en matière de durabilité. Cela représente une difficulté pour les PME, qui doivent non seulement se conformer à ces attentes, mais aussi s'adapter aux nouvelles pratiques liées à la RSE.

Pour de nombreuses PME, l'intégration de ces exigences nécessite donc un travail de fond, tant au niveau de la collecte des données que de l'adaptation de leurs processus internes. De nombreuses entreprises soulignent d'ailleurs la complexité d'une telle démarche, surtout pour celles qui n'ont pas encore entamé une transformation vers une approche durable.

L'IMPACT SUR L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES : ENTRE DIFFICULTÉS ET OPPORTUNITÉS

La mise en place de la CSRD et des nouvelles normes ESRS peut être vue comme un levier pour encourager les entreprises à adopter des démarches RSE plus concrètes. Toutefois, cet engagement reste encore souvent perçu comme un défi, particulièrement pour les PME, qui peuvent ressentir ces obligations comme une contrainte supplémentaire.

Les bénéfices d'une approche RSE

Toutefois, pour celles qui réussissent à intégrer une démarche RSE dans leur stratégie, la CSRD représente un véritable atout. Non seulement ces entreprises améliorent leur transparence et renforcent leur attractivité auprès des investisseurs, mais elles contribuent également à la transformation de leur secteur en favorisant un modèle économique plus responsable.

Selon plusieurs témoignages de clients du réseau TALENZ, la mise en application de ces normes a également permis de renforcer la cohésion interne et d'améliorer l'image de marque, notamment auprès de leur personnel et de leurs partenaires soucieux de la durabilité. Pour ces entreprises, c'est aussi une opportunité d'attirer de nouveaux clients et de renforcer leur position sur le marché. De ce point de vue, on observe également que les sociétés de services financiers intègrent de plus en plus de critères ESG dans leurs offres. Dans tous les cas, adopter une démarche RSE, améliore la confiance des parties prenantes et leur fait bénéficier d'un capital réputationnel important.

Les obstacles rencontrés

Cependant, des obstacles demeurent. De nombreuses entreprises, particulièrement les PME, font état de difficultés liées à la collecte des données pertinentes ou au manque de moyens pour mettre en place une telle transformation. Le temps, les ressources humaines et les compétences nécessaires sont des freins identifiés par les entreprises qui ont commencé à s'adapter à ces nouvelles exigences. Les cabinets comme ceux du réseau TALENZ, en leur fournissant des outils adaptés et un accompagnement personnalisé, jouent un rôle clé dans la levée de ces obstacles.

ENCOURAGER L'ENGAGEMENT RSE : QUEL RÔLE POUR LES PROFESSIONNELS DU CHIFFRE ?

Le rôle des professionnels du chiffre dans l'accompagnement des entreprises face à la CSRD est fondamental. Les commissaires aux comptes et les experts-comptables jouent en effet un rôle essentiel dans la mise en place de la gouvernance nécessaire au regard des exigences de durabilité. Ils sont également des interlocuteurs privilégiés pour guider les entreprises dans l'adoption de pratiques RSE responsables.

Pour encourager davantage d'entreprises à s'engager dans une démarche RSE, il est essentiel que les professionnels du chiffre offrent non seulement un accompagnement technique, mais aussi une aide stratégique. Cela passe par la sensibilisation aux bénéfices de la durabilité, la mise en place de formations, ainsi que la création de solutions adaptées aux PME qui cherchent à intégrer la RSE dans leurs processus.

CONCLUSION

La CSRD et les normes ESRS marquent un tournant dans la manière dont les entreprises doivent aborder leur responsabilité sociétale et leur impact environnemental. Pour les grands groupes, cette réglementation représente un défi de taille, mais aussi une opportunité de renforcer leur modèle d'affaires. Pour les PME, bien que les obligations directes soient moindres, l'adaptation aux attentes des grandes entreprises devient cruciale. En apportant son expertise

et son soutien aux entreprises dans cette transition indispensable vers une économie plus durable, le réseau de cabinets TALENZ se positionne comme un acteur clé dans ce processus.

« La CSRD marque un tournant dans la manière dont les entreprises doivent aborder leur responsabilité sociétale et leur impact environnemental. »



► avis d'expert

CSRD/ESRS : la mise en application de la nouvelle réglementation européenne

Quelle perspective pour les entreprises et les acteurs de leurs écosystèmes ?

Par Attika BELLAHCENE-GUERIN, Expert-comptable et Commissaire aux comptes Associée, Groupe BBM



L'Union Européenne renforce son engagement pour une économie durable avec l'entrée en vigueur de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et des normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) associées. Ces nouvelles exigences

visent à uniformiser et améliorer la transparence des informations extra-financières publiées par les entreprises. En complément des données financières, ces informations doivent permettre d'obtenir de la visibilité sur les actions et performances ainsi que sur la trajectoire des entreprises en la matière.

Quels sont les principaux enjeux de cette nouvelle réglementation pour les différents acteurs de l'écosystème économique ?

La réglementation CSRD et les normes ESRS associées sont un pilier fondamental de la stratégie de finance durable de l'Union Européenne (UE). L'ambition de cette réglementation est de standardiser, à l'échelle européenne, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

en la matière afin de permettre une comparabilité des informations avec un référentiel commun. La CSRD donne une portée forte aux informations extra-financières en faisant évoluer le reporting des entreprises, le rapport de durabilité devenant aussi complet et exigeant que le rapport financier.

Les obligations de publication toucheront progressivement toutes les entreprises, en commençant par les plus importantes. La réglementation CSRD voit sa portée renforcée par des obligations en matière de durabilité pour les banques via la réglementation SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) qui impose de la transparence aux établissements financiers quant aux processus de choix d'investissement notamment et la classification des actifs en portefeuille selon des critères éthiques. En parallèle, la réglementation CSRD intègre également la publication d'informations concernant l'ensemble de la chaîne de valeur (amont, aval, communautés affectées...) ce qui par capillarité va nécessiter un reporting extra-financier en cascade de la part des parties prenantes de l'entreprise afin d'assurer la complétude de l'information et donne davantage de portée au dispositif.

Quelles sont les principales implications de cette nouvelle réglementation pour les différents acteurs de l'écosystème économique ?



Pour les grandes entreprises, la réglementation représente à la fois un défi organisationnel et une opportunité stratégique. Elles devront en effet se conformer à des exigences de reporting plus strictes et détaillées avec des informations normées et vérifiées. Les normes prévoient d'ailleurs un système de balisage à cet effet. À court terme, les grandes entreprises doivent s'assurer d'être en capacité matérielle de collecter et de centraliser les informations nécessaires et c'est un enjeu opérationnel fort. Par ailleurs, la prise en compte stratégique des enjeux ESG s'avère indispensable et les grandes entreprises font évoluer leur modèle de gouvernance et d'organisation pour les intégrer au plus haut niveau.

En complément, la réglementation influencera aussi les autres entreprises et notamment les PME voire les TPE, au fur et à mesure de l'abaissement des seuils d'éligibilité mais bien avant via les chaînes d'approvisionnement notamment. En effet, en tant que fournisseurs ou partenaires de grandes entreprises, elles devront se conformer progressivement aux mêmes standards de reporting pour répondre aux exigences de leurs clients, notamment sur les sujets relatifs aux questions sociales et environnementales (conditions de travail des équipes, notions de pollution, économie circulaire...). Cela peut représenter un défi significatif en termes de coûts et de complexité administrative, mais également une opportunité forte de différenciation. En effet, sans être complètement dans l'obligation dès maintenant, les TPE/PME peuvent suivre le canevas de normes volontaires afin de structurer leur démarche en adoptant des pratiques

durables et en communiquant efficacement sur les efforts en la matière. Par ailleurs, dans la pratique, il apparaît souvent que des actions sont déjà menées, la priorité étant de structurer la communication associée dans un premier temps en se faisant accompagner au besoin. En outre, au regard de la nécessité de communiquer de manière très large sur les aspects de pollution (scope 3 du bilan carbone), il y a fort à parier que les critères de durabilité deviendront rapidement discriminants pour une relation d'affaires : c'est déjà le cas dans de nombreux appels d'offres ou dossiers d'analyse par les financeurs qui intègrent un volet extra-financier.

Du côté des financeurs, les informations de durabilité offrent une meilleure visibilité sur les risques et les opportunités liés aux investissements. Ces informations plus détaillées et standardisées permettront ainsi de mieux évaluer les performances ESG et de prendre des décisions d'investissement plus éclairées, notamment au regard de la pérennité de l'activité et de la stratégie long terme. Les investissements réalisés seront de fait et progressivement orientés vers des entreprises et des projets plus durables, contribuant ainsi à une économie plus verte et plus inclusive et permettant indirectement aux établissements financiers de répondre à leurs propres obligations en la matière. Par ailleurs, les financeurs adaptent d'ores et déjà leurs actions en mettant en place des financements bonifiés basés sur des critères extra-financiers.

Les organisations professionnelles quant à elles auront également un rôle clé à jouer dans la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des entreprises aux



nouvelles exigences. Elles représentent les intérêts de leurs membres auprès des régulateurs et des décideurs politiques, contribuant ainsi à orienter les évolutions futures de la réglementation et à apporter un retour éclairé sur l'enjeu pour leurs membres. Dans ce cadre, de nombreuses initiatives ont déjà émergé au sein des organisations professionnelles, notamment auprès des TPE/PME afin de les accompagner dans la compréhension des impacts liés à ces normes pour les intégrer à leur fonctionnement et leur stratégie.

Dans le cadre de la réglementation, les informations de durabilité seront auditées et certifiées par des Commissaires aux Comptes ou OTI (Organismes Tiers Indépendants) pour s'assurer qu'elles sont exactes, complètes et conformes aux nouvelles normes définies. Des outils spécifiques arrivent sur le marché et se déploient pour accompagner les entreprises dans la collecte, l'analyse et la publication des données ESG en tenant compte des spécificités de l'entreprise, de sa taille et de son secteur pour répondre au mieux à ses besoins. La certification donne une portée supplémentaire au dispositif en intégrant une démarche complète de validation des informations publiées, certes avec un niveau d'assurance limitée dans un premier temps, mais qui devrait évoluer vers un niveau d'assurance raisonnable par la suite. L'entreprise va donc devoir choisir l'auditeur de durabilité qui sera chargé de ces travaux.

En parallèle, les organismes labellisateurs conservent un rôle à jouer auprès des entreprises en matière de durabilité. En effet, selon les secteurs d'activité, certaines labellisations font référence et ce principe devrait demeurer dans le futur.

Au regard des enjeux et des implications exposés concernant la nouvelle réglementation, nous comprenons que la mise en application de la CSRD et des ESRS pose des défis tant stratégiques, organisationnels que financiers pour les différents acteurs de l'écosystème économique. Elle offre également de nombreuses opportunités pour les entreprises qui auront su appréhender l'arrivée de ce dispositif afin d'adapter leurs actions et leur communication, qu'elles soient volontaires dans un premier temps ou obligatoires par la suite, afin de rester compétitives.



« La réglementation représente à la fois un défi organisationnel et une opportunité stratégique. »

**B
BM**
groupe



Grand Témoin

par Marie CORNET-ASHBY

Paola FABIANI

Vice-présidente du MEDEF en charge de l'entrepreneuriat & Porte-parole

Présidente-fondatrice de Wisecom

Afin de capitaliser des points de vue complémentaires sinon out of the box et d'ouvrir le champ des possibles, France Qualité a décidé de recueillir les réactions, avis, visions de « Grands Témoins » autour de la thématique Qualité.

Ces Grands Témoins peuvent être des dirigeants, des spécialistes connus-reconnus de tout ou partie du périmètre des démarches de progrès/de maîtrise des risques, mais également des personnalités du monde artistique, sportif, médiatique, culturel, politique...

Découvrez la vingt-deuxième interview, proposée et menée par Marie CORNET-ASHBY.



Paola FABIANI, diplômée en économie de l'université Paris 2 Panthéon-Assas et titulaire d'un DECF, s'est rapidement distinguée dans l'entrepreneuriat.

Parallèlement à ses études, elle intègre le secteur des centres d'appels chez Téléperformance. Elle évolue dans ce secteur jusqu'au poste de directrice des opérations du Groupe Armatix, puis, à seulement 24 ans, devient directrice des ventes et membre du CODIR du Grand Public de Neuf Telecom, Groupe LD Com.

En 2005, elle fonde Wisecom, un centre de contacts à Paris, à contre-courant de la tendance à la délocalisation. Elle mise sur un modèle centré sur l'humain et la RSE, prouvant qu'il est possible d'être compétitif en étant en France et de surcroît dans une métropole.

En 2024, Wisecom compte plus de 250 collaborateurs répartis sur plusieurs sites à Paris et en Corse sous l'enseigne Vado Via.

Forte de son expérience, Paola Fabiani s'investit également dans le débat public, où elle occupe plusieurs fonctions, dont la vice-présidence du MEDEF National et la responsabilité de porte-parole. Elle est l'auteur de « Le savoir n'est plus le pouvoir », paru en 2018.

Synthèse des fonctions : Présidente-fondatrice de Wisecom (depuis 2005) ; Administratrice du MEDEF Paris (depuis 2018) ; Présidente du COMEX40 du MEDEF (depuis 2019) ; Administratrice de la Foncière Action Logement (depuis 2020) ; Membre du CA et Vice-Présidente de DCF Grand Paris (depuis 2020) ; Membre du comité scientifique de Place Escange (depuis 2020) ; Membre du think tank Synopia (depuis 2020) ; Membre du comité d'éthique de Wakam (depuis 2020) ; Membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (depuis 2021) ; Vice-Trésorière de la CCIR IDF (depuis 2021) ; Membre du comité à mission de Wakam (2021) ; Administratrice PACTE PME (depuis 2022) ; Co-présidente L-Impact (depuis 2022) ; Co-présidente Entrepreneur pour la Planète Ile-de-France (depuis 2022) ; VP Medef en charge de l'entrepreneuriat & Porte-parole (depuis juillet 2023) ; Co-présidente de la commission entrepreneuriat (depuis septembre 2023).

QUE SIGNIFIE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Selon son étymologie, ce mot est emprunté du latin *qualitas* ou « qualité, manière d'être ». Et pour ma part, cette signification induit aussi une manière de faire avec deux valeurs essentielles, celles de la pérennité et du plaisir à fournir, proposer, servir, donner de la qualité. Au-delà ces bases, j'aime l'idée de valoriser la prestation et le service donc le savoir-faire... par une culture de l'excellence !

COMMENT EN PARLER PLUS ET MIEUX ?

Déjà en la définissant pour chaque être humain, et

cela me semble assez personnel et renvoie aussi à sa propre personnalité. Selon moi, il s'agit de donner envie, puis de révéler à chacun les bénéfices personnels et professionnels de cette culture de la qualité.

La diffusion de la culture de l'excellence induit l'adhésion, la projection et les bénéfices escomptés permettant de se sentir mieux... Cette aspiration vers l'infini me semble très inspirante.

QU'EN EST-IL DE VOTRE PARCOURS PERSONNEL OU DE VOS CENTRES D'INTÉRÊT À CET ÉGARD ?

En me retournant sur mon parcours, mes choix reflètent peut-être une quête vers la qualité. Et cette notion de la culture de l'excellence implique celle du choix rarement le plus simple et du renoncement. J'ai pris des risques en cumulant très jeune mes études et le travail. Puis j'ai démissionné de Neuf Telecom pour créer Wisecom avec mes associés en 2005, l'idée du premier centre d'appels en plein cœur de Paris ne séduisait aucun investisseur... Au regard de mon expérience, ce chemin me semble valorisant et enrichissant ; il nécessite d'être en adéquation avec ses convictions et d'accepter d'assumer les risques avec cette notion de renoncement.

Mon engagement au sein du MEDEF est bâti sur cette exigence de qualité pour le bien commun.

Selon moi, une entreprise, au-delà de ses obligations de bénéfices, peut être source de transformation de la cité et de la société... Cette projection, de contribuer à l'intérêt général, représente une valeur cardinale dans notre contexte de transformation numérique et écologique !

QUELLE EST POUR VOUS LA SYMBOLIQUE DU MOT QUALITÉ ?

Il s'agit avant tout de la culture : d'un savoir-faire prouvé, toujours remis en question donc évalué et mesuré avec une logique d'amélioration permanente.

Ce cercle vertueux, doté d'une méthode grâce à cette recherche de perfection et de pérennité, est associé à un talent tourné vers la qualité, l'excellence donc l'infini...

LA QUALITÉ AU SERVICE DE VOTRE ACTION, SOUS QUELLE FORME ?

En ma qualité de cheffe d'entreprise, je défends le savoir-faire à la française dans la relation client. La France est leader mondial des centres d'appels, j'aime l'idée de développer ce savoir-faire à la française dans



l'expérience client. Dans notre domaine, cela passe déjà par la sélection des talents (les téléconseillers, les managers) et notre expertise à les fidéliser, les faire monter en puissance afin que ces pépites se transforment et se révèlent... Ensuite, ce savoir-faire est fondé aussi sur notre capacité à toujours choisir les meilleures innovations technologiques pour venir enrichir cette expérience client ! La qualité de vie dans les locaux à Paris contribue à ce choix de qualité... Wisecom propose et commercialise aussi un audit des services clients en Europe, nous fournissons un baromètre Qualité (quality monitoring) des services à nos clients. Le « Prix de l'Entrepreneuse de l'année » décerné par l'association Origine France Garantie dans la catégorie Service France Garanti et le prestigieux « Prix Etienne Marcel d'honneur » sont des reconnaissances du travail des équipes avec cette fierté d'appartenance à un collectif.

QUELS SONT LES PILIERS DE LA QUALITÉ AU SEIN DE VOTRE ACTIVITÉ OU DE VOTRE STRUCTURE ?

Je suis Vice-présidente en charge de l'entrepreneuriat et la Porte-parole du MEDEF. Donc, dans l'exercice de mes fonctions, j'explique aussi le rôle du MEDEF composé de 200 000 adhérents majoritairement des TPE et des PME, 100 fédérations sur 114 territoires. Je co-préside la commission entrepreneuriat, collaborant ainsi sur les différentes phases de l'entreprise. La Corse présente une double problématique : la mobilité et le logement. J'ai créé en 2021 sur cette terre, un centre d'appels Vado Via visant à redonner de l'autonomie aux femmes éloignées du travail et de l'attractivité pour ce territoire à titre de bassin d'emplois. Wisecom, dont la raison d'être est le tremplin social, a des ambitions internationales notamment aux États-Unis.

UN OBJET VOUS INSPIRE QUAND IL EST QUESTION DE QUALITÉ ?

Une montre ancienne. Un objet dont la consolidation de différents savoir-faire nécessite pour tous une excellence.

UNE PERSONNALITÉ QUI REPRÉSENTE POUR VOUS LA QUALITÉ ?

Mon grand-père maternel. Il était menuisier, ébéniste et dans le compagnonnage. Pour réaliser son escalier en colimaçon afin de devenir compagnon, il se levait la nuit pour refaire les plans... Le chef d'œuvre est pérenne.

UN LIEU LORSQU'IL S'AGIT DE QUALITÉ ?

Les pyramides, j'adore l'Égypte ! Pour cette notion de perdurer à travers les siècles et celle de l'exploit, sans doute le mystère aussi...

LA QUALITÉ, POUR QUELLES RAISONS ESSENTIELLES ?

Pour aller dans l'amélioration, et par le travail. La qualité, c'est aussi le dépassement de soi pour une réalisation la plus juste possible.

L'entrepreneuriat requiert du talent. Une société est composée d'êtres vivants toujours en mouvement, en questionnement, et avec sa part de challenges, ses difficultés et ses succès. Cela me passionne, et aussi quelque part de contribuer à des modèles de société...

ZOOM SUR LE MEDEF

Le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) est la première organisation représentative des entreprises. Porte-parole de toutes les entreprises, il est l'interlocuteur privilégié des décideurs et des Pouvoirs Publics. Avec plus de 110 organisations territoriales en France hexagonale et dans les outre-mer, 400 fédérations et groupements professionnels représentant l'ensemble des secteurs d'activité et 16 organisations associées et partenaires, il compte plus de 200 000 entreprises adhérentes, dont une majorité de TPE-PME. En France, plus d'un salarié du privé sur deux travaille dans une entreprise affiliée au réseau MEDEF.

Le MEDEF a reçu de ses adhérents le mandat de promouvoir leurs intérêts auprès des Pouvoirs Publics et de négocier avec les syndicats des accords permettant de conjuguer progrès économique et progrès social et environnemental pour bâtir l'économie de demain.

Le MEDEF a également l'ambition, en remplissant ce mandat, de contribuer à l'intérêt général. La conviction du MEDEF est que la réussite des entreprises de France est la condition sine qua non de la réussite économique et sociale du pays, et qu'il ne peut y avoir de France, ni d'Europe puissantes sans entreprises fortes.



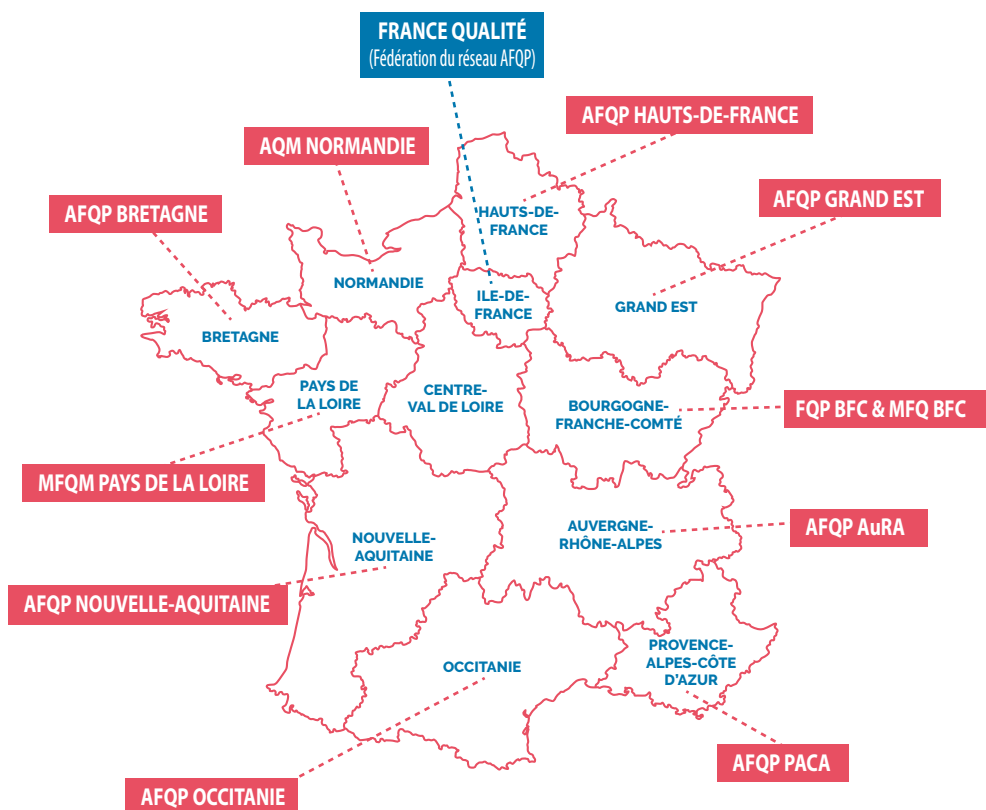
Revue Echanges
Livres blancs
Replays



J'en profite



REJOIGNEZ LE RÉSEAU FRANCE QUALITÉ



RETROUVEZ LES COORDONNÉES DES ASSOCIATIONS RÉGIONALES SUR :
www.qualiteperformance.org/rejoindre-lafqp

in f