



# **Reporting Financier & ESG**

L'avenir de votre entreprise commence maintenant

# Edito

L'un des points de départ de nombreux réflexions et changements en cours au sein des départements financiers et développement durable est l'évolution réglementaire en Europe. Taxonomie Verte européenne, directive relative aux rapports sur la durabilité des entreprises (CSRD)... Ces évolutions viennent accélérer le besoin en transparence et poussent les sociétés à se transformer rapidement.

Le débat sur le Reporting ESG a évolué de «Pourquoi devrions-nous le faire ?» à «Comment pouvons-nous nous assurer que l'ESG apporte de la valeur à notre entreprise ?». Accueillir, dans le même temps impartial, davantage de contributeurs au processus de reporting, de datas et de contrôles représente un réel défi. Ajoutons à cela, la nécessaire réduction des risques et la garantie de l'intégrité des données, le challenge prend une ampleur toute particulière et pour y répondre, il est nécessaire de réfléchir dès aujourd'hui à des changements autour des processus de reporting financier et ESG.







# Sommaire

Edito .....	3
Introduction .....	6
<b>Chapitre 1 : L'importance de définir une stratégie claire .....</b>	<b>10</b>
<b>Chapitre 2 : Finance et ESG : quelles synergies?</b>	
Le point de vue de Deloitte .....	14
<b>Chapitre 3 : Données extra-financières,</b>	
le chemin nécessaire vers la transparence .....	16
<b>Chapitre 4 : Comment assurer l'intégrité,</b>	
la transmission et la transparence de la data.....	20
<b>Chapitre 5 : L'expertise Workiva .....</b>	<b>24</b>
Conclusion .....	26
Remerciements .....	27

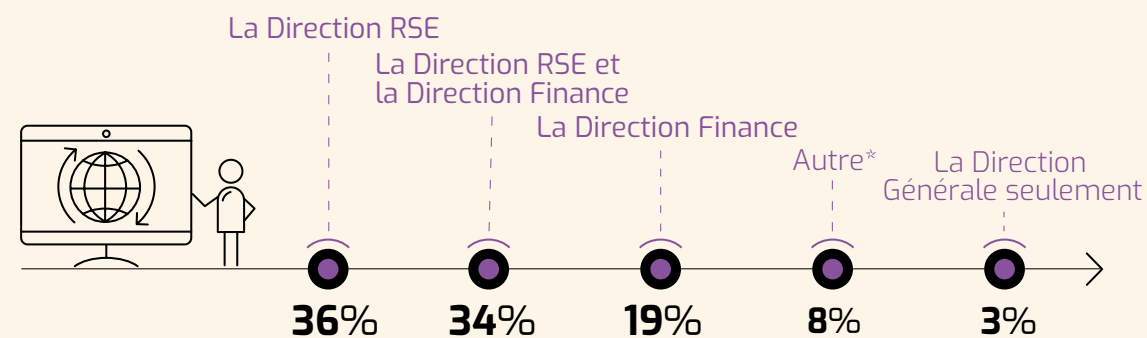
# Introduction

Il est d'autant plus nécessaire de se pencher sur la question que, toujours selon cette même étude, les priorités des directions financières dans le cadre des exigences de reporting ESG sont la définition d'une stratégie claire pour 36% d'entre elles, et l'automatisation de la collecte des données environnementales et sociales, pour 24 % des entreprises interrogées.

## Des changements de comportements déjà visibles

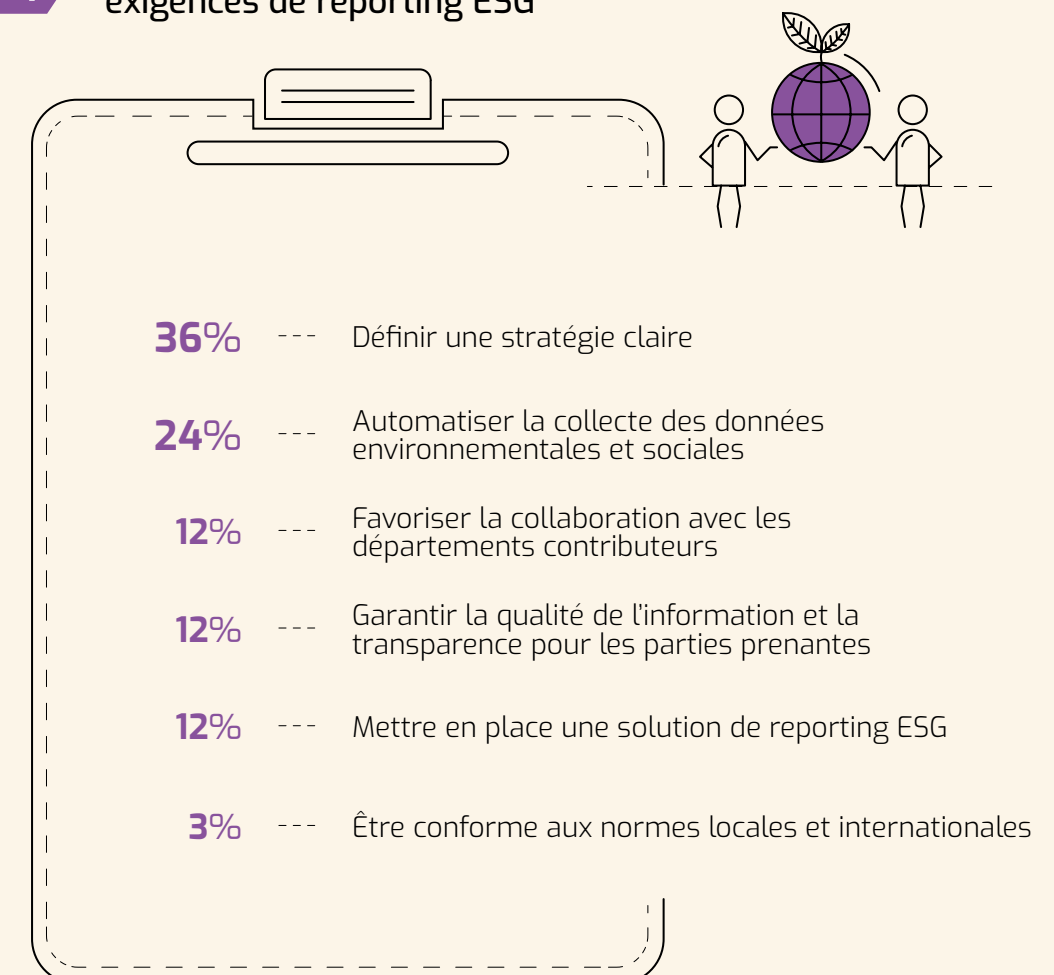
Qui pilote la performance ESG ? C'est toute la question à l'heure où le sujet s'insinue désormais au cœur de l'entreprise. Le baromètre Future of finance 2022, étude réalisée auprès de 150 directions financières en France, nous donne quelques indications. Selon ces données, la performance RSE est pilotée à 36 % par la direction RSE, à 19% par la direction Finance, et, ce qui est particulièrement marquant, à 34 % par un duo directions ESG et financière. Une partie du chemin est donc déjà faite sur cette nécessaire collaboration pour répondre aux exigences de la réglementation. Ceci dit, reste à savoir comment ce travail en commun s'opère, ce sera l'objet des chapitres suivants, même si 68 % des répondants estiment que, dans leur entreprise, la collaboration entre les deux directions est adaptée.

## 1/ Les Directions qui pilotent la performance RSE



**68%** des répondants pensent que la **collaboration entre la Direction Finance et la Direction RSE est adaptée** dans leur entreprise

## 2/ Les priorités des directions financières, dans le cadre des exigences de reporting ESG

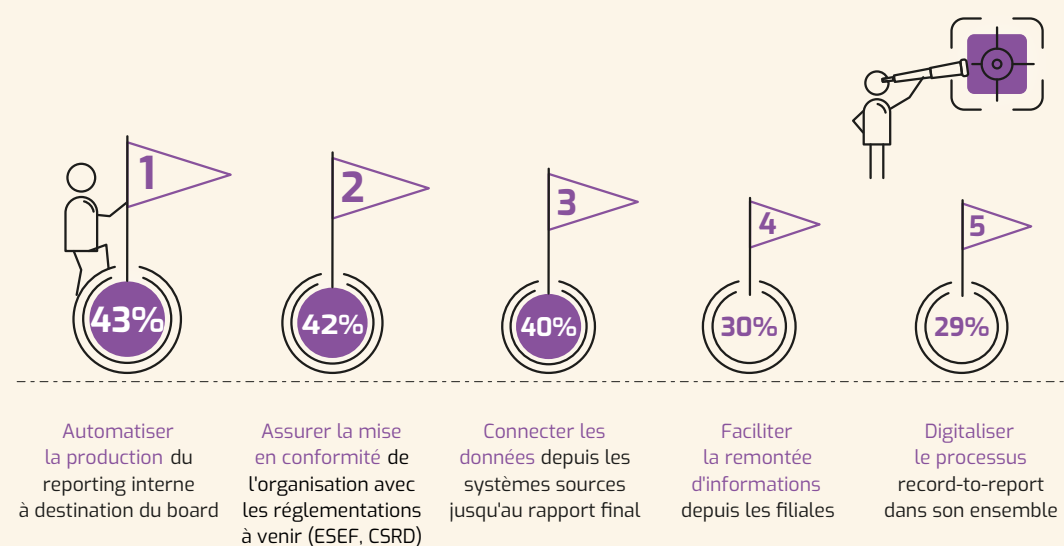


\* la direction RH, ou responsabilité partagée

# Introduction

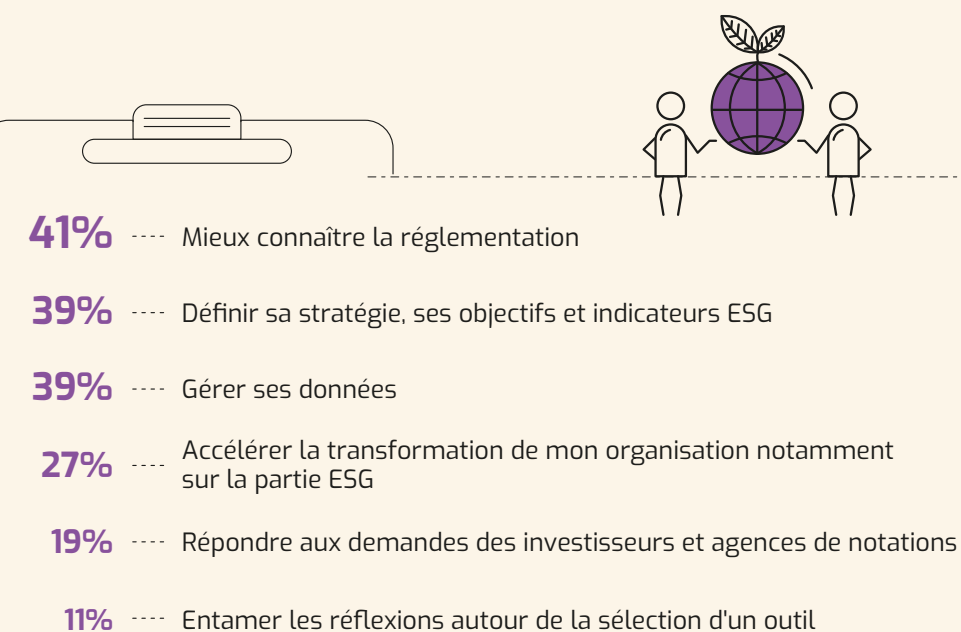
La question de l'automatisation de la production du reporting est également un des enjeux principaux des directions financières. Suivent de très près les enjeux de mise en conformité et de connectivité de la donnée.

## 3/ Les enjeux majeurs auxquels font face les directions financières pour leur reporting



Et finalement l'objectif de tout ceci c'est bien de répondre à la directive sur le Reporting de Développement Durable des Entreprises, et dans ce cadre les directions financières s'inquiètent en premier lieu de bien connaître les réglementations, pour 41 % d'entre elles, mais également, pour 39 %, de définir sa stratégie, ses objectifs et indicateurs ESG et de mieux gérer ses données. Les pages qui suivent devraient leur apporter quelques solutions.

## 4/ Les principales priorités des directions financières dans le cadre de la directive sur le Reporting de Développement Durable des Entreprises



Grâce aux témoignages recueillis au sein de plusieurs entreprises (Auchan, Bel, Alstom, Labrador) et aux éclairages de nos experts, vous découvrirez de quelle façon les départements finance et ESG sont désormais de plus en plus appelés à jouer un rôle d'arbitre aux côtés des directions générales.

# L'importance de définir une stratégie claire

## Les conseils Workiva :

**Le top management des entreprises doit être totalement engagé dans les processus ESG.**

**C'est à lui de définir un partage des rôles et d'affirmer que chaque service travaille main dans la main avec les autres afin de faire parler les données financières et extra-financières.**

**Cela commence par aligner les objectifs et d'identifier un leader. Cette personne portera la voix du projet en interne pour amplifier la portée du message et casser le travail en silos.**

La gestion par les entreprises des questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) et leur intégration dans leurs activités est aujourd'hui une réalité concrète. Il ne pouvait d'ailleurs en être autrement, tant cette question irrigue la stratégie globale des structures aujourd'hui, qu'elles soient grandes ou petites. Dans l'optique d'une vision plus transverse et favorisant l'intelligence collective, il s'agit désormais d'intégrer pleinement les différentes parties prenantes dans la gouvernance ESG.

Alstom est ainsi passé du stade d'échange d'information à une vraie co-construction. « *Le sujet de la taxonomie impose un travail collaboratif nous incitant à travailler ensemble* », souligne Cécile Texier, Vice-Présidente du Développement Durable et de la RSE chez Alstom. Sur le terrain, cela s'est traduit notamment par la création de réunions hebdomadaires et d'équipes mixtes, avec des profils venant des départements RSE, marketing, finance, etc.

## Répartir les rôles et responsabilités

Sans attendre les contraintes réglementaires, le Groupe Bel a orienté toute sa stratégie pour un modèle reposant sur deux socles : la responsabilité et la rentabilité. Chaque dimension alimente l'autre pour créer un cercle vertueux. Ainsi la rentabilité permet de continuer à investir dans l'écosystème afin que sur le long terme, les engagements RSE de l'organisation soient source de performance financière et de pérennité. Finalement ils donneront aussi un avantage compétitif. Ce modèle est au cœur de Bel, entreprise familiale souhaitant jouer son rôle social en contribuant à une transition alimentaire vers un modèle plus durable, respectueux des hommes et de la planète. La transversalité entre les équipes RSE et finance apporte une plus grande flexibilité organisationnelle, permettant ainsi de prendre des décisions sur un prisme financier mais également extra-financier. « *Chez Bel, nous avons mis en place, en nous appuyant sur le savoir-faire de nos équipes finance, un nouveau référentiel de pilotage au sein duquel la prise de décision intègre la RSE* », indique

Frédéric Medard, Chief Impact Officer du Groupe Bel. En réinterrogeant la mission de l'entreprise au sein de la société, la RSE appelle ainsi à une gouvernance partagée et inclusive. Ce partage des tâches est par ailleurs nécessaire afin de garantir la cohérence des données et la qualité des publications auprès des parties prenantes (rapports de performance, rapport extra-financier, etc.) Une gouvernance repensée en somme, qui passe à la fois par une bonne répartition des rôles et des responsabilités et une utilisation partagée de la donnée.

## Comment faire évoluer les comportements des parties prenantes ?

Pour faire évoluer les comportements et les pratiques de gestion, l'implication des instances dirigeantes est nécessaire, ainsi que des RH. Leur implication concrétise la vision de l'entreprise et structure la démarche. Une condition indispensable, selon Julien Rivals, Co-Managing Partner Sustainability Service chez Deloitte : « *Le top management doit prendre à bras le corps les questions liées à la RSE pour assurer à tous que le discours de transformation est aligné avec la stratégie économique de l'entreprise.* » Une gouvernance responsable en somme, la seule à même d'appliquer la démarche ESG à la stratégie globale de l'organisation et d'en garantir les conditions.



**Frédéric Médard**  
Chief Impact Officer  
Groupe Bel

## «Nous sommes convaincus que les enjeux RSE sont au cœur de la stratégie»

Nous sommes convaincus que les enjeux RSE sont au cœur de la stratégie et des processus opérationnels. Pour les entreprises, les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance sont centraux car ils garantissent la pérennité d'un modèle économique quel qu'il soit.

Chez Bel, nous construisons des relations et des partenariats beaucoup plus robustes et plus forts que par le passé (avec nos fournisseurs ou nos distributeurs par exemple) depuis que finance et RSE travaillent main dans la main.

Notre équipe comporte en son sein des compétences venues des deux départements afin que ces savoir-faire puissent se nourrir mutuellement. L'ensemble de l'organisation a été redessinée afin d'arriver à cette idée, assez rupturiste, il y a encore quelques années,

qu'il ne faut plus opposer les dimensions financières et extra-financières, mais qu'elles doivent contribuer ensemble à la prise de décision !

Cela nécessite de gérer l'équilibre permanent entre court et long terme. Les équipes financières qui ont un réel savoir-faire en matière de pilotage jouent un rôle clé pour accompagner le business sur ce chemin.



**Cécile Texier**  
Vice-Présidente du Développement  
Durable et de la RSE  
Alstom

## «Nous avons mis en place une démarche RSE structurée et incitative»

Chez Alstom, les collaborateurs des différentes fonctions ont depuis plusieurs années déjà eu le réflexe de travailler les uns avec les autres. Cela a certainement facilité la diffusion des thématiques RSE au sein des équipes. Cela étant dit, l'impulsion de la gouvernance est bien entendue indispensable afin de renforcer l'appétence des équipes pour ces sujets.

Pour y parvenir, il est aussi nécessaire d'adopter la vision de l'autre et de faciliter la diffusion de l'information. Nous avons à ce titre mis en place une démarche RSE structurée et incitative, en prenant en compte les initiatives locales de nos contributeurs internes afin de les aider à développer leur propre stratégie et d'être proactifs en ce sens.

Il existe un lien très fort entre les équipes financières et celles de la RSE au sein d'Auchan Retail. Le sujet de la taxonomie est un parfait exemple de thématique touchant à ces deux services, impliquant un travail de collaboration et de co-construction permanent. Nous sommes totalement transparents sur nos activités et notre empreinte carbone.

A ce titre, notre rôle est d'être proactifs sur les sujets et de répondre aux obligations. En tant qu'organisation sensibilisée sur le sujet RSE depuis de nombreuses années, notre stratégie s'appuie sur la triple dimension : « planet, people, profit. ».

Ceci implique par exemple que les critères RSE deviennent de plus en plus prépondérants dans la rémunération des collaborateurs. Même constat lorsqu'il faut arbitrer entre différents investissements financiers. Au final, le choix de la responsabilité devrait toujours l'emporter sur celui de la simple profitabilité.



**Olivier Dierickx**  
Directeur des Normes et Procédures  
Comptables chez Auchan Retail  
Auchan Retail

## «Planet, people, profit»



# Finance et ESG : quelles synergies? Le point de vue de Deloitte

## Les conseils Workiva :

La standardisation des processus et de collecte de la donnée en amont permettent de faciliter l'automatisation et le traitement de l'information en aval.

Il peut être intéressant de se faire accompagner par des experts ayant déjà mené ces mutations de process au sein des entreprises.

La régulation évoluant vite, elle impose aux entreprises d'être constamment à jour sur les exigences et critères demandés dans leur communication financière et extra-financière.

« L'ESG est trop importante pour être laissée aux seuls responsables RSE, ce n'est plus le fait d'un seul département » assure Julien Rivals, Co-Managing Partner Sustainability Services chez Deloitte.

Selon lui, les directions financières ont un rôle absolument majeur à jouer pour trois raisons :

- le reporting prend des dimensions stratégiques
- il est nécessaire d'avoir des systèmes d'information plus performants connectés aux systèmes d'information comptables
- les acteurs qui sont en train de standardiser l'information ESG sont des standards setters comptables ( EFRAG au niveau européens, IFRS au niveau international )

## Un changement de culture est en train de naître

Pour Julien Rivals, chez Deloitte, l'évolution des processus est déjà enclenchée :

« Nous le voyons auprès des entreprises que nous accompagnons, il y a très clairement une forte montée de l'implication des différents départements sur les questions liées aux critères ESG. En premier lieu ce sont les achats qui ont commencé à intégrer des critères de RSE, puis le marketing, la communication, et enfin le service des ressources humaines ont fait de même. » Cette transformation globale permet de « structurer une trajectoire ambitieuse » et de la « piloter au travers d'indicateurs de performance projetés dans le temps. »

## Collecte de la data : véritable enjeu pour les Directions Financières

Clé de voûte de cette transition, la donnée est un sujet clé pour les entreprises. Les Directions Financières ont besoin d'avoir accès à des informations fiables et robustes sur lesquelles s'appuyer pour produire ces reportings. Le défi du reporting extra-financier vient aussi du fait qu'un nombre important d'informations matérielles nécessaires à la création des rapports sont souvent situées dans un périmètre externe à l'entreprise. Comment est fabriqué le produit qui arrive sur ma chaîne de production ? Que lui arrive-t-il en fin de vie ? Le cahier des charges est-il

respecté à chaque étape de sa conception ? Selon Julien Rivals, la collecte de la data à l'extérieur de l'entreprise est « une science nouvelle » imposant une redéfinition des KPI's pour les organisations.

« Un indicateur tout seul ne veut pas dire grand-chose, s'il n'y a pas le périmètre, les hypothèses et la façon de le calculer, parce qu'aujourd'hui il n'existe pas de standard » explique-t-il. L'entreprise doit donc définir ses indicateurs afin qu'ils soient bien interprétés par les investisseurs. Mais l'enjeu pour demain c'est la standardisation. Pour Julien Rivals : « L'entreprise ne définira plus elle-même les règles du jeu elles seront désormais imposées de l'extérieur, et ça c'est une vraie révolution qui va se mettre en place notamment avec les normes européennes ESRS. »

Et d'ajouter « Dans ces conditions, le contrôle interne ne peut plus être léger ». Plus l'information va se complexifier, plus les dispositifs de contrôle interne et de qualité de cette data ESG vont être des sujets importants pour les entreprises dans lesquelles elles vont devoir investir. « Avoir une information ESG fiable ce n'est pas simple. Il faut viser une fiabilité qui soit proche de celle de la data financière. » conclut-il.

## Le défi des talents

Quid de l'avenir ? Les entreprises vont être soumises à « deux défis majeurs », selon Julien Rivals. Le premier est celui de la compétence et des talents. Que ce soit par des recrutements en externe ou la formation des collaborateurs en interne, chacun devra « être en mesure de participer à la création de nouveaux process de travail. » Le second challenge, tout aussi important, vise à « accompagner les ETI, voire les PME ou TPE, afin qu'elles puissent parvenir au même niveau de maturité que les grands groupes. »

La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) élargit significativement le nombre d'acteurs économiques concernés par les rapports extra-financiers (nombre de salariés, seuil de chiffre d'affaires, etc.). Les organisations, même de taille plus modeste, vont donc être plus nombreuses à être impactées par la taxonomie. Ce qui auparavant était une démarche purement volontaire deviendra au final une pratique obligatoire et normée pour de plus en plus d'organisations. Ce qui pouvait finalement s'apparenter à une contrainte réglementaire est en réalité une formidable opportunité de développement.



# Données extra-financières, le chemin nécessaire vers la transparence

## La réglementation :

La double matérialité constitue la pierre angulaire de la future CSRD. Concrètement, ce concept stipule que le reporting extra financier doit analyser à la fois l'impact des risques ESG sur l'entreprise (la matérialité financière) et l'impact de ses activités sur la société (matérialité de l'impact). Afin de pouvoir juger correctement de leurs actions en la matière, des sanctions peuvent être appliquées aux organisations ne respectant pas le haut niveau de transparence exigé par la CSRD. Par ailleurs, la nouvelle réglementation rendra obligatoire l'audit des informations ESG. C'est un point en avant tout à fait déterminant destiné à généraliser les bonnes pratiques de reporting. Ceci encouragera la fiabilité des données extra-financières, critiquées souvent pour leur faible comparabilité.

En matière de reporting ESG, les entreprises sont soumises à deux défis majeurs : garantir l'exactitude des données publiées, et justifier l'impact sociétal et environnemental de chacune de leurs activités. Si le premier défi peut être maîtrisé via des solutions internes adaptées (redéfinition des processus, mise en place de technologies au sein de la Finance et la RSE...), le second repose sur la sincérité. C'est pourquoi les organisations ont un devoir d'exemplarité sur leur communication financière et extra financière aussi bien pour les parties prenantes internes (salariés), qu'externes (investisseurs, actionnaires, instances gouvernementales, ONG...). Soumises à des exigences de transparence de plus en plus fortes, les entreprises n'ont donc plus le droit à l'erreur et se doivent de connaître en détail l'impact de chacune de leurs actions. Le meilleur moyen pour y parvenir passe par la création d'un reporting fiable.

## Vérifier l'intégrité des informations publiées

« Certains écueils sont absolument à proscrire », souligne Laurent Rouyrès, CEO chez Labrador. « En font partie notamment le bruit, c'est-à-dire cette volonté de mettre des informations diverses et variées non vérifiées, ainsi que le jargon », souligne-t-il. Alors comment construire la confiance ? « En appliquant des standards qui facilitent le travail du lecteur, et en lui communiquant des données qui soient facilement traçables. »

Une étude de Labrador menée en 2021 intitulée « Information ESG et transparence : constats et bonnes pratiques » montre qu'avec un niveau de transparence moyen de 43%, les entreprises américaines et françaises ont encore une belle marge de progression.

## Le rôle des labels et agences de notation extra-financière

Pour évaluer leurs critères d'engagement, les entreprises utilisent des référentiels internationaux qui permettent d'assurer une certaine standardisation entre les différents pays. Dans ce domaine, les labels s'appuyant sur le référentiel de la norme ISO 26000 offrent une fiabilité incontestable. D'autres référentiels tels Global Reporting Initiative (GRI), les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, ou la Task Force on Climate-related Financial Disclosures, (TCFD) créée lors de la COP21, permettent aussi d'évaluer le niveau de maturité ESG des organisations.

Les agences de notation, chargées d'évaluer la politique ESG des entreprises dans le cadre de leur communication extra-financière, ont recours à des KPI's très spécifiques pour établir leur diagnostic. Chaque agence détermine les indicateurs qu'elle estime pertinents de suivre, ainsi que leur pondération. Dans le cas de la « notation déclarative », l'agence est rémunérée par les investisseurs (institutionnels, banques, fonds de pension, etc.) pour établir ces notes, et non par les entreprises, ce qui évite les potentiels conflits d'intérêts.

« Il y a cependant une vraie question aujourd'hui au sein des organisations quant à la pertinence des questionnaires », souligne-t-on chez Alstom. Le caractère arbitraire des notations de durabilité fait qu'aujourd'hui, une entreprise peut se voir octroyer des scores très divergents d'une agence à l'autre.

De plus, comme beaucoup de démarches volontaires, la notation sollicitée peut être utilisée par une entreprise dans le seul but de verdir son image. Puisqu'il n'existe pas de référentiel commun à toutes les agences de notation extra-financières, la solution viendra peut-être du régulateur. Fixant de nouvelles normes et obligations de reporting pour 50 000 entreprises en Europe, la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est vue comme un pas en avant dans le domaine du reporting extra-financier.

## Transparence totale via la donnée ESG : une utopie ?

Une « vraie révolution », selon Deloitte. « La directive CSRD imposera des normes que les entreprises seront obligées de respecter », souligne Julien Rivals. Cette recherche de rigueur et d'efficacité permettra ainsi de mesurer avec plus de transparence le niveau d'engagement ESG des entreprises. D'autant plus que la mise en conformité des rapports extra-financiers avec la CSRD peut aussi être vue comme une opportunité, pour une organisation, de s'améliorer là où elle semble avoir des lacunes.

« *L'important est de pouvoir prouver ce qu'on dit et de le faire comprendre rapidement en s'appuyant sur des référentiels connus* » précise Laurent Rouyrès. En étant transparents, c'est la confiance du lecteur qu'on cherche à obtenir. Or si les informations sont contradictoires, l'impact peut être catastrophique. « *Toute la cohérence et la crédibilité du message en sera durablement impactée* », poursuit Laurent Rouyrès.

## Redonner de la confiance

Faire des propositions, agir, et prouver de façon concrète les actions mises en place. Voici le triptyque gagnant pour une politique ESG réussie. D'après un sondage Harris Interactive, 82% des personnes interrogées souhaiteraient une indexation de la rémunération des dirigeants sur la performance sociale et environnementale de l'entreprise.

Une idée reprise à son compte par Auchan, le groupe ayant intégré dans la rémunération du comité de direction et de l'ensemble des managers des objectifs de performance RSE. Une excellente façon pour mobiliser les troupes et montrer la détermination d'un groupe vis-à-vis de ses parties prenantes.



**Frédéric Médard**  
Chief Impact Officer  
Groupe Bel

Nous avons opérationnalisé notre approche RSE et fait en sorte qu'elle puisse reposer sur des résultats mesurables et des standards solides. Je suis convaincu que mesurer c'est piloter et avancer !

La rigueur dans la gestion de notre feuille de route RSE nous aide à construire des plans solides en interne mais aussi avec nos partenaires. Au bout de la chaîne, il y a l'appétence de plus en plus forte de consommateurs concernant les aspects environnementaux et sociétaux. Nous devons mesurer les efforts que nous faisons afin de répondre à leurs attentes et leur donner les clés pour devenir acteur du changement. Cela implique de la transparence et de la visibilité sur nos actions.

Nos progrès en la matière ont également été rendus possibles grâce à la mobilisation des 12.000 collaborateurs sensibilisés et formés à ces thématiques de RSE. Nous leur avons également donné des outils pour que chacun puisse contribuer à nos progrès et les mesurer, en commençant par le chantier de la réduction carbone. Le fait d'être une entreprise familiale nous aide car nous avons une vision à long terme. Nous sommes ainsi passés du reporting au pilotage dynamique, une démarche pro-active spécifique au Groupe Bel.

Il y a une vraie volonté, aussi bien au sein de la Direction Impact et bien entendu du top management, de tendre le plus possible vers une information de qualité et pertinente. Car ne l'oublions pas, un actionnaire familial est tout aussi exigeant qu'un actionnaire d'une entreprise plus classique !



**Laurent Rouyrès**  
CEO  
Labrador

Pour qu'une information soit transparente, elle doit être formulée en langage clair, accessible, précis, comparable et disponible.

Les Transparency Awards organisés par Labrador ont montré depuis 14 ans l'impressionnant progrès fait par de nombreuses sociétés cotées en France. L'évolution de la réglementation de l'information extra financière doit contribuer à conserver une avance nette de l'information des entreprises cotées qui se donnent la peine d'être transparentes sur l'information ESG.

Les sociétés américaines abordent principalement le sujet extra financier du côté social, avec une forte communication sur la mixité, le genre, l'accessibilité. L'Europe, qui se situe entre les deux grands blocs économiques, chinois et américain, est en bonne place pour prendre le lead sur ces sujets majeurs.



# Comment assurer l'intégrité, la transmission et la transparence de la data

## Les conseils Workiva :

Il est crucial, pour que le message soit bien compris par la cible visée, que l'information puisse être mise en perspective et contextualisée dans son ensemble. Ce qui est clair pour les membres d'une organisation ne l'est pas forcément pour le monde extérieur.

Les Fonctions Finance et RSE doivent se concerter avant toute diffusion d'information afin de vérifier l'exactitude et la bonne cohérence de celles-ci.

Grâce au travail en « cloud », tous les départements d'une organisation peuvent aujourd'hui travailler ensemble, gagner du temps, et assurer la fiabilité de leurs données.

## Cap sur la digitalisation des processus

La transformation digitale et technologique est aujourd'hui incontournable pour la plupart des organisations. Ces dernières années elle s'est d'ailleurs imposée aux DAF, qui en ont fait une étape indispensable pour les aider à faire face à de nombreux défis : contraintes réglementaires, nouvelle organisation du travail, pilotage de la performance... Une transformation globale pour les entreprises et qui touche aujourd'hui à toute la « chaîne de valeur. »

Cette transformation digitale est une formidable opportunité pour aboutir à une convergence des données financières et extra-financières. Un rapprochement qui permet aux entreprises d'avoir une vue globale et holistique de leur performance et de leur impact sur la société et l'environnement. Cette approche amène les entreprises à prendre des décisions plus éclairées et plus responsables, ainsi qu'à répondre aux attentes des parties prenantes, y compris les investisseurs, les clients, les employés et les régulateurs.

## Intégrer et automatiser les processus chronophages

Pour plus d'efficacité, il est crucial pour les équipes Finance et ESG d'identifier et de mettre à plat les processus chronophages. Il est indispensable de définir une feuille de route commune, de développer un langage commun autour des mêmes objectifs. Cela passe par l'automatisation des workflows avec plusieurs bénéfices à la clé : réduction du temps et des coûts, standardisation et conformité des processus, meilleure qualité des informations diffusées en externe, etc.

## Comment garantir l'intégrité de la donnée ?

La thématique ESG est aujourd'hui l'affaire de tous au sein d'une organisation. « *Chacun doit jouer sa partition et la gouvernance doit s'assurer que toutes les compétences de l'entreprise sont engagées en ce sens* », confirme Julien Rivals (Deloitte).

Cette approche intégrée et la possibilité de collaborer en temps réel sont nécessaires pour la mise en application des critères ESG sur toutes les actions de l'entreprise, dont la production des rapports financiers et extra-financiers en font bien entendu partie.

L'automatisation des tâches limite également les erreurs, l'exigence d'exactitude des clients et des investisseurs étant requise dans la communication extra financière des entreprises. La cohérence des données est essentielle dans la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il suffit d'une erreur ou d'une incohérence pour que la confiance s'effrite. C'est d'autant plus vrai en matière d'information extra-financière, compte tenu de son émergence récente. À cet égard, l'automatisation des tâches joue un rôle clé, en amont : elle garantit l'intégrité de l'information délivrée, sur des sujets complexes. Pour Laurent Rouyrès, Président de Labrador, elle « permet aussi de construire une relation transparente, grâce au design et à la pédagogie, en aval. »





**Marie-Laurence Robert**  
Directrice Transformation  
Finance d'Alstom  
Alstom

## «L'accès rapide à l'information RSE à tous les niveaux de l'organisation est indispensable»

L'accès rapide à l'information RSE à tous les niveaux de l'organisation est indispensable. C'est l'éternelle question de l'exploitation de la data, dont la collecte est un enjeu crucial. Nous y contribuons en amont à travers ce qu'on appelle chez Alstom les "weekly", des réunions hebdomadaires où les équipes RSE et Finance revoient l'avancement des projets communs et échangent des recommandations.

Chaque équipe, Finance d'un côté et ESG de l'autre, fait de la veille concernant les sujets susceptibles de mobiliser nos ressources et nos compétences. Ensuite, nous échangeons les données, partageons les informations, pour pouvoir construire, à terme, des référentiels communs.

Ce travail permet à chaque équipe de comprendre la vision de l'autre département, améliorant ainsi l'agilité du groupe grâce aux bienfaits de l'intelligence collective.

De nombreux pays dans le monde sortent leurs propres réglementations liées aux thématiques RSE. Pour s'y préparer, les équipes Sustainability & CSR d'Alstom travaillent donc main dans la main avec les autres départements afin d'être à la hauteur sur ces enjeux d'avenir.



**Laurent Rouyrès**  
Président  
Labrador

## «La collecte de la donnée est un enjeu majeur pour les entreprises»

La collecte de la donnée est très clairement un enjeu majeur pour les entreprises. Sans une collecte rigoureuse, l'information est rapidement altérée, et le message livré au lecteur perd de sa valeur. L'agrégation via de nouveaux outils, permet en ce sens d'améliorer la transmission de la donnée, de la rendre plus traçable, ce qui est important pour prouver qu'on communique sur des éléments factuels.

Certains pourraient penser que la large quantité d'informations collectées via ces nouveaux outils rend complexe son traitement et son étude. Pourtant, ces dernières années ont montré une nette amélioration dans leur utilisation. Notamment grâce à la présence d'outils comme ceux proposés par Workiva, lesquels renforcent la légitimité des informations mises à la disposition du lecteur.

Néanmoins, quels que soient les outils utilisés, la présence humaine sera toujours nécessaire, d'autant que chaque entreprise collecte la donnée à sa façon.



**Ludovic Delcloy**  
Directeur financier  
Auchan Retail

## «Une nouvelle vision de l'ensemble de l'activité»

La déclaration de performance extra-financière (DPEF), autrefois du seul ressort des sachants de la direction RSE, est réalisée de façon plus transversale aujourd'hui. Les indicateurs de performance, auparavant propres à la Direction Financière, s'enrichissent désormais d'éléments de RSE qui apportent une nouvelle vision à l'ensemble de l'activité. Les thématiques RSE impliquent un processus itératif, basé sur un travail progressif et constant.

Grâce au travail d'Olivier Dierickx et de son équipe, l'information RSE est totalement désilotée, de sorte qu'elle puisse être utilisée par tous les services de l'entreprise, et notamment le département financier. Cette façon de travailler nous a permis à tous d'ouvrir les yeux, d'élargir notre spectre, amenant finalement à créer des rapports de Déclaration de Performance Extra-Financière beaucoup plus complets et précis.



# L'expertise workiva

**Une étude Workiva** de 2021 menée auprès de plus de 1 000 investisseurs particuliers montrait que 90 % des répondants avaient du mal à prendre pour argent comptant les déclarations des entreprises en matière de ESG. 70% estiment même qu'il est important de « rendre des comptes » sur ces sujets. Dans ce contexte d'exigence renforcée, et alors que la réglementation se fait également plus pressante, les rapports extra financiers prennent une importance capitale.

Les constatations de Workiva auprès de ses partenaires montrent que les barrières existant auparavant entre la Fonction Finance et la fonction RSE sont toutes en train de tomber. Si chaque service pouvait avoir des processus séparés et récoltait sa donnée de manière indépendante, la tendance est clairement en train d'aller vers plus d'interconnexions.

## Une plateforme pensée pour la performance des entreprises

C'est dans cet esprit collaboratif qu'a été créée la plateforme Workiva. Depuis sa mise sur le marché en 2010, celle-ci permet aux départements Finance, GRC et maintenant ESG d'être réunis dans un seul et même environnement. Il est désormais possible pour tous les collaborateurs de travailler dans une optique de co-production du reporting et de développer ensemble une réelle stratégie de pilotage de la performance (financière et extra-financière).

Pensée pour l'ensemble des processus de reporting, la plateforme Workiva est utilisée par plus de 5 600 entreprises dans le monde. Reporting Financier, ESG, respect des réglementations (ESEF, SEC, CSRD), fiabilité des données, travail collaboratif ou encore automatisation des tâches, Workiva aide les organisations à mettre en place un processus intégré garantissant la cohérence et la circulation de l'information.

Dès lors que les équipes définissent une approche commune pour leur processus et s'alignent sur leurs objectifs, il est important de répliquer ces bonnes

pratiques pour les politiques RSE, très souvent prioritaires à l'agenda stratégique des organisations. L'essentiel étant de garder une certaine flexibilité grâce à la technologie du fait d'un contexte réglementaire et externe évolutif (arrivée de nouvelles réglementations, prise en compte de nouveaux risques, pression croissante des investisseurs, etc.). Dès lors que les indicateurs clés de performance sont définis (KPI), le travail sur la donnée peut commencer (collecte, automatisation, diffusion) avec comme objectif principal la limitation d'interventions manuelles sources d'erreurs parfois importantes.

## Garder le contrôle sur la donnée

Un autre point d'attention pour les entreprises : l'intégrité de ses informations (financières, extra-financières). Pouvoir remonter à la source de la donnée, la comprendre et en maîtriser son usage tout au long du reporting est crucial. Comment y parvenir ? Les équipes financières peuvent être moteur sur ce sujet car elles ont depuis longtemps travaillé sur des processus d'analyse de l'information et de reporting avec une approche orientée risques. Ces mêmes équipes savent très bien comment utiliser la donnée, l'analyser, l'auditer, la défendre et la faire valider par le board. Un des enjeux en faveur d'une politique ESG durable et déployable à grande échelle passe donc

aussi par une collaboration renforcée entre les équipes financières et de durabilité.

## Simplifier et automatiser

Suite logique de cette collaboration entre Finance et ESG : l'automatisation des workflows. Celle-ci va permettre de gagner en agilité et surtout en efficience. C'est pour cette raison que la plupart des organisations aujourd'hui cherchent à unifier leurs processus, leurs rapports et leurs outils dans le but d'une meilleure productivité. L'automatisation et la collaboration sont des composants essentiels dans la réussite des projets de transformation des organisations notamment sur la partie de production des rapports. Cette collaboration croissante entre Finance et ESG offre une véritable opportunité aux entreprises de se réinventer et renforcer la relation avec leur environnement et parties prenantes... En améliorant la transparence à tous niveaux et la fiabilité des données publiées dans le reporting (tout en réduisant les risques d'erreurs), Workiva se positionne comme un réel partenaire des Directions Financières et RSE dans la réussite de leurs challenges actuels et futurs. Avec l'arrivée de la CSRD qui concernera un grand nombre d'entreprises, cela ne fera qu'accélérer ces changements, aussi synonymes d'opportunités.



## Conclusion

Les entreprises n'ont plus d'autres choix aujourd'hui que de se transformer. La manière dont les organisations reportent et communiquent sur leurs activités n'a jamais autant évolué que ces trois dernières années. En témoignent les grands changements récents auxquels les marchés français et européens font face : mise en place du reporting électronique obligatoire (ESEF), lancement de grands projets de transformation, arrivée de la CSRD, etc. Mais finalement quel est le but de tout ça ? Confiance, transparence et standardisation. La confiance des parties prenantes envers une organisation, la transparence complète de chacune des activités de l'entreprise ainsi que l'impact environnemental et sociétal de ces dernières. Vous l'aurez compris, l'arrivée dans ce monde de demain ne se fera pas sans une collaboration parfaite entre la Finance et la RSE. Et cela passera par de nombreuses étapes telles que le déploiement de solutions technologiques intégrées, l'utilisation de standards de reporting et KPIs communs, l'harmonisation des processus métiers ou encore la formation de chacun des collaborateurs aux sujets environnementaux et sociétaux. A travers ce livre blanc, nous avons souhaité apporter un regard supplémentaire (témoignages, bonnes pratiques) sur l'évolution de fond que les entreprises connaissent actuellement.

## Remerciements

Nous aimerions remercier les décideurs des différentes sociétés contactées pour la création de ce rapport. Leur expertise et leur investissement sur les thématiques de la RSE et de la finance ont été d'une aide précieuse pour apporter les informations les plus pertinentes sur ce sujet crucial pour les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle. Un très grand merci.

Nom des interviewés et entreprises citées :

**Groupe Bel** : Frédéric Medard - Chief Impact Officer

**Auchan Retail** : Olivier Dierickx - Directeur des Normes et Procédures Comptables chez Auchan Retail & Ludovic Delcloy - Directeur Financier

**Alstom** : Marie-Laurence Robert - Directrice Transformation Finance & Cécile Texier - Vice-Présidente du Développement Durable et de la RSE

**Labrador** : Laurent Rouyrès, CEO

**Deloitte** : Julien Rivals, Co-Managing Partner Sustainability Service





**workiva** • 30F