



LE POINT DE VUE DU GRAND TÉMOIN

Sophie Tricaud – Vice President Corporate Affairs chez Forsee Power

Forsee Power conçoit, fabrique et intègre des systèmes de batteries pour l'électromobilité hors voitures (trains, bus, engins industriels...).

L'indispensable sponsorship

Le groupe a lancé sa stratégie de développement durable en 2018, avec une première feuille de route à horizon 2025. L'un des objectifs était d'étendre le reporting à certains éléments non financiers, alors même que nous n'avions aucune obligation en la matière et que le groupe n'était pas encore coté. Ce projet très volontaire a permis d'instaurer progressivement une culture du développement durable et une culture du reporting extra-financier. Le jour de l'introduction en bourse, cette démarche s'est avérée précieuse !

« Un facteur clé de réussite dans la mesure en place du reporting CSRD, est que le projet soit porté par quelqu'un que le sujet intéresse, qui lui donnera son sens et qui saura fédérer et motiver les équipes, a fortiori dans un monde industriel et d'ingénieurs. Demander à tous les membres du comité exécutif de sponsoriser la culture du développement durable permet aussi de les responsabiliser. »

Par ailleurs, la question se pose souvent de savoir si la performance extra-financière doit être rattachée à la Finance. Pourtant, elle a autant à voir avec la Finance qu'avec les autres fonctions – Supply Chain, Ressources humaines... La démarche ESG étant partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, elle doit être portée par le comité exécutif ou par la direction générale.

L'auditabilité des données extra-financières, point de départ du projet

Un autre facteur de réussite consiste à considérer l'auditabilité non pas comme la dernière étape, mais comme le point d'entrée. Cela implique de convaincre les collaborateurs chargés de remonter les données extra-financières du sérieux et de l'utilité de l'exercice.

« Une grande part d'éducation est incontournable, pour expliquer aux équipes qu'un développement social et environnemental ainsi qu'une gouvernance solide sont les enjeux d'aujourd'hui, et passent par l'extra-financier. »

Un nombre croissant de demandes de clients ou d'appels d'offres sont désormais assortis d'un questionnaire ESG. Pour lui donner du sens, il est crucial de faire comprendre qu'à moins de fournir un certain niveau de performance, l'entreprise n'aura pas le marché. En d'autres termes, l'ESG a aussi une dimension business.

Du projet à la publication du rapport ESG, un long fleuve pas tranquille !

Dans un premier temps, la DPEF a permis au groupe de structurer sa démarche et d'ajouter de nouveaux indicateurs. Ensuite, le délai entre l'annonce de la CSRD et son arrivée a nourri de nombreux fantasmes. Compte tenu de la densité et, parfois, de la complexité des textes, il est conseillé de se faire aider ou de s'appuyer sur des outils pour procéder à l'analyse de double matérialité, qui permettra d'établir la liste détaillée des (innombrables) données à communiquer. Des logiciels sortent des trames à remplir, et l'IA permet de sortir des rapports automatisés. Les premiers rapports, qui commencent à être publiés, peuvent aussi servir de support.

« L'exercice est somme toute très scolaire. Les entreprises qui ont déjà publié leur rapport ESG prennent peu de libertés rédactionnelles, et déroulent les données sur lesquelles elles doivent communiquer. Il est important de décomplexer l'exercice : plus on avance, moins il fait peur ! »

Le chemin qui mène à la publication du premier rapport de durabilité est nécessairement long. Aussi il est conseillé aux entreprises qui ne l'ont pas encore fait de se lancer sans attendre, en identifiant les personnes sur lesquelles se repose au sein de l'organisation, en formant les équipes et en commençant à distiller la culture du développement durable. Il est tout aussi essentiel de commencer de manière réfléchie et avec humilité. La CSRD prévoit d'ailleurs des dispositions

graduelles (plan d'adaptation au changement climatique, plan de transition au changement climatiques, etc.). Se fixer une première feuille de route modeste est une autre clé de succès. Celle de Forsee Power, par exemple, fixait 10 enjeux et la prochaine en compte une trentaine.

« Le rapport de durabilité représente tellement de travail et d'argent dépensé ! Autant l'utiliser comme un outil de pilotage pour l'entreprise, pour les fonctions et pour les procédures. Tout peut d'ailleurs être connecté à la CSRD. Le développement durable ne devrait plus être un sujet : c'est la stratégie et le pilotage de l'entreprise. Taguer certaines informations et structurer le rapport de durabilité lui conférera toute son utilité. »



Les écueils à éviter

Plutôt que vouloir tout faire d'un coup, mieux vaut prendre le temps et favoriser une stratégie des petits pas. « Si vous assumez d'avancer progressivement et si vous l'expliquez à l'auditeur, il saura l'entendre. »

Deux autres écueils consisteraient à surestimer l'exercice, autant qu'à le sous-estimer. Le maître mot est le travail. La montagne à gravir est haute et les inconnues sont nombreuses. « Il est essentiel d'embarquer les fonctions, pour pouvoir se reposer sur elles. »



Bonnes pratiques

- **Se lancer suffisamment en amont** et anticiper le sujet, quelle que soit la technologie choisie
- **Définir une gouvernance claire** (qui prend le lead, qui structure, etc.)
- **Travailler main dans la main** avec toutes les fonctions, notamment la Finance et la RSE
- **Travailler en transparence**, multiplier les échanges et partager les expériences
- **Assurer un pilotage mixte**, en combinant le savoir-faire Conso avec celui des autres fonctions
- Ne pas vouloir tout faire en une fois