

GUIDE ESG

Traduit du néerlandais, publié sous le titre *ESG-gids*, LannooCampus, 2023.

D/2024/6852/37 – ISBN 978 23 902 5320 4 – NUR 800

Maquette de couverture : Peter Baetens

Photo de couverture : Stefanie Faveere

Mise en page intérieur (idée) : Armée de Verre Bookdesign

Mise en page intérieur (réalisation) : Keppie & Keppie

Traduction : Laurence Laigaux et Ann Goossens

© Karine Vandenberghe et les Éditions Lannoo SA, Tielt, 2024.

LannooCampus fait partie de la division livres
et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque
forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé
analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus

Vaartkom 41 bte 01.02

3000 Louvain

Belgique

www.lannoocampus.com

Boîte postale 23202

1100 DS Amsterdam

Pays-Bas

Table des matières

Sept étapes en image	9
Avant-propos	10
Introduction	12

Chapitre 1

Qu'est-ce que l'ESG ?

1.1 L'ESG devient une nécessité	16
1.2 Les avantages les plus fréquemment cités de l'ESG	17
1.3 Le canevas de la durabilité	17
1.4 Cas 1 : Abriva	21
1.5 Cas 2 : Intertwist	24

Chapitre 2

Étape 1 : Inventorier et déterminer la mission

2.1 L'inventaire	31
2.2 Stades de maturité	32
2.3 Définir le stade de votre organisation	36
2.4 L'évolution au sein des différents stades	36
2.5 La mission de durabilité	38
2.6 Cas : Abriva	40
2.7 Cas : Intertwist	43
2.8 Les risques et résultats de cette étape	46

Chapitre 3

Étape 2 : Le parcours ESG

3.1 Double matérialité	49
3.2 La nécessité d'un langage commun	50
3.3 Première liste de thèmes	51
3.4 La cartographie des parties prenantes, une précieuse source d'information	53

3.5	Thèmes universels : dix-sept objectifs de développement durable (ODD)	58
3.6	Thèmes liés aux préférences personnelles	63
3.7	Le parcours ESG	67
3.8	Cas : Abriva	68
3.9	Cas : Intertwist	81
3.10	Les risques et résultats de cette étape	87

Chapitre 4

Étape 3 : Déterminer les éléments de base de l'ESG

4.1	L'économie circulaire en tant qu'élément de base	91
4.2	Le donut comme élément de base	101
4.3	Les éléments de base sociaux	103
4.4	Les éléments de base de la gouvernance	107
4.5	Cas : Abriva	115
4.6	Cas : Intertwist	122
4.7	Les risques et résultats de cette étape	125

Chapitre 5

Étape 4 : Déterminer les éléments de base du bénéfice

5.1	L'ESG comme facteur d'accroissement de la valeur	129
5.2	Les neuf moteurs de la valeur ESG	131
5.3	Quantifier la valeur ESG	134
5.4	Cas : Abriva	137
5.5	Cas : Intertwist	141
5.6	Les risques et résultats de cette étape	146

Chapitre 6

Étape 5 : Élaboration et exécution des plans d'action

6.1	Le plan d'action	149
6.2	L'aperçu du statut	152
6.3	Coûts et bénéfices des objectifs ESG	153
6.4	Actualisation du parcours ESG	154
6.5	Cas : Abriva	155
6.6	Cas : Intertwist	165
6.7	Les risques et résultats de cette étape	174

Chapitre 7

Étape 6 : Rappporter et communiquer

7.1 Obligations de rapportage	177
7.2 Points de vue possibles pour le rapportage	178
7.3 Le tableau de bord ESG	180
7.4 La narration ESG	181
7.5 Le plan de communication ESG	182
7.6 Écoblanchiment	183
7.7 Certificats et labels	183
7.8 Cas : Abriva	184
7.9 Cas : Intertwist	187
7.10 Les risques et résultats de cette étape	188

Chapitre 8

Étape 7 : Intensifier

8.1 Intensification des activités	191
8.2 Crowdfunding et crowdlending	192
8.3 Intensification dans la chaîne de valeur	194
8.4 Intensification grâce à des partenariats	195
8.5 Intégration des normes ESG dans l'ensemble du secteur	196
8.6 Cas : Abriva	198
8.7 Cas : Intertwist	202
8.8 Les risques et résultats de cette étape	203

Pour terminer : les perspectives

La technologie digitale	205
Les ONG, amies ou ennemies ?	205
Autorités régulatrices	205
La jeune génération	206
Références	207
Notes de fin	213
Lexique	216
Tâches	222
Remerciements	232



Sept étapes en image



En tant qu'entrepreneure, j'avais peu de temps à consacrer aux livres de management, mais en tant que consultante, ils m'ont apporté beaucoup. Pour moi, un bon livre de management est un livre qui fait honneur à son titre et qui évite toute redondance, histoire d'avoir plus de temps pour ma famille, pour faire du sport ou pour passer du temps avec mes amis. C'est pourquoi j'ai veillé à ce que le langage utilisé dans ce livre soit aussi accessible que possible, et j'ai surtout essayé de ne pas écrire une lettre de trop. Les lecteurs qui souhaitent en savoir plus peuvent toujours consulter le site esg-gids.be ou esg-gids.nl. Je donne également des conférences et des keynotes qui me permettent d'approfondir certains sujets.

En tant que consultante, on m'a souvent demandé comment aborder l'ESG (*environnement, social et gouvernance*) ou le *développement durable* de manière plus générale, et quelle était mon opinion sur certaines questions environnementales ou sociétales. Dans ma première version de ce livre, j'avais mêlé opinion et approche, le rendant à la fois basé sur l'opinion et sur la pratique. J'ai finalement choisi d'écrire un livre pratique sans vouloir donner mon avis. Ce livre est donc un excellent complément pour les entrepreneurs et les managers qui ont été inspirés par les opinions d'autres personnes et qui pourraient avoir besoin de conseils pratiques.

Je souhaite dédier ce livre à mes enfants, Alexander et Celine, qui nous inspirent chaque jour et qui, avec leurs pairs de la même génération, signalent la nécessité d'une plus grande durabilité.

Ce guide commence par une brève explication des origines de l'ESG. L'approche repose sur deux études de cas : Abriva, une entreprise de taille moyenne employant 500 personnes dans l'industrie manufacturière ; et Intertwist, une entreprise de gaming qui emploie 3 700 personnes et fait partie d'un grand groupe de divertissement. Ce livre utilise des modèles, dont le canevas de la durabilité est un important fil conducteur entre étapes.

La feuille de route ESG comprend sept étapes. La première consiste à dresser un inventaire et à évaluer la situation actuelle de l'ESG au sein de l'entreprise. C'est la partie la plus conceptuelle de la feuille de route. Les lecteurs qui se sentent découragés par cette étape peuvent rédiger une déclaration de mission ESG en accord avec la stratégie de l'entreprise, puis passer à la deuxième étape, qui définit les objectifs ESG. La troisième étape propose des éléments de construction ESG pour compléter les objectifs, tester leur matérialité et les affiner encore davantage. Dans la quatrième étape, nous sortons la calculatrice pour estimer les indicateurs de valeur de toutes les ambitions. La cinquième étape consiste à élaborer des plans d'action, pour ensuite les mettre en œuvre et en assurer le suivi. Cela donne des résultats qui permettent à leur tour d'établir un rapport et de communiquer à ce sujet lors de la sixième étape. La dernière étape traite de la manière dont l'ESG peut être intensifié.

Ce livre est conçu comme un ouvrage pratique, et invite le lecteur à utiliser les 35 tâches, divisées en sept étapes, pour se mettre au travail dans sa propre organisation. Certaines étapes, marquées d'un *, sont indispensables pour poursuivre. Les lecteurs très impatientes ou disposant de très peu de temps peuvent choisir de sauter les cas, ce qui leur laisse plus de temps pour travailler sur leur propre cas.

ESG est l'acronyme de « environnement, social et gouvernance ». Ce terme indique dans quelle mesure les intérêts des personnes et de l'environnement influencent les décisions et les opérations des entreprises. Mais pour l'ESG, aurait-on fait du neuf avec du vieux ? Depuis l'Antiquité, les entreprises se préoccupent de savoir où se situent exactement les limites de l'appât du gain et quelles sont les normes éthiques à respecter. Les limites de l'appât du gain sont relativement bien décrites dans les décisions d'investissement des prêteurs et des investisseurs ; tandis que le concept d'inclusion de facteurs non financiers dans les décisions d'investissement remonte à tout le moins aux années 1960, lorsque l'investissement socialement responsable est apparu pour la première fois en tant que mouvement.

À la fin des années 1990, les trois P sont devenus à la mode : *Planet-People-Profit*, les entreprises s'engageant à inclure la protection de la planète et des personnes dans leur bilan, en plus des bénéfices. Depuis le début de ce siècle, le terme de responsabilité sociale des entreprises, RSE ou CSR (*Corporate Social Responsibility*) est utilisé pour communiquer les valeurs de l'entreprise et comme outil de promotion d'*employer branding* (marque employeur). D'autres ont utilisé le terme de durabilité – *sustainability* en anglais. Ce terme est moins approprié pour les investisseurs, par exemple, car il s'agit d'un terme fourre-tout qui peut également faire référence à des bénéfices durables. Il n'est donc pas assez spécifique. Il fallait un nouveau terme, plus proche de la réalité.

L'acronyme ESG est apparu pour la première fois en 2004 dans un rapport du Pacte mondial des Nations Unies, une initiative volontaire lancée en 2000 pour encourager les entreprises à assumer leurs responsabilités à l'égard de la planète et des personnes, et à adopter ainsi des politiques durables. Le rapport, intitulé « *Who Cares Wins* » (Qui s'en soucie gagne), affirme que les investisseurs devraient tenir compte des performances ESG des entreprises dans leurs décisions d'investissement. Le terme « ESG » a par la suite été repris et utilisé dans un rapport des Nations Unies sur les PRI¹ en 2006, qui classait les entreprises en fonction de critères ESG

afin d'étayer les décisions d'investissement des investisseurs et des gestionnaires d'actifs. À l'époque, 63 gestionnaires d'actifs, représentant 6,5 milliards de dollars américains, ont signé une déclaration dans laquelle ils s'engageaient à intégrer les critères ESG dans leurs critères décisionnels. L'ESG désigne essentiellement les données qualitatives et quantitatives qui reflètent soit le risque auquel une entreprise est exposée en termes de facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance, soit la contribution positive d'une entreprise à ces facteurs. Le besoin croissant de points de données et de systématisation de la communication de ces paramètres non financiers a donné lieu à l'émergence de plusieurs normes et standards. Les plus répandus sont le SASB (aujourd'hui IFRS), le GRI, le CDP et le TCFD.²

1.1 L'ESG devient une nécessité

Larry Fink, fondateur et PDG de BlackRock, la plus grande société d'investissement au monde, avec plus de 9 billions de dollars d'actifs sous gestion, écrit chaque année une lettre ouverte aux PDG. Dans sa lettre de 2020³, il écrit que BlackRock placera la durabilité environnementale et sociale au cœur de ses décisions d'investissement. Il ajoute que BlackRock n'hésitera pas à s'opposer aux dirigeants s'ils ne fournissent pas suffisamment d'efforts en matière de développement durable. Ainsi, les performances ESG et les décisions de gestion qui les sous-tendent – en plus des performances financières – sont devenues un indicateur de la qualité de la gestion. Et donc un thème majeur pour le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le conseil consultatif, le PDG et la direction générale, ainsi que pour toutes les fonctions, processus et technologies de soutien dans toute l'entreprise.

Entre-temps, l'Europe dispose de tout un plan de mise en œuvre avec la NFRD (*Non Financial Reporting Directive* ou Directive sur le reporting nonfinancier) et la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises).⁴ Ces directives obligent de manière progressive toutes les entreprises, des grandes multinationales cotées en bourse aux PME locales, à établir des rapports ESG.⁵ Les consommateurs, les autres investisseurs, les fournisseurs, les ONG et les médias se rallient également à l'appel lancé aux entreprises pour qu'elles assument leurs responsabilités, en plaçant les questions ESG au premier rang des préoccupations des PDG et des cadres dirigeants. Paradoxalement, grâce à leur

attention négative constante pour l'ESG, même les détracteurs les plus notoires en démontrent l'importance. Nous pouvons nous attendre à ce que l'ESG gagne encore en importance, notamment en raison du changement climatique et des critiques sur les conséquences sociales de l'actuelle forme du capitalisme, mais aussi en raison de la recherche par les entreprises d'un avantage concurrentiel et d'une différenciation, ainsi que du désir des investisseurs de prendre en compte les analyses non financières afin d'obtenir de meilleurs rendements.

Les actifs ESG devraient représenter un tiers de l'ensemble des actifs gérés d'ici 2025.⁶ Cette focalisation débouche sur un entrepreneuriat plus responsable, mais aussi, en raison de l'absence de critères d'évaluation univoques et incohérents, à davantage d'écoblanchiment ou d'hypocrisie. Les sociétés de services quant à eux se lancent aussi sur le marché de l'ESG. KPMG⁷ compte dépenser 1,5 milliard de dollars pour conseiller ses clients en matière d'ESG et McKinsey a pour sa part réuni plus d'un millier d'associés dans un institut de développement durable distinct. Les universités et les écoles de commerce s'engagent en créant leurs propres instituts, tels que le Cambridge CISL⁸, ou leurs propres programmes, comme ceux de la Vlerick⁹ et de l'AMS¹⁰. Les cabinets d'avocats et d'experts-comptables proposent également leurs services. De nombreuses start-ups et scale-ups apparaissent aux côtés des grandes entreprises technologiques pour enregistrer et gérer les données et les scores ESG. Il est clair que l'ESG a pris une place prépondérante dans l'agenda stratégique et qu'elle y restera pour un certain temps encore.

1.2 Les avantages les plus fréquemment cités de l'ESG

Les raisons de la mise en œuvre de l'ESG dans les entreprises peuvent être très variées, allant d'une importance hautement opérationnelle à une grande importance stratégique. Le tableau 1.1 présente une liste des raisons fréquemment citées.

1.3 Le canevas de la durabilité

Par analogie avec le canevas de modèle d'entreprise, il est possible de créer un canevas de la durabilité. Le principal avantage d'un canevas de la durabilité est qu'il

Tableau 1.1 Avantages fréquemment cités de l'ESG

Avantage	Explication
Réduction des coûts ou impact positif direct sur la marge ou le bénéfice	<ul style="list-style-type: none"> → Moins de consommation de ressources → Déchets vendus comme matières premières → Clients disposés à payer le surplus → Efficacité opérationnelle grâce aux partenariats
Exigences dans la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> → Gain de parts de marché à mesure que les clients et les fournisseurs imposent des normes de durabilité
Attirer les prêteurs	<ul style="list-style-type: none"> → La durabilité comme facteur d'orientation, voire de détermination, dans les décisions d'investissement et de crédit → Meilleurs taux pour le capital ou le crédit → Accès aux subventions ESG spécifiques
Attirer et retenir les talents	<ul style="list-style-type: none"> → Durabilité et valeurs partagées dans le cadre de l'employer branding → Valeurs partagées, bien-être et inclusion comme moteurs de la motivation, de l'engagement et de la rétention
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> → Plus d'innovation axée sur le long terme → Des modèles d'entreprise, des produits et des processus plus durables
Concurrence loyale	<ul style="list-style-type: none"> → Les gouvernements et parfois les associations sectorielles renforcent les normes pour tous et contrôlent plus étroitement le respect de ces normes – la barre est plus haute pour tous
Limitation des risques et des atteintes à la réputation	<ul style="list-style-type: none"> → Réduction du risque de perte de réputation → Moins d'attention négative de la part des ONG et des groupes de pression → Réduction du risque d'amendes environnementales et sociales → Réduction du risque de crises dues à des violations graves
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> → Un engagement et une loyauté accrus grâce au partage des mêmes valeurs
Motivations personnelles	<ul style="list-style-type: none"> → Volonté de contribuer à un monde meilleur d'un point de vue personnel

systematise les informations pertinentes pour l'ESG et les présente sous forme de diagramme. Cela rend les informations claires et donc plus accessibles, aussi bien pour le suivi des activités que pour le rapport des résultats. La vue d'ensemble permet également de déceler plus facilement les points faibles du plan, ou les incohérences entre les objectifs et l'approche ou les critères de référence, par exemple.

MISSION					
Mentionnez ici la revendication, la vision sur la durabilité.					
Objectif		Approche		Étalon	
E	Mentionnez ici les objectifs de la catégorie E	Mentionnez ici les titres des plans d'action.		KPI	KPI
S	Mentionnez ici les objectifs de la catégorie S			KPI	KPI
G	Mentionnez ici les objectifs de la catégorie G			KPI	KPI

Figure 1.1 Le canevas de la durabilité

La figure 1.1 présente un exemple de canevas de la durabilité. Il a été élaboré pour un usage interne et ne sera pas communiqué à l'extérieur en tant que tel, bien que certaines parties – telles que la mission – puissent être reprises dans les communications externes. Dans les entreprises qui comptent plusieurs unités opérationnelles, il est possible de choisir entre un canevas de la durabilité global pour l'entreprise et des canevas distincts pour chaque unité opérationnelle. Un canevas unique et global de la durabilité, rassemblant les informations de toutes les unités opérationnelles, favorisera la cohérence intégrale entre les unités opérationnelles, mais pourrait présenter l'inconvénient de manquer de détails ou de clarté. Or, l'objectif même du canevas est de maintenir une vue d'ensemble.

L'autre solution consiste à préparer des canevas de la durabilité distincts pour chaque unité opérationnelle, en plus du canevas global pour l'entreprise. Il est toutefois recommandé d'uniformiser le canevas en tant qu'outil, car il serait sinon plus difficile de faire le suivi et de rendre compte des informations, des objectifs et des activités.

Le canevas de la durabilité commence par une **mission** globale, une revendication ou une déclaration. Il s'agit de l'énoncé du pourquoi de l'ESG. La mission motive et explique les choix, les efforts et les investissements. Il convient donc d'axer la mission aussi précisément que possible sur l'entreprise ou l'unité opérationnelle elle-même. Il va sans dire que la mission peut être belle et ambitieuse afin d'attirer les collaborateurs et les parties prenantes, mais il est tout aussi important de ne pas trop s'éloigner de ce qui est réaliste.

Dès que la mission est connue, on peut fixer des **objectifs**. Les objectifs indiquent ce que nous voulons atteindre. Sans objectifs, la mission reste vague et rien ne sera réalisé. Au début, les objectifs peuvent être prudents, car à ce stade, il reste encore beaucoup à apprendre sur l'ESG. Mais au fil de l'expérience, les objectifs peuvent être définis de manière plus précise et plus ambitieuse. La mission trouve sa transposition dans les objectifs ou, en d'autres termes, les objectifs rendent tangible la mise en œuvre de la mission. En ce qui concerne l'ESG, il est préférable de classer immédiatement les objectifs dans la bonne catégorie (E, S ou G), de sorte que l'on sache immédiatement dans quelle catégorie s'inscriront les activités. Cela facilite également l'établissement de rapports a posteriori.

Maintenant que nous savons quels objectifs nous voulons atteindre, nous devons déterminer comment nous les atteindrons. Pour ce faire, nous devons décrire l'approche de chaque objectif. L'**approche** comprendra les plans d'action et les activités qui seront mis en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs.

Enfin, il faut déterminer l'**étalon**, c'est-à-dire la manière dont nous mesurerons le succès. Les indicateurs de base ou KPI (*key performance indicators* – indicateurs clés de performance) décrivent les indicateurs qui seront mesurés et la manière dont les progrès seront suivis. Il s'agit des indicateurs non financiers qui permettront de mesurer les progrès réalisés en matière d'ESG. C'est là que la mise en œuvre du plan entre en jeu, en répondant à la question de savoir si les progrès sont en bonne voie.

Tout au long de cet ouvrage, le canevas de la durabilité sera complété et utilisé à travers deux cas d'entreprise différents pour démontrer comment chacune des étapes peut être mise en pratique. Le premier cas, Abriva, est une entreprise fa-