



Atelier du 20 juin 2024

« Intégrer les enjeux de durabilité pour une performance globale »

Les intervenants



**Christophe (Philippe)
FONTENEAU**

Expert-comptable & Commissaire aux comptes

Maître de conférences associé à l'IAE de Paris – Université Paris 1 Sorbonne

Membre du Comité Durabilité du CROEC IDF

Membre de la Commission Durabilité à l'Autorité des Normes Comptables (ANC)

Né à 329 PPM

En 2023, la concentration en PPM de CO2 dans l'atmosphère a été estimée à 421 PPM.

PPM est l'acronyme de « parties par million », une unité de mesure qui permet notamment d'évaluer la concentration de CO2 dans l'atmosphère.

Plusieurs scientifiques évaluent le risque de déstabilisation de l'écosystème Terre lié à une concentration de CO2 à partir d'un seuil maximal de 350 PPM, soit le montant estimé en 1988...

Et vous à quel taux de ppm êtes-vous nés ? => <https://borninppm.com>

Performance, vous avez dit performance ?



- Au sens strict du terme, une performance est un résultat dans une perspective de classement par rapport à soi-même (dans le temps) ou par rapport aux autres (dans le même espace).
- Une performance peut être définie comme un constat enregistrant un résultat accompli à un instant T en référence à un contexte, à un objectif ou un résultat attendu.
- La performance globale d'une entreprise s'appréhende via une approche durable de son modèle d'affaires.
- Comment au-delà de la performance financière, l'entreprise contribue-t-elle aux enjeux sociaux et environnementaux qui impactent l'ensemble des parties prenantes dans son projet entrepreneurial ?

Démarche de durabilité



#1

MODELE D'AFFAIRES

- Ressources utilisées
- Processus de création
- Partage de la valeur

#2

PARTIES PRENANTES

- Identification
- Dialogue en interne et en externe
- Recensement des enjeux

#3

MATRICE DE MATERIALITE

- Enjeux selon deux axes :
- Impact Financier
 - Impacts socio-Environnementaux

#4

IMPACTS RISQUES OPPORTUNITES

- Identification des impacts, risques et opportunités liés aux enjeux majeurs

#5

POLITIQUES ET PLANS D'ACTION

- Prise en compte des I.R.O. dans les politiques mises en œuvre

#6

INDICATEURS DE PERFORMANCE

- Sélection d'indicateurs pertinents pour piloter

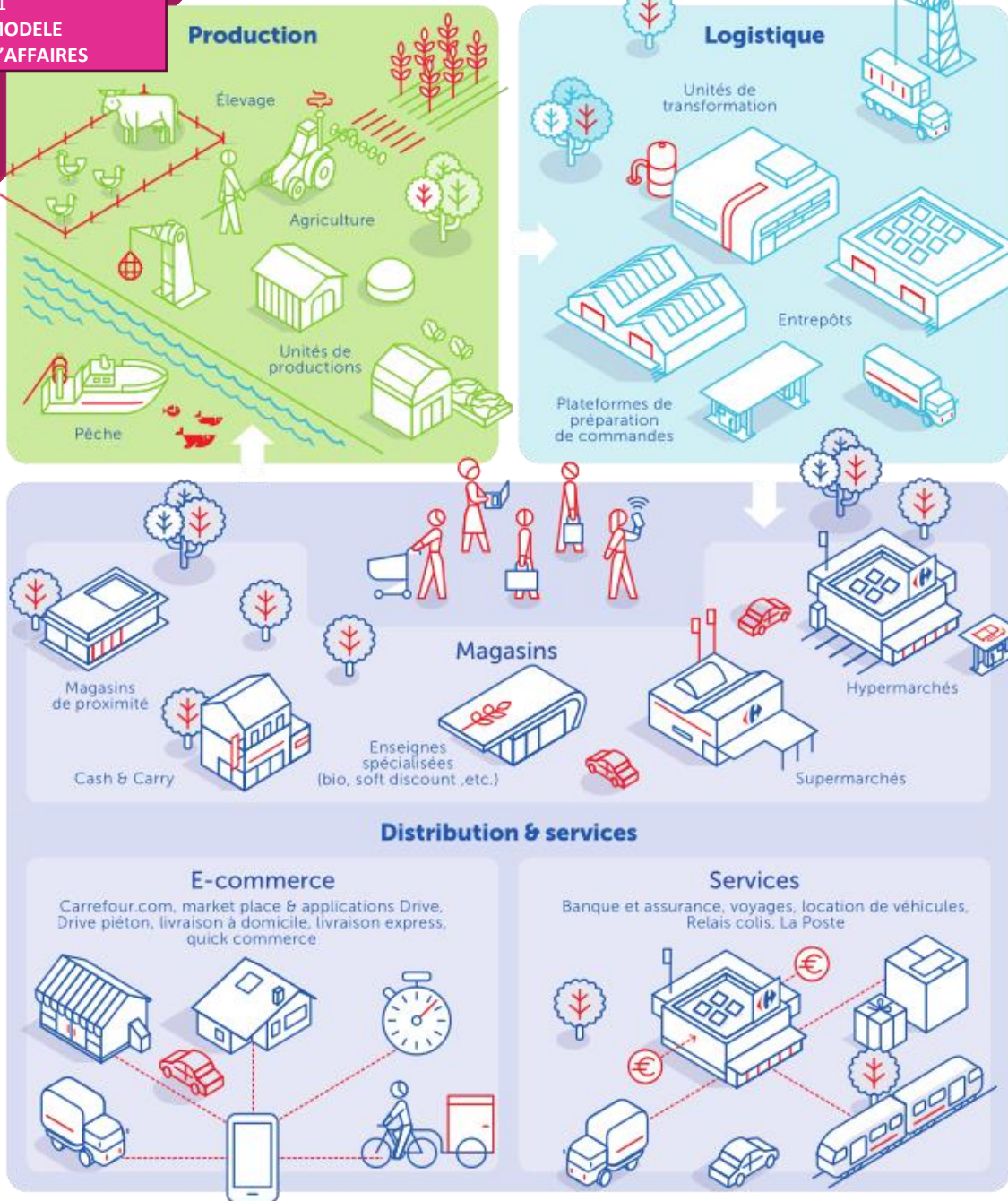
Une démarche structurante vers une performance globale

› Quelles sont les ressources (capitales) mobilisées pour créer de la valeur au sein de l'entreprise ?

- Ressources financières (capitaux propres et capitaux empruntés)
- Ressources humaines (salariés, sous-traitants, free-lance, dirigeants...)
- Ressources naturelles (directes et indirectes)

› Comment le partage de la valeur permet-il d'entretenir les ressources mobilisées ?

- Ressources financières => Intérêts, dividendes, plus-value...
- Ressources humaines => Salaire adéquat, qualité de vie au travail, sécurité, formation continue...
- Ressources naturelles => Réutilisation, recyclage, atténuation, adaptation, valorisation, régénération, sobriété énergétique, frugalité, éco-conception ...



	Capitaux et ressources	Valeur créée partagée	pour nos parties prenantes
CAPITAL FINANCIER & ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> → 14 930 magasins dans le monde et 2 623 Drives dans le monde → Plus de 40 pays d'implantation⁽¹⁾ → 92 614 M€ de chiffres d'affaires TTC → 2 632 M€ de revenus divers (sociétés financières, promotion immobilière, location) → 198 M€ de produits financiers 	<ul style="list-style-type: none"> → 405 M€ de dividendes aux actionnaires de la société mère → 4 439 M€ d'impôts et de taxes → 1 606 M€ de charges sociales → 608 M€ de charges financières 	<p>Actionnaires / investisseurs, Pouvoirs publics / Collectivités territoriales</p>
CAPITAL INTELLECTUEL ET HUMAIN	<ul style="list-style-type: none"> → 305 333 salariés dans le monde⁽²⁾ → 300 métiers → Programme managérial Act for Change 	<ul style="list-style-type: none"> → 7 373 M€ de salaires et charges sociales → Mesure du Net Promoter Score® (NPS®) des employés → 69 % des employés ont eu accès à une formation dans l'année → 1 161 audits sociaux chez les fournisseurs → 28 % de femmes nommées à des postes clés → 33 % des effectifs ayant moins de 30 ans → 4,3 % de personnes en situation de handicap dans les effectifs 	<p>Collaborateurs</p>
CAPITAL RELATIONNEL	<ul style="list-style-type: none"> → 1 site de e-commerce unique → 45,2 millions d'encartés fidélité → 15 partenariats internationaux → 2 593 sites fournisseurs en Europe → 46 000 producteurs partenaires → Partenariats et alliances stratégiques → 6,75 M€ de budget alloué par la Fondation Carrefour 	<ul style="list-style-type: none"> → 18,9 millions de fans sur les réseaux sociaux → 22 238 répondants au Net Promoter Score® (NPS®) en 2023 (vs. 16 615 en 2022) → 72 420 M€ achat de marchandises et prestations → 16 872 producteurs partenaires des FQC → 5,3 Mds € de chiffre d'affaires en produits certifiés durables → 48 millions de repas distribués aux associations d'aide alimentaire → 77 projets soutenus par la Fondation Carrefour 	<p>Consommateurs, Professionnels, Filières et Fournisseurs Prestataires</p>
CAPITAL NATUREL & ENVIRONNEMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> → Énergies fossiles et renouvelables → Utilisation de matériaux divers (plastiques, cartons, etc.) → Utilisation de ressources naturelles issues des écosystèmes : océans, forêts, sols → Consommation d'eau 	<ul style="list-style-type: none"> → 38,3 % de réduction des émissions de CO₂ (vs. 2019) → 69,8 % des déchets des magasins valorisés → -35,7 % de gaspillage alimentaire (vs. 2016) → 60,9 % des ventes de produits contrôlés issues de la pêche et de l'aquaculture provenant d'une démarche responsable → 20 738 tonnes d'emballages évitées depuis 2017 	<p>Communautés locales et société civile</p>

⁽¹⁾ franchise incluse
⁽²⁾ collaborateurs des magasins intégrés

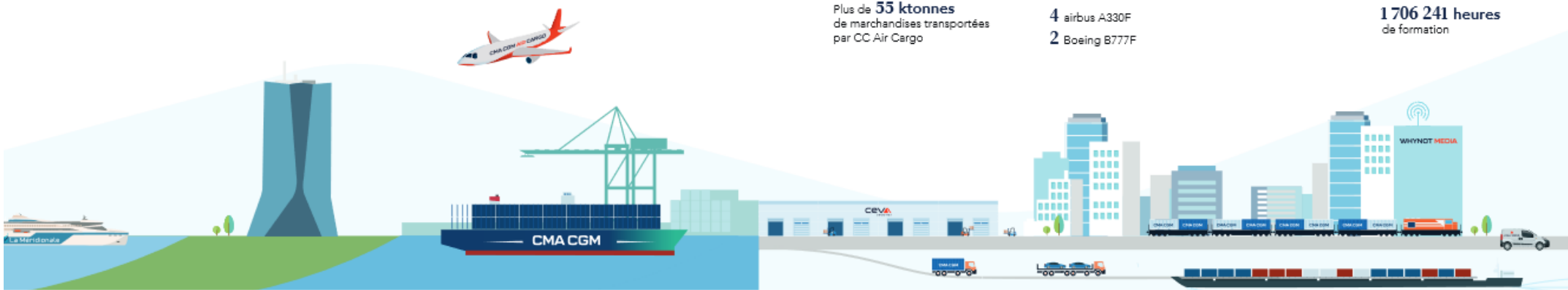
Notre modèle D'AFFAIRES

5 axes STRATÉGIQUES

	<i>Poursuivre</i>	<i>Apporter</i>	<i>Accélérer</i>	<i>Développer</i>	<i>Accompagner</i>
BETTER WAYS	LE DÉVELOPPEMENT MARITIME	DES SOLUTIONS LOGISTIQUES	L'INNOVATION ET LA DIGITALISATION	DES SOLUTIONS PLUS RESPECTUEUSES DE CHAQUE ÊTRE HUMAIN ET DE LA PLANÈTE	NOS COLLABORATEURS QUI ŒUVRENT AU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Nos atouts & RESSOURCES

PRÉSENCE SUR LA CHAÎNE LOGISTIQUE DE BOUT EN BOUT	FLOTTES ET INFRASTRUCTURES	CAPITAL HUMAIN	CAPITAL INTELLECTUEL ET INNOVATION
<p>21,9 millions d'EVP transportés par CMA CGM</p> <p>26,0 millions tonnes transportés par la route par CEVA Logistics</p> <p>Plus de 55 ktonnes de marchandises transportées par CC Air Cargo</p>	<p>629 navires opérés dont 253 en propriété</p> <p>52 terminaux</p> <p>685 entrepôts logistiques</p> <p>4 airbus A330F</p> <p>2 Boeing B777F</p>	<p>107 414¹ employés dont 6 561 navigants</p> <p>123 pilotes</p> <p>235 journalistes</p> <p>37 % de femmes</p>	<p>ZEBOX</p> <p>Fondation CMA CGM</p> <p>Tangram</p> <p>Le Phare</p> <p>Le Carburateur</p> <p>WhyNot Media</p> <p>1 706 241 heures de formation</p>



Notre création DE VALEUR

Pour NOS CLIENTS

- Couverture mondiale
- Service de bout en bout
- Information transparente
- Point d'entrée unique
- Solutions combinées
- Services différenciés

513 063 tonnes de CO_{2e} réduites depuis 2021 pour nos clients grâce à l'offre ACT with CMA CGM+

25 586 EVP pour les ONGs

Pour NOS COLLABORATEURS

- Politique RH et sécurité
- Politique droits humains
- Politique de non-discrimination

Plus de **98%** des employés du Groupe ont accès aux principaux soins de santé

39 âge moyen des collaborateurs

7255,7 millions d'USD masse salariale

90 482 heures de formation sur les sujets RSE

Pour LA PLANÈTE

- Feuille de route décarbonation
- Amélioration de la qualité de l'air
- Actions en faveur de la biodiversité
- R&D et innovation

53,4 gCO₂/EVP-km

37 navires dual fuel pour une capacité de **513 439** EVP

34 % électricité bas carbone au sein des entrepôts

7,8 % de carburants alternatifs soutés dans nos navires

Pour LES COMMUNAUTÉS LOCALES

- Actions de la Fondation
- Mécénat de compétences
- Actions RSE locales
- Entreprises soutenues par Le Phare et Zebox

1 586 EVP transportés à travers Conteneurs d'Espoir en 2023

Plus de **9 200** articles à impact² publiés par Le Phare et Zebox

¹ L'effectif communiqué n'intègre pas les contrats temporaires.

² Les articles sont considérés « à impact » sur la base de critères sociaux et environnementaux.



#2 PARTIES PRENANTES



« Les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble :

- de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires...),
- de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG...),
- et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...).

Les parties prenantes sont toutes les personnes ayant un intérêt dans les activités de l'entreprise ».

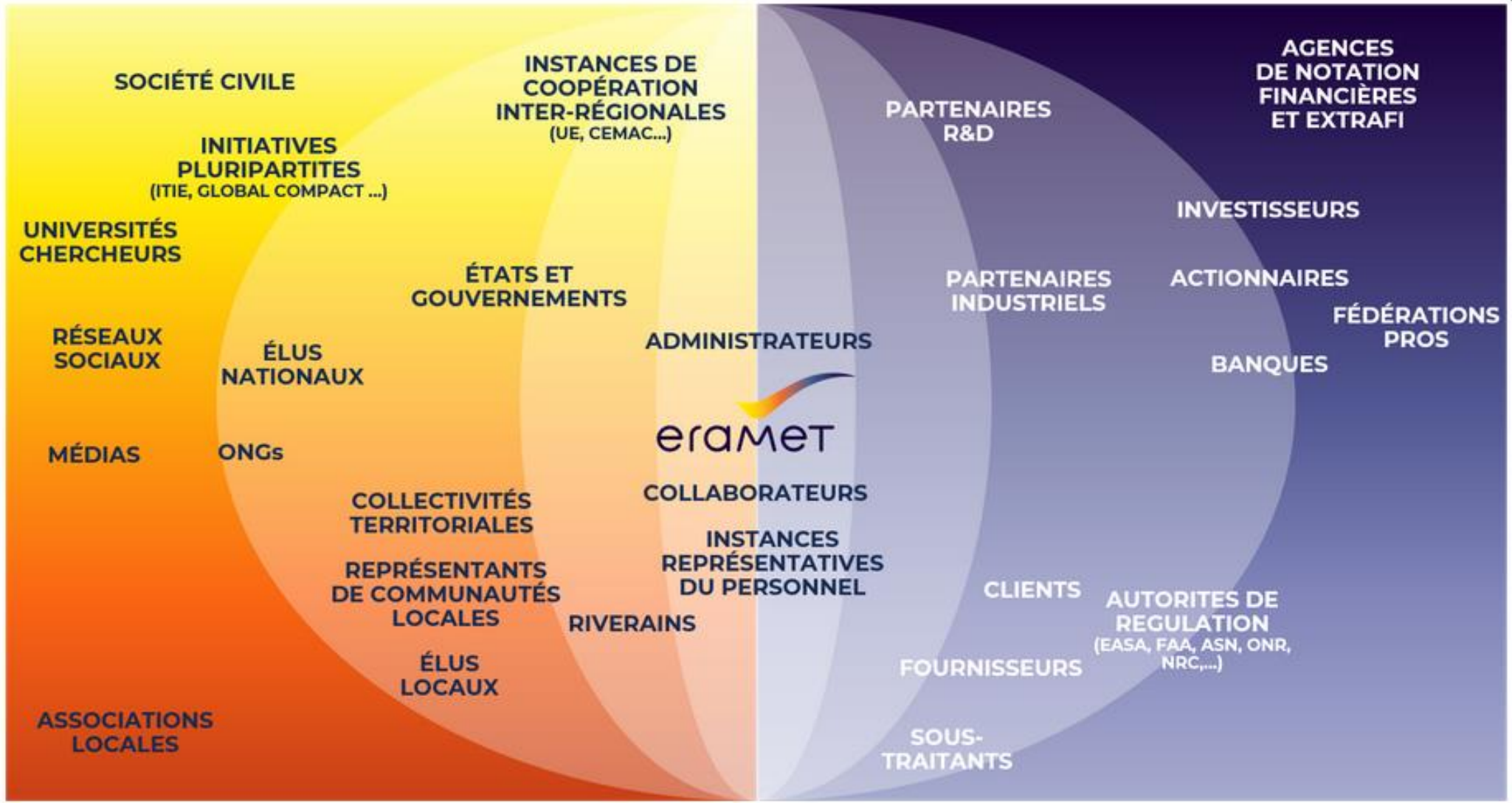
source : Novethic

ÉCHELLE
GLOBALE

DIMENSION SOCIÉTALE

DIMENSION ÉCONOMIQUE

ÉCHELLE
GLOBALE

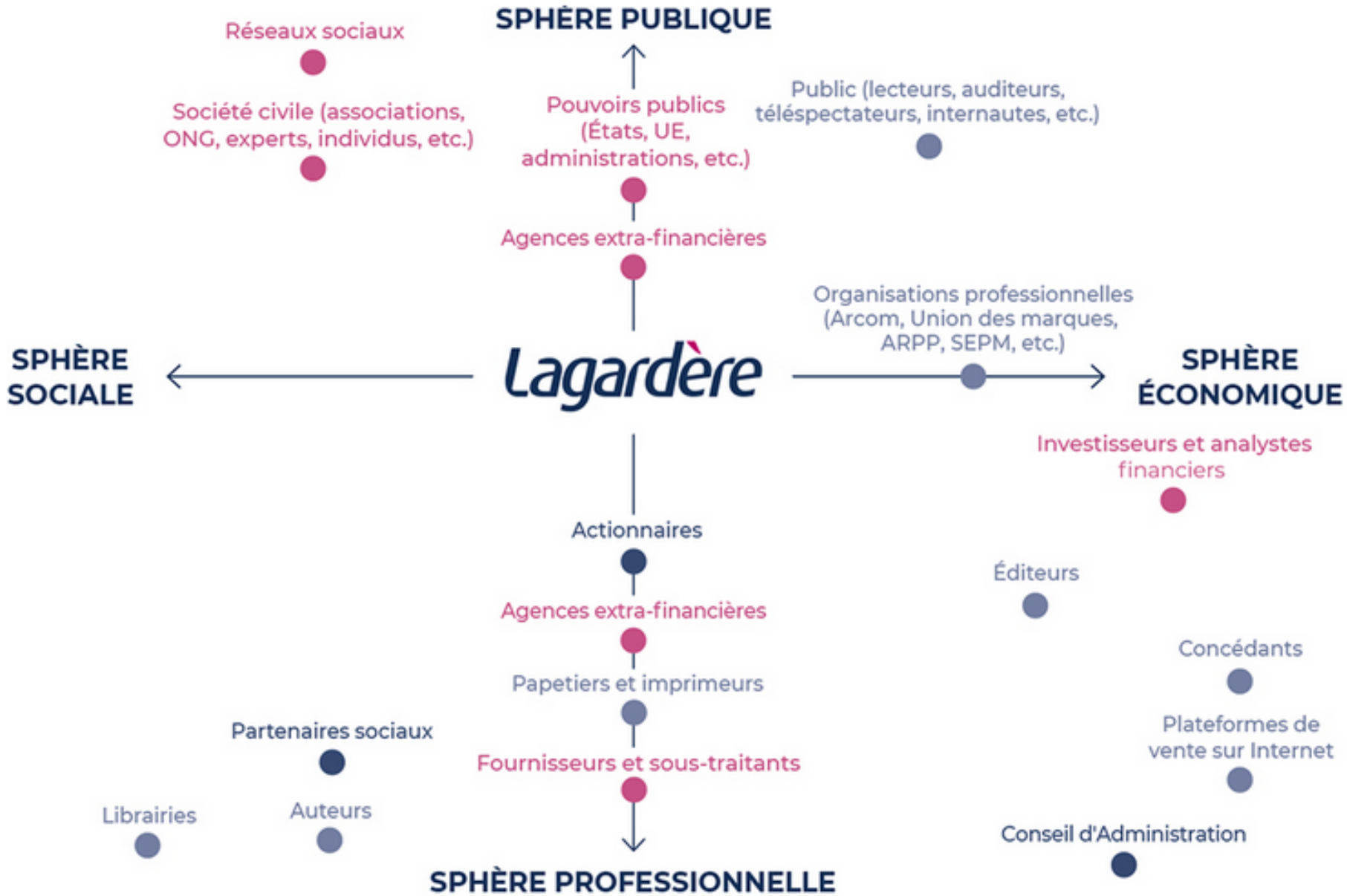


IMPACT DE LA PARTIE PRENANTE SUR ERAMET

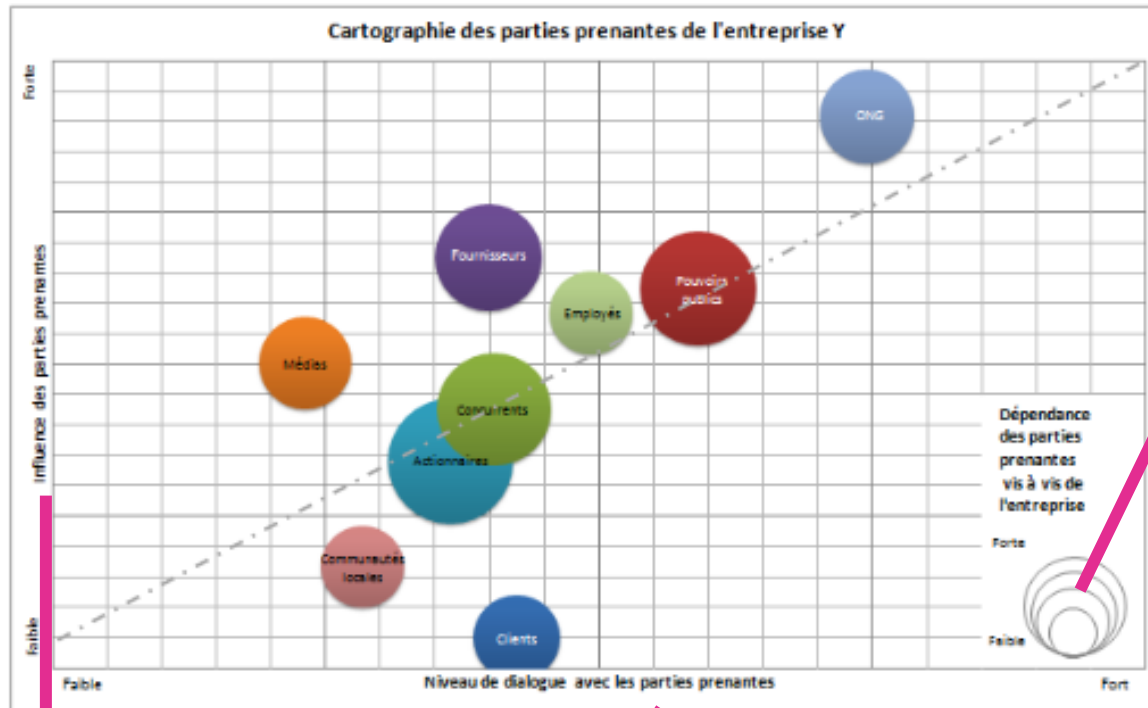
ÉCHELLE
LOCALE

ÉCHELLE
LOCALE

Cartographie des parties prenantes



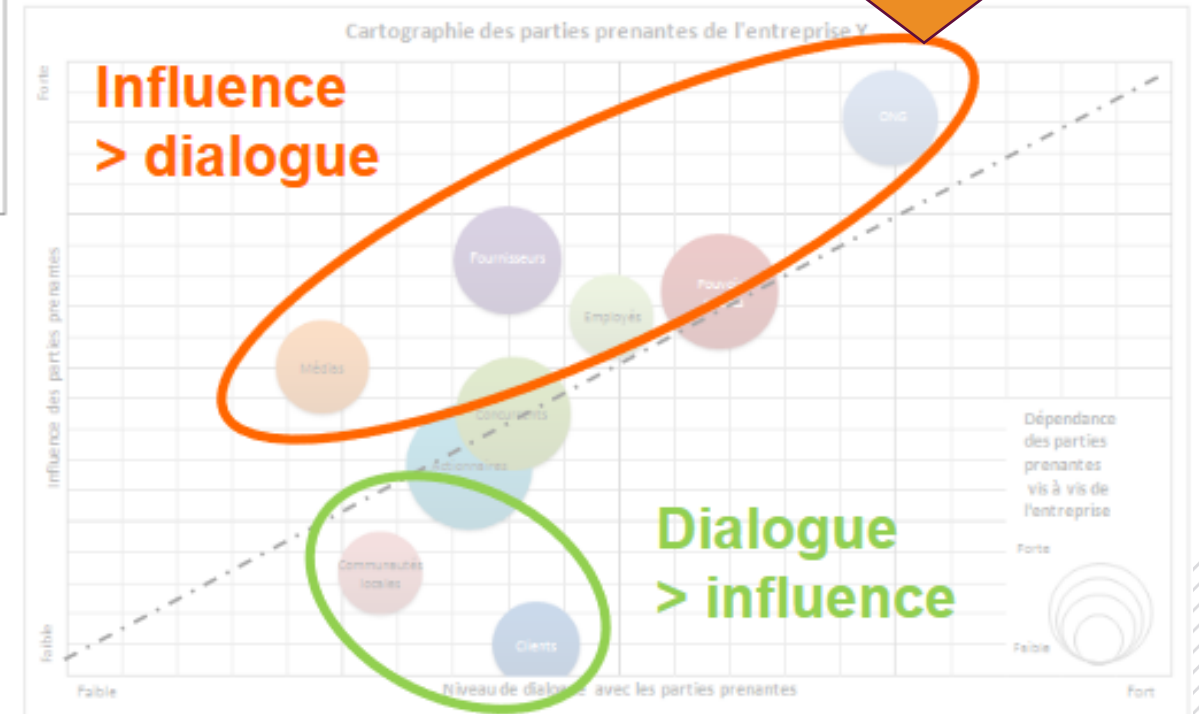
LÉGENDE : ● Partie prenante interne ● Partie prenante sectorielle ● Partie prenante externe



3. La partie prenante est-elle dépendante des activités de l'entreprise ?

- 1 = Dépendance nulle
- 2 = Dépendance faible
- 3 = Dépendance moyenne
- 4 = Dépendance forte
- 5 = Dépendance considérable/vitale

Parties prenantes à consulter en priorité



2. La partie prenante est-elle en mesure d'influer sur la performance de l'entreprise ?

- 1 = Influence nulle
- 2 = Influence faible
- 3 = Influence moyenne
- 4 = Influence forte
- 5 = Influence considérable/vitale

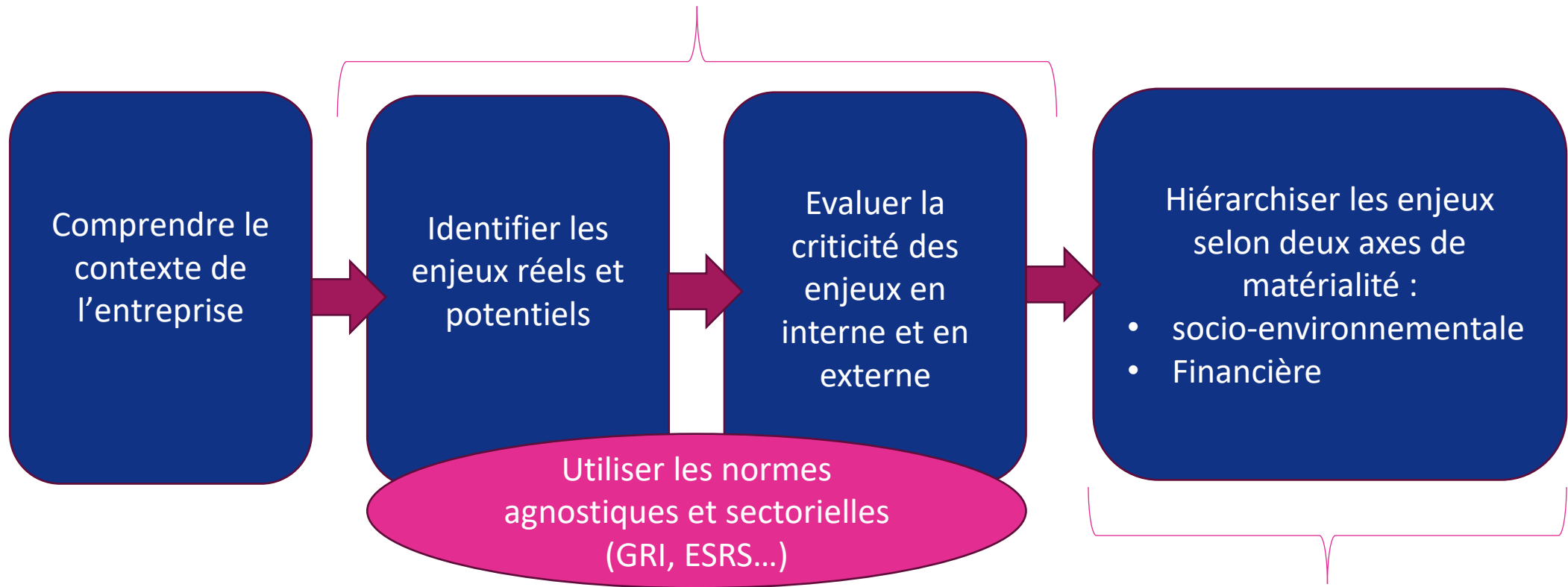
1. Dans quelle mesure l'entreprise dialogue-t-elle déjà avec la partie prenante ?

- 1 = Absence de dialogue
- 2 = Dialogue faible
- 3 = Dialogue régulier
- 4 = Dialogue fréquent
- 5 = Dialogue permanent

Les étapes du dialogue avec les parties prenantes et la détermination des enjeux



Impliquer les parties prenantes



Tester la compréhension de la hiérarchisation en interne et externe

#3

MATRICE DE
MATERIALITE

Double matérialité des enjeux



Entreprise

ENJEUX

Impacts, Risques & Opportunités
associés aux enjeux majeurs



Environnemental



Sociétal



Economique

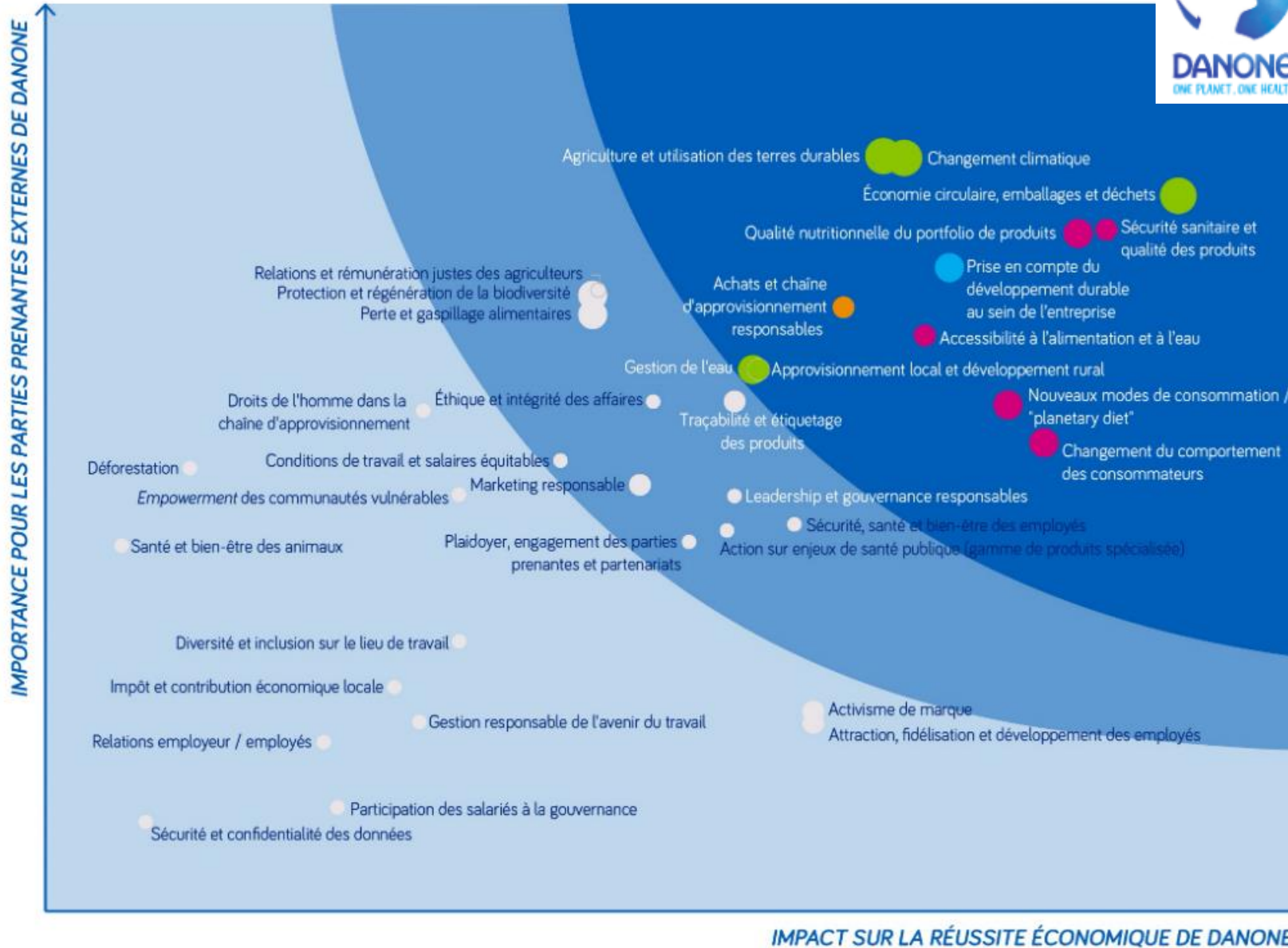
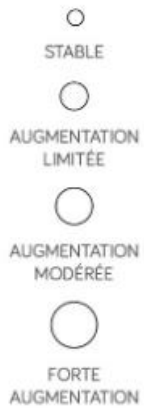
Double matérialité selon l'Union européenne

« Incidence des questions de durabilité sur les résultats, la situation et l'évolution de l'entreprise (point de vue interne), ainsi que l'incidence de sa propre activité sur la population et l'environnement (point de vue externe) ».

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

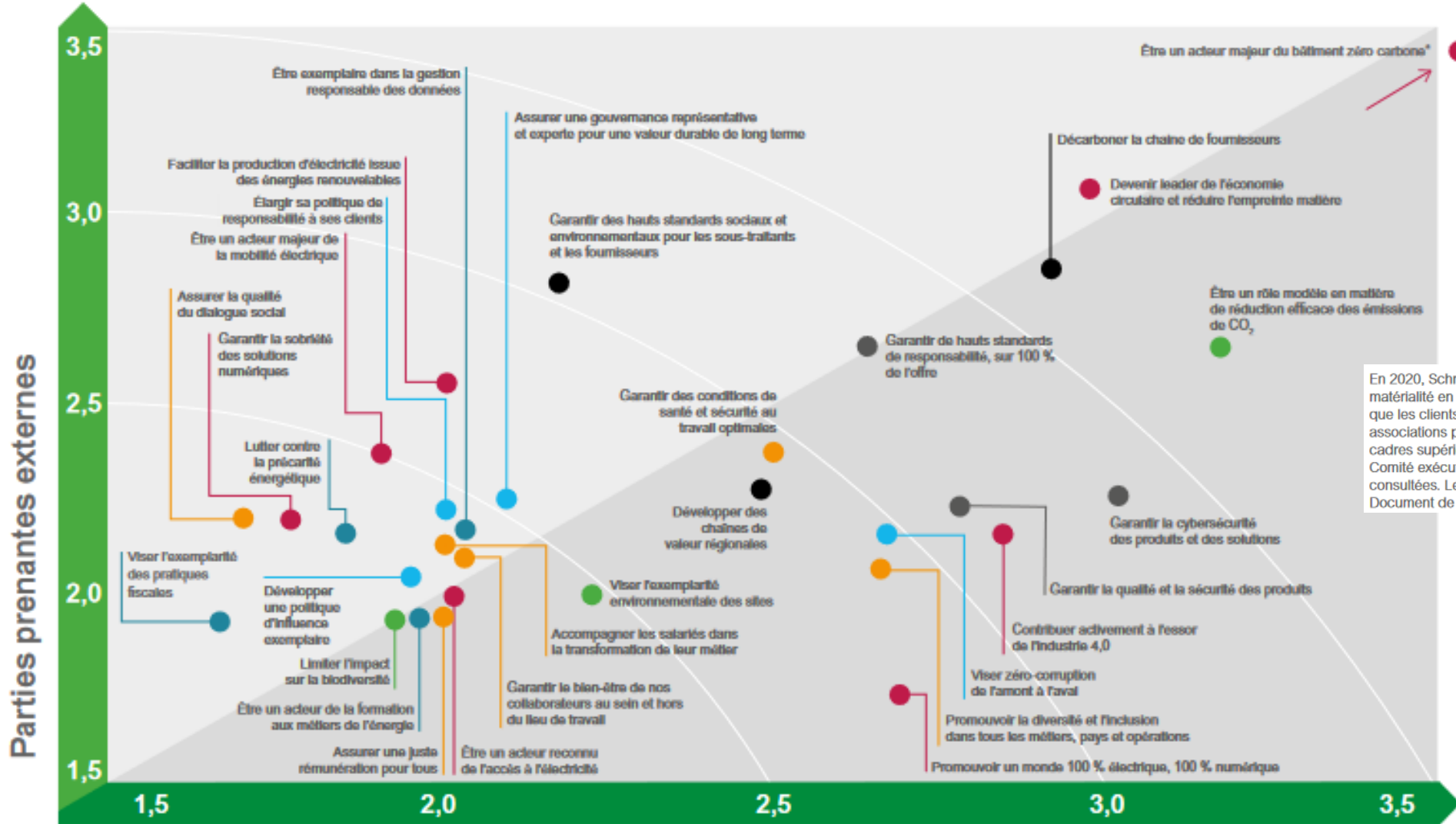


ÉVOLUTION ANTICIPÉE SUR LES 5 À 10 PROCHAINES ANNÉES



IMPACT SUR LA RÉUSSITE ÉCONOMIQUE DE DANONE

Matrice de matérialité



En 2020, Schneider Electric a construit sa troisième matrice de matérialité en interrogeant les parties prenantes externes (telles que les clients, les fournisseurs, organisations internationales, associations professionnelles, experts et actionnaires) et les cadres supérieurs et dirigeants au sein du Groupe, y compris le Comité exécutif. Au total, près de 200 parties prenantes ont été consultées. Les détails de l'analyse peuvent être trouvés dans le Document de référence universel du Groupe 2021 pages 76-77.

Importance de l'impact négatif sur les personnes ou l'environnement:

- 1 : peu ou pas d'impact
- 2 : impact visible mais modéré sur les ressources naturelles
- 3 : impact significatif sur la qualité/quantité des ressources naturelles affectées
- 4 : forte dégradation des ressources naturelles

Si et dans quelle mesure les impacts négatifs peuvent être réparés :

- impact non significatif
- impact nécessitant peu de ressources pour y remédier (humaines, technologiques, financières, ...)
- impact nécessitant de ressources importantes pour y remédier
- impact définitif

Dans quelle mesure les impacts négatifs sont répandus :

- impact très localisé
- impact régional
- impact national
- impact multi-pays

Évaluation des effets financiers sur potentiels la part et la localisation des actifs exposés, classification des actifs par classe d'efficacité énergétique, sorties de ressources futures :

- 1 : peu ou pas d'impact
- 2 : impact modéré
- 3 : impact significatif
- 4 : impact majeur

Justification de la matérialité										
Matérialité d'IMPACT NÉGATIF			Matérialité d'IMPACT POSITIF		Résultat de la matérialité d'impact	Effets financiers attendus des risques		Effets financiers attendus des opportunités		Résultat de la matérialité financière
Ample	Etendue	Caractère Irrémédiable	Ampleur	Etendue		patrimoine	Activité	patrimoine	Activité	

Évaluation des effets financiers sur des économies de coûts futures, taille du marché lié aux opportunités identifiées:

- 1 : peu ou pas d'impact
- 2 : impact modéré
- 3 : impact significatif
- 4 : impact majeur

Dans quelle mesure les impacts positifs sont répandus

- 1 : impact très localisé
- 2 : impact régional
- 3 : impact national
- 4 : impact multi-pays

Bénéfice lié à l'impact positif sur les personnes ou l'environnement

- peu ou pas d'impact
- impact visible mais modéré sur les ressources naturelles
- impact significatif sur la qualité/quantité des ressources naturelles affectées
- forte dégradation des ressources naturelles

Évaluation des effets financiers sur la part du chiffre d'affaires et la localisation des activités exposées :

- 1 : peu ou pas d'impact
- 2 : impact modéré
- 3 : impact significatif
- 4 : impact majeur

FAMILLE DE RISQUES RSE	RISQUE RSE MAJEUR	DESCRIPTION DU RISQUE RSE MAJEUR
RISQUE SOCIÉTAL	Sécurité produit	Risque de non-respect des exigences réglementaires ou de manquement en matière de qualité ou de sécurité des produits pouvant entraîner, par exemple, un impact négatif sur les patients, les consommateurs ou les professionnels de santé ou des cas de cosmétovigilance ou pharmacovigilance
	Accès aux soins	Risque que les produits ne soient pas accessibles pour les patients/consommateurs soit en raison de la politique de prix du Groupe, soit en raison de ruptures d'approvisionnement
	Éco-innovation	Risque d'un manque d'innovation écologiquement responsable pour répondre aux évolutions sociétales de consommation (liées, par exemples, au changement climatique, crise sanitaire, etc.)
	Communication transparente et responsable	Risque d'atteinte à l'image du Groupe de la part des consommateurs par manque de transparence sur la composition de nos produits (utilisation de substances à controverses), ou à cause d'allégations marketing ou promotionnelles incorrectes (<i>greenwashing</i>)

Sur les **22 risques RSE** identifiés en premier lieu, la cotation et le regroupement de certains risques ont permis de dégager **11 risques majeurs**. Les 11 risques majeurs identifiés ont été validés par le CODIR Groupe en juin 2021 et ont été reconduits en 2022 et 2023.



Pierre Fabre

Politiques mises en œuvre pour répondre aux IRO



- › Après avoir identifié les impacts, risques et opportunités (I.R.O.), l'entreprise va mettre en œuvre des politiques, déclinées en plans d'action pour :
- Réduire, atténuer ou éliminer les risques identifiés (risques physiques et risques de transition susceptibles d'impacter l'entreprise);
 - Saisir les opportunités actuelles ou futures;
 - Limiter, réduire ou neutraliser les impacts socio-environnementaux négatifs, voire compenser
 - Valoriser les impacts socio-environnementaux positifs

#6

INDICATEURS DE PERFORMANCE



Peter Drucker : « vous ne pouvez pas piloter ce qui n'est pas mesuré ».

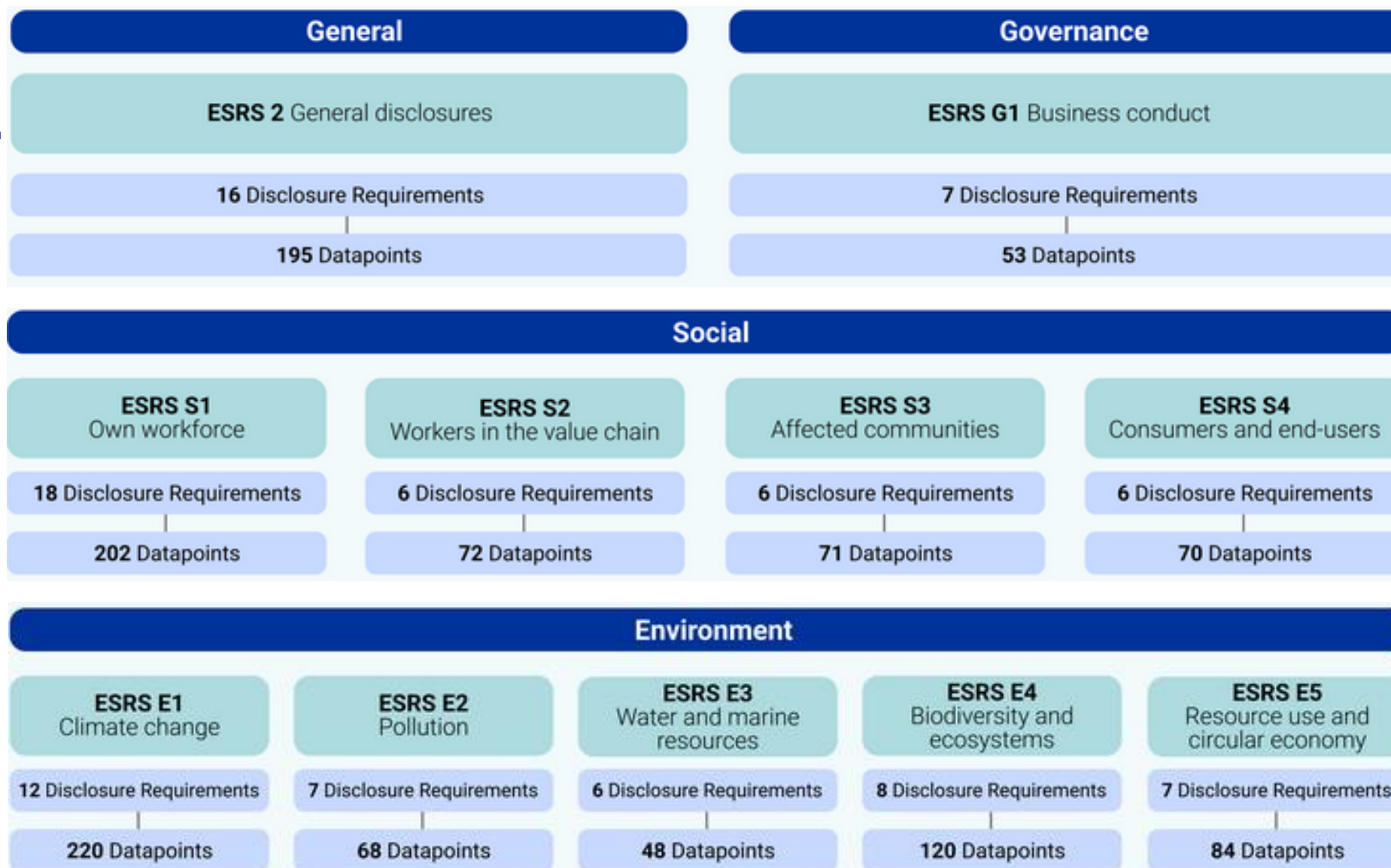
- Il n'y a de politique efficace sans mesure de celle-ci.
- Les indicateurs choisis doivent être en lien avec les politiques destinées à couvrir les I.R.O. majeurs.
- Ils peuvent être quantitatifs, qualitatifs ou booléens, mais dans tous les cas, ils doivent être S.M.A.R.T.



Et les E.S.R.S. ?



- › 2 normes transverses (ESRS 1 et ESRS 2)
- › 10 normes thématiques non sectorisées
 - 5 normes sur l'Environnement (Changement climatique, Pollution, Ressources aquatiques et marines, Biodiversité et écosystèmes, Utilisation des ressources et économie circulaire) : ESRS E1 à E5;
 - 4 normes sur le Social (travailleurs de l'entreprise, travailleurs au sein de la chaîne de valeur, Communautés affectées, Consommateurs et utilisateurs finaux) : ESRS S1 à S4;
 - 1 norme sur la Gouvernance (Conduite des affaires) : ESRS G1
- › Des normes sectorielles à venir



Conclusion



- › La démarche de durabilité est une approche structurante qui permet d'apprécier la performance globale d'une entité.
- › La comparabilité dans le temps et dans l'espace des indicateurs de performance est en train de se mettre en place.
- › Les ESRS permettent d'apporter des normes partagées par les différents acteurs.
- › Elle va se poursuivre avec l'intégration de données extra-financières sur les factures électroniques et l'exploitation de données de masse par l'intelligence artificielle.
- › Par ailleurs, l'ANC va ouvrir un groupe de travail sur 3 ans destiné à promouvoir une comptabilité en multi-capitaux qui va au-delà de la présentation actuelle du patrimoine, de la situation financière et du résultat.

Merci et à bientôt