



accenture

ESG - Faire de la conformité un avantage stratégique

Comment les entreprises françaises
peuvent s'appuyer
sur les réglementations
pour accélérer
leurs stratégies RSE



Les entreprises françaises (et plus largement, toutes les entreprises qui opèrent en Europe) font face à un environnement réglementaire en rapide évolution, qui influence profondément leurs modes de réflexion et d'action. Parmi les lois et réglementations récemment entrées en vigueur, plusieurs imposent de nouvelles exigences en matière de *reporting* environnemental, social et de gouvernance (ESG) : la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) à l'échelle de l'Union européenne, ainsi que les nouveaux standards définis par l'*International Sustainability Standards Board* (ISSB).

Se conformer à ces nouvelles réglementations peut s'avérer complexe, car elles ont de multiples impacts pour les directions financières et RSE et se traduisent par de nouvelles exigences en termes d'auditabilité. Les entreprises pourraient devoir publier jusqu'à 1 000 indicateurs sur leurs performances ESG¹. Toutefois, ces réglementations représentent également une opportunité pour les entreprises de déployer de nouvelles technologies qui peuvent les aider à collecter des informations de meilleure qualité, à prendre des décisions plus éclairées et à générer de la valeur en lien avec les enjeux ESG.

¹ EFRAG IG 3 List of ESRS Data Points



Les organisations peuvent saisir cette opportunité pour faire de la conformité un levier de création de valeur

En nous appuyant sur notre riche expérience auprès d'entreprises internationales et en observant les pratiques les plus avancées, nous avons identifié les principales capacités clés que les organisations ont tout intérêt à développer dans les domaines de la mesure et de la gestion de la performance ESG.

Dans ce rapport, nous nous intéressons à la maturité RSE des entreprises françaises, telles que perçues par 72 directeurs financiers et les comparons aux impressions de leurs homologues internationaux, en nous appuyant sur les données de l'enquête Accenture « ESG Measurement and Management », qui a interrogé 730 directeurs financiers à l'échelle mondiale.

Notre analyse montre que si de nombreuses entreprises donnent la priorité à la conformité et commencent à monter en capacités sur les sujets de mesure et de reporting ESG, seulement 20 % environ des directeurs financiers français et internationaux sont prêts à la fois à établir

des *reportings* spécifiques sur le changement climatique (atténuer et s'adapter) et à obtenir des certifications externes sur leurs informations ESG - deux impératifs qui seront de plus en plus pressants au cours des années à venir.

Aussi, notre étude a également permis d'identifier un groupe d'entreprises qui se concentre uniquement sur les enjeux de conformité. Pour ce groupe, ESG et création de valeur sont considérés comme antinomiques.

Seuls 15 % des répondants internationaux ont adopté une approche stratégique face à ce défi. Ce groupe d'entreprises dotées de solides expertises en matière de mesure et de gestion de la performance ESG considère le développement durable comme une opportunité, un facteur de différenciation et un levier de création de valeur pour leur organisation. Elles font également preuve d'un fort esprit de « responsabilité partagée de l'ESG », puisque près des trois quarts d'entre elles impliquent trois membres du comité de direction ou plus dans le programme ESG de l'entreprise.

En France, nous ne retrouvons pas d'entreprises, parmi celles interrogées, qui ont atteint un tel niveau de maturité, ce qui révèle une marge de progression importante. Cependant, 10 % des répondants français ont montré qu'ils « sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG », se démarquant ainsi de leurs pairs. Ces 10 % sont sur le point de développer de façon systématique des outils ESG harmonisés et accessibles.

Et seulement 3 % des entreprises françaises interrogées ont « de faibles capacités de mesure et de gestion de la performance », ce qui est quatre fois moins que les entreprises internationales à 12 %. Cela indique que, en comparaison avec les entreprises internationales, une grande partie des entreprises françaises adoptent des approches plus avancées dans leurs méthodes de mesure et de gestion de la performance ESG.

À mesure que le cadre réglementaire se renforce, les entreprises capables de s'adapter rapidement et d'aborder le *reporting* ESG de façon stratégique pourront dépasser la simple conformité réglementaire et bénéficier d'un avantage stratégique clair pour leurs organisations.

Tout au long du rapport, nous avons inclus des exemples d'entreprises internationales qui ont opéré des changements majeurs dans leurs réflexions et leurs démarches de mesure et de gestion de la performance ESG.



L'évolution du paysage réglementaire

Les législations et les réglementations en matière de développement durable évoluent rapidement en Europe, ce qui a pour conséquence d'élargir le champ d'intervention des directions financières et administratives (DAF) et des équipes financières. Les obligations de reporting et les politiques fiscales ont des répercussions directes sur les coûts et les conséquences d'une stratégie «business as usual». Ces éléments requièrent une attention particulière de la part des directeurs financiers, les obligeant à prendre des décisions en tant que responsables financiers et garants de la performance de l'entreprise. Environ 97 % des directeurs financiers français estiment que les questions ESG seront au centre de leurs préoccupations dans les cinq années à venir, un chiffre légèrement supérieur aux 91 % de leurs homologues internationaux qui partagent cette opinion.

Les décideurs politiques s'appuient sur trois types de mesures pour accélérer la performance ESG (voir Graphique 1). Il est essentiel que les directeurs financiers comprennent ces mécanismes pour élaborer des stratégies répondant aux objectifs des régulateurs.

- Des mesures visant à accroître la transparence du marché et la reconnaissance des risques et opportunités ESG en imposant la publication d'informations.
- Des mesures visant à créer des conditions équitables pour les biens produits localement, en fixant des taxes pour l'intensité carbone des importations.
- Des mesures visant à influencer les décisions d'investissement, en fournissant des incitations et des subventions pour des activités identifiées comme plus vertueuses.

«Le secteur pharmaceutique est très engagé dans l'intégration et l'évaluation des critères ESG, comme en témoigne le rapport de progrès 2023 du plan d'engagement sociétal PACTES des Entreprises du Médicament. Lancé en 2021, ce plan marque un engagement profond envers la responsabilité sociétale, visant à promouvoir des pratiques éthiques, durables et responsables au sein de l'industrie. Il s'articule autour de plusieurs axes clés, dont la transparence, l'innovation durable, la coopération avec les parties prenantes, et la promotion de la santé publique, tout en mettant l'accent sur l'innovation et la responsabilité environnementale. Afin d'intégrer la CSRD, le plan va prochainement évoluer pour offrir un cadre plus robuste et aider les entreprises à structurer et évaluer leurs initiatives conformément aux nouvelles normes en matière de durabilité.»



Marianne Bardant
Directrice des affaires juridiques et conformité, LEEM

Graphique 1

Aperçu des réglementations actuelles en matière d'ESG

Mécanisme	Description	Exemples de réglementation (liste non exhaustive)		
Déclarations obligatoires	Mesures visant à accroître la transparence du marché et la reconnaissance des risques et opportunités ESG	Déclarations à l'échelle de l'entreprise	Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	
		Déclarations relatives à l'ensemble de la chaîne de valeur	EU Deforestation Regulation	Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR)
Tarifification carbone	Mesures visant à créer des conditions équitables pour les biens produits localement, en fixant des taxes pour l'intensité carbone des importations	EU Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)		
Incitations et subventions	Mesures visant à influencer les décisions d'investissement, en fournissant des incitations et des subventions pour des activités spécifiques définies comme plus vertueuses	Transition énergétique pour la croissance verte (TEPCV)	REPowerEU	EU Green Deal Industrial Plan

Légende : en vigueur

Source : Accenture - Regroupement par Accenture des réglementations existantes sur la base de documents accessibles au public.

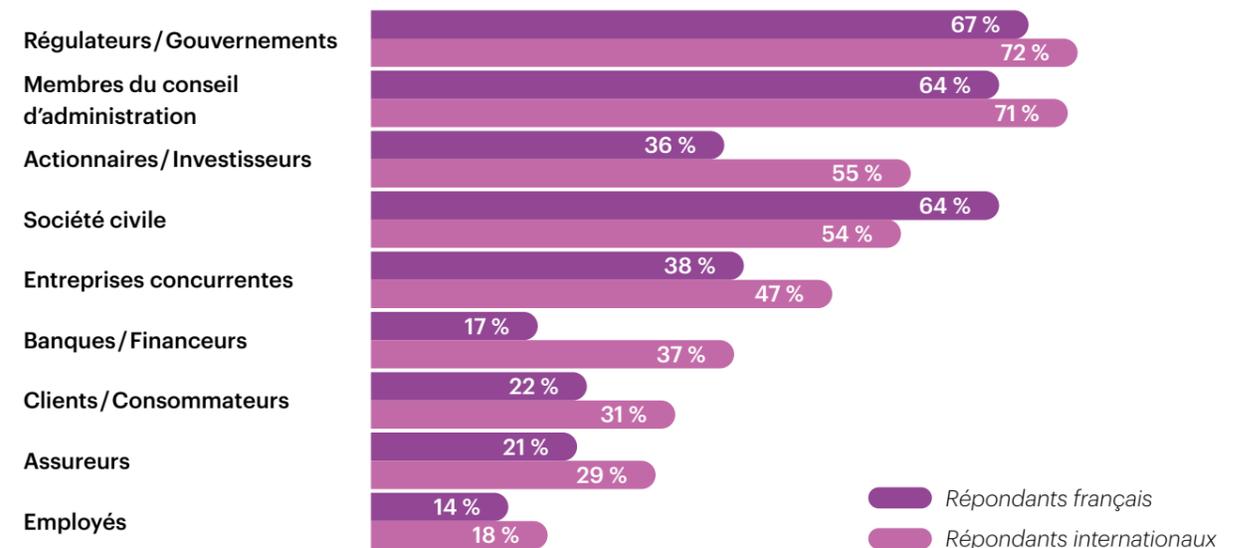


Alors que la pression augmente, les directeurs financiers estiment que leurs organisations ne sont pas suffisamment préparées

Graphique 2

Les exigences en matière de durabilité s'accroissent de la part de toutes les parties prenantes

Q. Votre organisation ressent-elle une pression de la part des parties prenantes suivantes pour agir sur les questions de développement durable (par exemple, le changement climatique, la perte de biodiversité, les inégalités, les droits de l'homme) ? (% de directeurs financiers)



Source : ESG Measurement and Management Study, 2023; Répondants français N=72; Répondants internationaux N=730

Environ 68 % des directeurs financiers français interrogés ont déclaré qu'ils faisaient l'objet d'incitation de la part d'au moins trois parties prenantes différentes pour qu'ils prennent davantage de mesures dans le domaine du développement durable (contre 81 % des directeurs financiers interrogés au niveau mondial). Pour les entreprises françaises et internationales, les gouvernements et les régulateurs sont en tête de liste, 67 % des répondants français les citant comme source de pression pour agir sur les questions de développement durable (contre 72 % des répondants internationaux) (voir Graphique 2). Viennent ensuite les membres du conseil d'administration et la société civile. En revanche les actionnaires et investisseurs, qui sont en 3^e position pour les répondants internationaux, ne sont qu'en 5^e position pour les répondants français, qui ressentent davantage la pression de la société civile que leurs homologues étrangers.

Les gouvernements et les régulateurs mettent en place des obligations de transparence en matière d'ESG pour inciter les entreprises à modifier leurs pratiques dans ce domaine. Une proportion quasiment équivalente de responsables financiers français et internationaux s'attendent à ce que ces demandes continuent à croître dans les 3 prochaines années (86 % et 85 % respectivement).

De nombreux répondants déclarent que leur entreprise n'est pas tout à fait prête à répondre à cet enjeu. Les réglementations à venir feront en sorte que les entreprises fournissent davantage de détails sur les risques et les opportunités associés

«L'Oréal envisage le rôle du Directeur Financier comme un Catalyste de la Création de Valeur, qui accompagne le management dans la prise de décision avec une vision holistique de la performance intégrant tous les axes de création de valeur : financière, ESG, mais aussi autour de l'innovation, de la *data* et des nouveaux *business models*. En ce qui concerne les enjeux ESG, un programme ambitieux de gestion des données et de mise en place d'une suite d'outils a été initié, visant non seulement à assurer la conformité et le *reporting* ESG, mais également à permettre la simulation et le pilotage de la performance intégrée englobant les aspects financiers et extra-financiers. Ce programme permettra de placer la création de valeur au centre de toutes nos décisions et d'accompagner la mise en place d'une gouvernance robuste entre les ambitions environnementales et sociales du Groupe et la Finance, et la mise en oeuvre d'un réseau de «Sustainable Finance Officers» dans les *Business Units* et Métiers.»



Hélène Doré

Global Chief Transformation Officer
Finance & Legal – Finance Data Domain
Finance SSC Strategic Lead, L'Oréal

Notre étude révèle que les principales difficultés rencontrées par les entreprises françaises dans la transformation de leurs opérations et modèles d'affaires vers plus de durabilité incluent le manque de clarté et la faible rentabilité des initiatives de transformation durable, ainsi que l'absence de demande et le déficit en capacités nécessaires.

Pour surmonter ces défis, avoir accès à des données ESG complètes et facilement accessibles peut aider les dirigeants à établir des liens clairs et explicites entre le développement durable

au changement climatique et procèdent à des vérifications externes de leurs données ESG. En France, 19 % des DAF interrogés déclarent être bien préparés pour faire les deux, contre 22 % de leurs homologues dans le monde. Si nous ajoutons d'autres obligations de *reporting* ESG sur des thèmes spécifiques, comme l'utilisation des ressources et la circularité, le pourcentage tombe à 13 % pour les DAF français et à seulement 10 % au niveau mondial.

et les résultats de l'entreprise, ce qui s'avère souvent indispensable pour susciter l'adhésion. Il est également essentiel de présenter l'intérêt et la valeur créée par les investissements opérés dans la technologie, les outils et les talents afin de développer des capacités ESG et gagner en maturité.

Les principales capacités à acquérir pour aller plus loin que la mise en conformité et bénéficier d'un avantage stratégique



Nos études et notre expérience auprès de nos clients ont révélé les capacités principales liées à la technologie et aux talents que les organisations doivent développer pour dépasser la simple conformité et créer un avantage stratégique en accélérant leurs stratégies ESG.

Ces capacités se répartissent en trois catégories :

- la mesure de l'ESG;
- la gestion de la performance ESG;
- les talents.

La mesure de l'ESG

Pour respecter leurs obligations déclaratives, les directeurs financiers doivent être en capacité de mesurer avec précision les performances ESG. Cela implique de mettre en place les bons processus et les bonnes technologies pour collecter toutes les données ESG pertinentes, garantir leur qualité et les rendre disponibles dans l'ensemble de l'organisation. Des technologies telles que l'IA générative peut jouer un rôle clé pour accélérer l'automatisation de la collecte des données et leur diffusion dans l'ensemble de l'entreprise.

 **Collecte des données**
L'existence et l'ampleur de l'automatisation de la collecte des données ESG au sein de l'organisation.

 **Qualité des données**
L'existence et l'ampleur des référentiels et des contrôles permettant de garantir la qualité des données ESG collectées de façon automatisée au sein d'une organisation.

 **Disponibilité et intégration des données**
L'accès aux données ESG par toutes les entités et fonctions de l'entreprise, par le biais d'une plateforme intégrée.

« La gestion de la performance ESG chez Accenture s'appuie sur une solide base de données et une architecture flexible pour faciliter l'intégration des données entre les *business units*. Nous évaluons comment la technologie peut optimiser la capture des données et des flux de travail de multiples sources de manière efficace et précise. En associant les indicateurs extra-financiers aux indicateurs financiers, Accenture renforce la prise de décision et la performance de l'entreprise. L'adoption de l'IA générative dans ces processus accroît l'automatisation et la fiabilité des données ESG, avec l'ambition de transformer la façon dont nous gérons et rendons compte de la performance en matière de développement durable. »



Charlotte Guillorit

Directrice des Services Généraux, Accenture

La gestion de la performance ESG

Il est également important que les directeurs financiers pilotent la performance ESG de l'entreprise en toute confiance. Cela implique de relier les indicateurs de performance extra-financiers aux indicateurs financiers, mais aussi d'analyser et de prédire la valeur des indicateurs ESG afin d'identifier les risques et les opportunités. Pour ce faire, un suivi extra-financier régulier est nécessaire, afin d'identifier et de résoudre les incohérences entre les résultats et les objectifs. Il s'agit également de permettre aux dirigeants de l'organisation d'accéder facilement aux données ESG afin qu'ils puissent prendre des décisions stratégiques.

 **Transparence et intégration des indicateurs de performance extra-financiers**
La façon dont les indicateurs extra-financiers d'une organisation sont définis et reliés aux *reportings* financiers.

 **Technologies d'analyse et de prévision**
L'existence et le niveau de sophistication de la technologie (*AI* ou *Gen AI*) pour analyser et prédire les données ESG de l'organisation.

 **Accès des dirigeants aux informations ESG et utilisation de ces informations**
Comment les dirigeants de l'entreprise accèdent aux données ESG et les utilisent pour prendre des décisions stratégiques, grâce à des informations à jour et à des tableaux de bord personnalisables.

 **Prise en compte de l'ESG dans les décisions de l'entreprise**
Le degré de prise en compte des facteurs ESG dans les stratégies et les processus de prise de décision de l'organisation.



Les talents

La mesure et la gestion de la performance de l'ESG ont besoin de talents. Si la maîtrise des enjeux ESG est cruciale au sein de la direction financière, elle l'est tout autant pour les autres équipes, afin qu'elles puissent collaborer efficacement avec leurs collègues des finances. Pour ancrer le développement durable au cœur des performances de l'entreprise, il est indispensable que l'ensemble de l'organisation compte des collaborateurs dotés à la fois de compétences financières et de compétences en matière d'ESG.

« Si notre équipe est dotée de compétences étendues et d'experts de haut niveau, nous nous inscrivons dans un dispositif plus global : la formation des autres équipes, afin que chacun ait les bons outils et les bons réflexes, est très importante. Nous mettons l'accent sur notre Sustainability Academy pour former un large éventail de professionnels dans divers métiers et fonctions. Il est essentiel d'outiller les équipes de front office pour qu'elles répondent efficacement aux besoins des clients, de former les départements de *reporting* et de contrôle, ainsi que les contrôleurs de gestion aux nouveaux indicateurs, et de renforcer les compétences des équipes de gestion des risques et de conformité. »



Anne-Claire Ducrocq

Responsable ESG Reporting,
BNP Paribas

Les organisations peuvent développer chacune de ces capacités principales selon différents niveaux de maturité, allant de faible à fort (voir Graphique 3). Les entreprises dotées de capacités de mesure et de gestion de la performance ESG plus matures et plus solides sont capables de se créer un avantage concurrentiel et d'accélérer leurs stratégies ESG.

 **Compétences en matière d'ESG au sein de la direction financière**
Le niveau d'expertise ESG au sein de l'organisation financière.

 **Compétences financières au sein des équipes ESG**
Le niveau d'expertise financière au sein de l'équipe chargée du développement durable ou de l'ESG.

Il s'agit là également d'un critère crucial pour le succès de toute stratégie de réinvention de l'entreprise et de création de valeur.

Graphique 3

Critères de maturité pour les capacités principales

Faibles capacités en mesure et gestion de la performance ESG			Niveaux de maturité		Fortes capacités en mesure et gestion de la performance ESG	
Mesure de l'ESG	1. Collecte des données	Les données ESG ne sont pas collectées	Les données sont collectées à la main et conservées dans des feuilles de calcul	Les données ESG sont en partie collectées de façon automatisée	Toutes les données ESG sont automatiquement collectées, de façon granulaire	
	2. Qualité des données	Les standards de qualité pour les données ne sont pas définis	Des référentiels et des contrôles existent pour garantir la qualité des données les plus importantes	Des référentiels et des contrôles existent et leur performance est documentée	Des mesures pour assurer la qualité des données sont en place et contrôlées, selon des processus automatisés	
	3. Disponibilité et intégration des données	Les données ESG ne sont pas collectées	Les informations ESG sont partiellement disponibles pour certaines <i>business units</i> et fonctions	Une partie des informations ESG sont accessibles pour toutes les <i>business units</i> et fonctions, de façon harmonisée	Toutes les données ESG nécessaires sont accessibles pour toutes les <i>business units</i> et fonctions, de façon harmonisée	Toutes les données ESG nécessaires sont accessibles à travers une plateforme intégrée jouant le rôle de «single source of trust», aux côtés des données financières et opérationnelles
Gestion de la performance ESG	4. Transparence et intégration des indicateurs de performance (KPIs) extra-financiers	Les KPIs extra-financiers ne sont pas définis	Les KPIs extra-financiers existent, mais sans être clairement reliés aux indicateurs financiers	Les KPIs extra-financiers existent, mais seuls des liens qualitatifs sont faits avec les indicateurs financiers	Des KPIs extra-financiers directement reliés à la valeur apportée aux parties prenantes sont définis, priorisés, étudiés et suivis aux côtés des indicateurs financiers	
	5. Technologies d'analyse et de prévision	Outils limités voire inexistants pour traiter les données ESG	Outils basiques de <i>business intelligence</i> pour les données ESG	Les outils de prévision financière sont utilisés pour étendre et prendre en compte les données ESG, dans une certaine mesure	La direction financière s'appuie sur l'analyse prédictive (<i>AI, Gen AI</i> , et données structurées ou non-structurées) pour modéliser des données internes et externes non-structurées, afin de prédire les indicateurs ESG et d'identifier de potentiels risques et opportunités	
	6. Accès des dirigeants aux informations ESG et utilisation de ces informations	L'information ESG est uniquement utilisée à des fins de <i>reporting</i>	La plupart des informations ESG sont accessibles depuis un portail en <i>self-service</i> , mais avec une faible standardisation des KPIs	La plupart des informations ESG sont accessibles depuis un portail en <i>self-service</i> , avec des KPIs et des visualisations personnalisables permettant de répondre à des questions clés	Les informations ESG sont accessibles en temps réel depuis un portail en <i>self-service</i> , qui inclut des conseils pour optimiser les performances ESG	
	7. Prise en compte de l'ESG dans les décisions de l'entreprise	Les facteurs ESG ne sont pas pris en considération	Les facteurs ESG sont pris en considération, mais avec un haut degré d'incertitude et d'incohérence concernant les arbitrages	Les facteurs ESG sont pris en considération et des experts sont mobilisés pour éclairer les arbitrages	La performance ESG est prise en compte dans les décisions, elle est clairement définie et bénéficie d'une gouvernance solide	
Talents	8. Compétences en matière d'ESG au sein de la direction financière	Très faibles	Moyennes	Moyennes	Bonnes	Excellentes
	9. Compétences financières au sein des équipes ESG	Très faibles	Moyennes	Moyennes	Bonnes	Excellentes

L'échantillon représente une diversité d'entreprises de multiples tailles dans de multiples secteurs.

Source : Accenture 2024

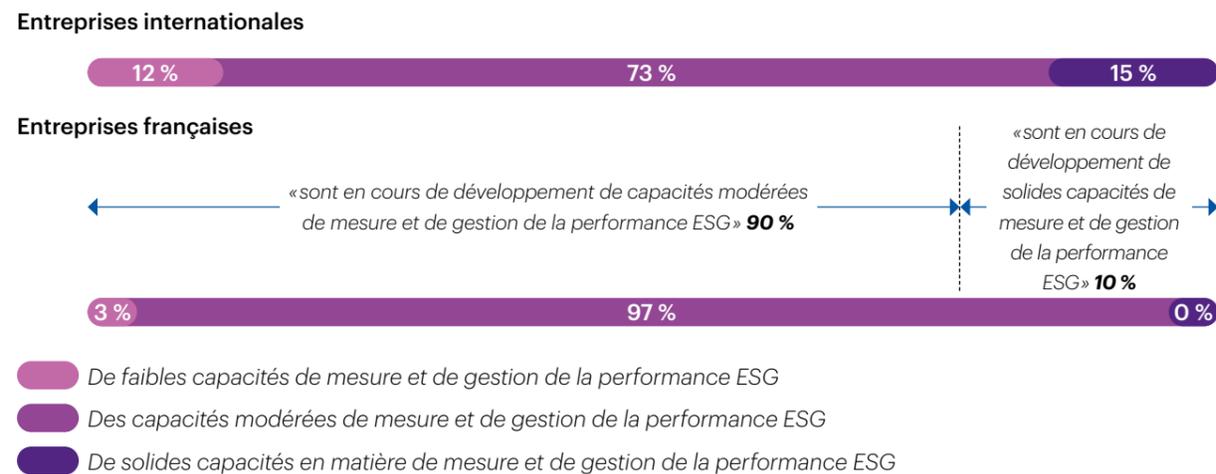


La très grande majorité des entreprises françaises sont en cours de construction de leurs capacités ESG

Seulement quelques entreprises internationales (15 %) ont atteint un niveau élevé de maturité pour les capacités principales, c'est-à-dire en développant des méthodes à la fois pour mesurer et gérer leur performance ESG, tout en tirant des

bénéfices opérationnels. Sur la base des résultats de l'enquête, nous avons réparti les répondants en trois catégories de maturité (faible, modérée, solide) des capacités en matière de mesure et de gestion de la performance ESG.

Graphique 4 Les niveaux de maturité des capacités ESG des entreprises françaises vs les entreprises internationales



Source : ESG Measurement and Management Study, 2023; Répondants français N=72; Répondants internationaux N=730

3% des entreprises françaises ont de faibles capacités

Seulement 3 % des entreprises françaises interrogées et environ 12 % des entreprises internationales ont «de faibles capacités de mesure et de gestion de la performance ESG». Cela montre une dynamique positive des entreprises françaises dans le développement des capacités ESG, reflétant une approche plus structurée et stratégique des entreprises françaises dans ce domaine. Dans le meilleurs des cas, ces entreprises ont une collecte de données partiellement automatisée. Elles effectuent des contrôles qualité sur leurs données, mais manuellement. Les informations ESG dont elles disposent ne sont accessibles qu'à certaines parties de leur organisation. Ce qui manque le plus à ces entreprises, c'est la capacité d'extraire des informations utiles des données qu'elles collectent et d'intégrer les critères ESG dans leur prise de décision.

97% des entreprises françaises ont des capacités modérées

La plupart des entreprises internationales (73 %) et des entreprises françaises (97 %) se situent dans une position intermédiaire. En effet, 97 % d'entre elles disposent de capacités modérées, contre seulement 73 % des entreprises internationales, démontrant un mouvement général et bien ancré en France. Toutes ces entreprises disposent de meilleurs processus de collecte des données ESG et de contrôles qualité plus robustes. Elles mettent leurs données ESG plus largement à disposition de l'ensemble de leur organisation. Bien qu'elles s'orientent vers une prise en compte plus poussée des informations ESG dans leurs processus de travail, cette intégration est encore incomplète.

15% des entreprises internationales ont des capacités solides

Environ 15 % des entreprises internationales disposent de fortes capacités ESG. Ces entreprises collectent des informations ESG détaillées et en contrôlent automatiquement la qualité. Elles transforment les données ESG en *insights*, afin d'améliorer la prise de décisions stratégiques en temps réel. En outre, elles utilisent l'analyse

prédictive pour identifier les potentiels risques et opportunités liés à l'ESG. Elles favorisent la collaboration en cultivant des capacités complémentaires au sein de leurs équipes financières et RSE. Leurs directions financières et RSE bénéficient également de solides capacités dans le domaine de l'ESG et de la finance. Néanmoins, l'intégration des facteurs ESG dans les décisions d'investissement reste un défi. Seuls 13 % des répondants internationaux de ce groupe déclarent avoir des critères d'investissement ESG clairement définis et encadrés.

Un exemple à l'international Étude de cas : un processus flexible et évolutif de gestion des données ESG qui fait ses preuves

Un grand groupe mondial du secteur de la distribution avait déjà produit des rapports sur de nombreux indicateurs de performance ESG, notamment les émissions carbone, le gaspillage alimentaire, l'utilisation du plastique et la traçabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Cependant, ses processus de gestion des données étaient manuels et la transparence de ses performances ESG restait limitée. L'entreprise a fait appel à Accenture pour développer un processus de gestion des données ESG flexible et durable. Nous avons collaboré avec elle pour concentrer ses efforts de *reporting* ESG sur quatre enjeux stratégiques. Nous avons également identifié plus de 30 initiatives visant à améliorer les indicateurs de performance ESG et poursuivre sa démarche de développement durable. La feuille de route et les initiatives identifiées devraient permettre de réduire les émissions de carbone de 50 %, de réduire les déchets et l'utilisation des plastiques et d'améliorer la transparence de la chaîne d'approvisionnement.

Les entreprises françaises disposent encore d'une marge de progression pour améliorer leurs capacités ESG

Si on les compare aux entreprises internationales, les entreprises françaises obtiennent des résultats similaires ou légèrement supérieurs quand il s'agit de développer des capacités essentielles de mesure de l'ESG :

- un peu plus de la moitié des répondants français collectent les données ESG pertinentes de façon automatisée (51 % des répondants français contre 55 % des répondants internationaux) ;

- plus de trois quarts des répondants français ont mis en place des référentiels et des contrôles pour analyser la performance ESG (contre près de deux tiers des répondants internationaux) et ;
- plus de 70 % des répondants français ont déclaré avoir mis à disposition de toutes leurs entités les données ESG nécessaires (contre plus de 60 % des répondants internationaux).

Compte tenu des exigences croissantes en matière d'information ESG, l'avance des entreprises françaises dans le domaine du *reporting* n'est guère surprenante. Une législation telle que la Directive sur le *Reporting* de Durabilité des Entreprises (CSRD) impose effectivement aux grandes entreprises de l'UE de faire auditer leurs rapports pour l'exercice 2024, les poussant ainsi à instaurer rapidement de nouveaux processus².

² European Commission: new rules on corporate sustainability reporting: The Corporate Sustainability Reporting Directive



Cependant, les entreprises françaises disposent encore d'une marge de progression pour améliorer leurs capacités, notamment pour harmoniser leurs informations et en maximiser l'efficacité. Seulement 22 % des entreprises françaises interrogées centralisent toutes les informations ESG nécessaires dans une solution « single source of trust » aux côtés de leurs données opérationnelles et financières. Seulement 17 % des entreprises françaises interrogées ont mis en place des mesures pour contrôler la qualité des données de façon automatisée.

Les entreprises françaises nous ont indiqué n'avoir pas encore totalement acquis les trois capacités liées à la mesure (contre un peu moins de 10 % des entreprises interrogées à l'international). Sans ces capacités de base en termes de mesure, la gestion de la performance ESG devient plus difficile et limite la montée en maturité des entreprises françaises.

Un exemple à l'international Étude de cas : améliorer le suivi et le reporting ESG grâce à une solution dans le cloud

Une entreprise technologique nord-américaine possédant des filiales dans divers secteurs, souhaitait fluidifier son suivi environnemental et son *reporting* sur le CO₂, les déchets et l'eau. Accenture l'a aidé à augmenter la fréquence de ses rapports ESG, en passant d'un rapport annuel à un rapport mensuel. Nous avons développé une solution durable hébergée dans le *cloud*, configurée pour automatiser les calculs des émissions de Scope 1, 2 et 3 de ses actifs, y compris les bâtiments et les véhicules de sa flotte, ainsi que ses achats. Les outils de base ont été enrichis pour suivre aussi l'utilisation de l'eau, la production de déchets, les projets internes de développement durable, les énergies renouvelables et les mesures de compensations. Un programme complet de gestion du changement, incluant formation et documentation, a aussi été mis en place pour soutenir l'implémentation de cette plateforme *cloud*.



Les entreprises françaises qui «sont en cours de développement de solides capacités ESG» considèrent le développement durable comme une opportunité

Il existe une corrélation directe entre les capacités ESG d'une entreprise en termes de mesure, de gestion et de talents et sa capacité à considérer le développement durable comme une opportunité. Alors que 11 % des répondants d'entreprises françaises qui «sont en cours de développement de capacités modérées de mesure et de gestion de la performance ESG» continuent de considérer le développement durable comme un facteur de coût dans les cinq prochaines années, tous les répondants des entreprises françaises qui «sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG» envisagent le développement durable comme un créateur de valeur dans ce laps de temps - et 43 % pensent que ce sera de manière significative.

- Tous les répondants des entreprises françaises qui «sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG» affirment que leurs organisations transforment largement leurs modèles opérationnels et/ou commerciaux pour accroître leur durabilité.
- Une majorité de directeurs financiers de ces entreprises (57 %) rejette l'idée selon laquelle il est difficile de trouver un équilibre entre développement durable et croissance rentable pour leurs organisations, contrairement à 43 % des entreprises françaises présentant un niveau de maturité modéré (voir Graphique 5).

Graphique 5

Les personnes interrogées dans les organisations dont l'approche ESG est moins mature rencontrent des difficultés à concilier développement durable et croissance économique rentable.

«Trouver un équilibre entre durabilité et croissance rentable est un défi pour mon organisation.»



Source : ESG Measurement and Management Study, 2023; Répondants français N=72

Un exemple à l'international

Saisir les opportunités grâce à une meilleure mesure de l'ESG

Une grande compagnie pétrolière latino-américaine a été contrainte d'accélérer sa stratégie de développement durable en 2024, face à la montée de la pression politique, à l'augmentation des risques climatiques et à la nécessité d'une transition rapide vers un mix énergétique moins carboné au niveau national. Nous l'avons aidée à :

- comparer ses communications relatives au climat à celles de ses homologues régionaux et mondiaux, afin d'identifier les lacunes dans les *reportings* existants sur le sujet;
- réaliser une analyse de différentes trajectoires climatiques, afin de quantifier les impacts financiers des risques physiques et des risques liés à la transition en fonction de plusieurs scénarios. Nous les avons également aidés à utiliser des modèles macroéconomiques pour évaluer les impacts des risques réglementaires liés à la transition;
- concevoir une feuille de route opérationnelle pour mieux intégrer la gestion des risques climatiques et les enjeux de gouvernance dans son organisation.

Les raisons qui poussent les entreprises à s'engager dans le développement durable varient selon le niveau de maturité de leurs capacités ESG : les entreprises aux capacités moins développées tendent à se concentrer sur des initiatives de responsabilité sociale des entreprises axées sur la gestion des risques, tandis que celles avec un niveau de maturité plus élevé cherchent principalement à améliorer leurs performances financières.

Notre étude mondiale révèle que les dirigeants avec des capacités ESG limitées éprouvent également des difficultés à concilier le développement durable avec les autres priorités stratégiques de leur entreprise. Il est logique que, en raison de leurs capacités moins avancées en matière de mesure et de gestion de la performance ESG, elles identifient aussi comme un obstacle majeur le déficit de données fiables pour accompagner la prise de décision.

Ces conclusions mettent en évidence l'importance pour les entreprises de lier la planification financière à l'ESG afin d'évaluer correctement l'alignement entre les stratégies ESG et opérationnelles, ainsi que les interactions mutuelles entre elles.

« Dans le contexte de notre engagement pour la durabilité, nous avons adopté les exigences de la CSRD sans nécessiter une restructuration majeure de notre équipe. Notre approche, qui a visé à désigner un responsable pour chaque domaine de la CSRD et un coordinateur pour l'ensemble, a été confirmée lors des premières étapes de mise en œuvre. Nous nous concentrons sur la réduction de nos impacts matériels (suite l'approche DMA de ESRS2), par exemple la consommation d'eau, d'énergie ou encore les émissions de CO2, tout en aidant nos clients à réaliser leurs propres objectifs de transition écologique. Cela passe par des offres de solutions telles que l'économie circulaire, la vente d'énergie bas carbone, ou encore le développement de la réutilisation des eaux. La CSRD a ainsi renforcé notre positionnement d'acteur de référence de la transition écologique, attirant des financements à des taux avantageux et se reflétant dans les analyses de valorisations boursières. Pour nous, cette contrainte réglementaire se transforme en une opportunité stratégique, alimentant notre modèle économique et consolidant notre rôle de leader en développement durable. »



Pierre-Yves Burlot
Directeur de la Stratégie
environnementale, Groupe Sécché

DAF, DDD et DSI : une alliance puissante

Les données sont essentielles tant pour les rapports ESG que pour tout programme de développement durable réussi. Les DAF, et désormais les DDD (directeurs du développement durable), s'appuient sur les DSI (directeurs des systèmes d'information) pour accéder aux données pertinentes et aux outils permettant de les traduire en enseignements exploitables. Une coordination étroite entre les DAF, les DDD et les DSI peut également aider les organisations à mieux prendre en compte ces informations dans les décisions de l'entreprise et, au fil du temps, à gagner en agilité.

Chez Accenture, la DSI a été impliquée dès le début de la réflexion au sujet de la stratégie de réinvention de toute l'entreprise, nécessaire pour atteindre nos engagements en matière de développement durable. Grâce à cette implication précoce, la DSI est aujourd'hui parfaitement équipée pour fournir à toutes les directions les données et la technologie nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

**Le partage
de la responsabilité ESG
entre plusieurs dirigeants
de l'entreprise est un
indicateur de leur maturité
en matière d'ESG**



Les entreprises qui «sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG» se distinguent également de leurs pairs par le niveau d'engagement et de responsabilité que manifestent les différentes parties prenantes concernant les aspects de mesure et de gestion de la performance ESG (voir Graphique 6).

Dans toutes les entreprises de l'enquête, quelle que soit leur maturité, les directions RSE sont généralement responsables de la performance ESG. Toutefois dans les entreprises qui «sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG», il est plus fréquent que plusieurs dirigeants soient responsables de la mesure et de la gestion de la performance ESG. Près d'un tiers (31 %) des entreprises françaises qui «sont en cours de développement de capacités modérées de mesure et de gestion de la performance ESG» confient tous les sujets liés à l'ESG - de la définition de la stratégie et des indicateurs clés de performance à la collecte et au reporting des données - à un seul responsable - généralement le directeur RSE.

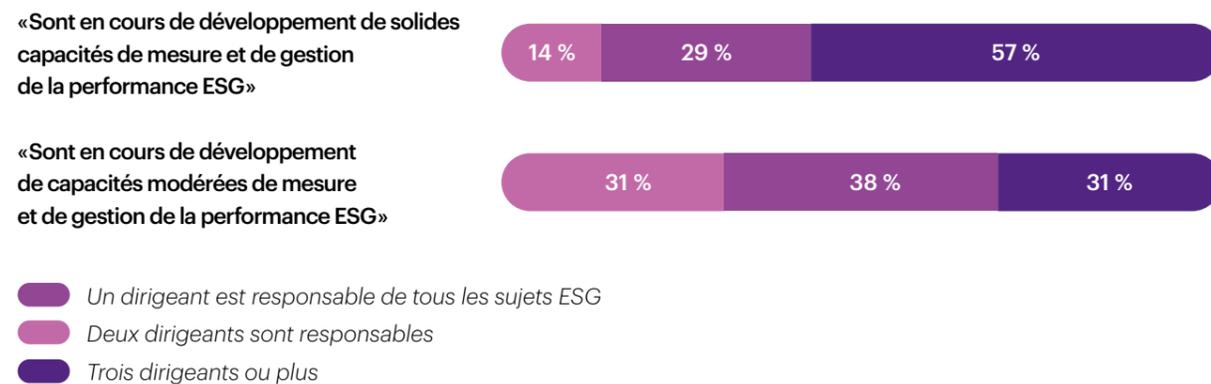
En revanche, **57 % des entreprises françaises** qui «sont en cours de développement de solides capacités de mesure et de gestion de la performance ESG» ont partagé les responsabilités ESG entre trois cadres ou plus, les directeurs financiers étant souvent les plus susceptibles de superviser la définition et le suivi des indicateurs clés de performance ESG, ainsi que la collecte et la communication des données ESG.

En effet, les entreprises moins matures sur le sujet de l'ESG ont davantage tendance à considérer le développement durable comme **un enjeu qui vient s'ajouter à l'organisation, plutôt que l'intégrer** - une vision qui limite les possibilités de capitaliser sur les opportunités de croissance. Un parcours réussi vers la durabilité ne peut se faire qu'en s'affranchissant des silos organisationnels. Un accès facilité et élargi aux informations ESG peut faciliter et renforcer cette collaboration interfonctionnelle.

Graphique 6

La responsabilité partagée est plus fréquente dans les entreprises matures en matière d'ESG

Nombre de dirigeants responsables des différents aspects ESG



Source : ESG Measurement and Management Study, 2023; Répondants français N=72

Quelques recommandations pour faire de la conformité ESG un levier de création de valeur



Dans le domaine de l'ESG, chaque entreprise rencontre des défis spécifiques pour développer ses capacités en matière de mesure, de gestion et de talents. Cependant, peu importe le point de départ, nous recommandons les démarches suivantes.

Définir une ambition

Pour le reporting ESG, les directeurs financiers doivent déterminer avec leurs homologues du comité de direction si l'ambition est simplement de se mettre en conformité, ou plutôt de saisir les opportunités et de s'appuyer sur l'information ESG pour piloter l'entreprise. Être clair sur les objectifs permet de définir quelles ressources, capacités et infrastructures sont nécessaires au sein de l'ensemble de l'organisation.

Anticiper les réglementations

L'un des principaux objectifs du mouvement de régulation actuel est d'aboutir à des informations ESG comparables aux indicateurs financiers.

Presque toutes les réglementations proposées ou adoptées exigent que ces informations ESG soient vérifiées. Les entreprises doivent à minima se préparer à fournir des garanties suffisantes et raisonnables.

- **Évaluer son niveau de préparation** : il s'agit de comparer les nouvelles exigences de reporting aux initiatives ESG existantes, afin d'en identifier les principales lacunes et faiblesses. Examiner la gouvernance, les processus et les contrôles actuels permet d'évaluer leur cohérence avec les exigences d'audit.

- **Se préparer pour l'avenir** : les nouvelles réglementations sur les reportings ESG étant adoptées rapidement, il est judicieux de dépasser les exigences immédiates et de développer des ensembles de données qui répondront aux besoins futurs.
- **S'assurer d'avoir les compétences adéquates** : ce point est essentiel. Que ce soit par le recrutement, la formation ou le soutien externe, il est essentiel que la direction financière possède les compétences nécessaires pour interpréter correctement les indicateurs ESG et les exigences en matière de données. Dans le même temps, les entreprises doivent renforcer les compétences financières des autres équipes, afin qu'elles puissent fournir les bonnes informations à la direction financière.

Intégrer vos rapports ESG aux rapports financiers

La collecte et la sélection des données ESG doivent se faire en conjonction avec la planification financière et la gestion des performances, car elles ont des impacts les unes sur les autres. Cela permet non seulement d'obtenir une vision plus globale de la performance de l'entreprise, mais est également essentiel pour soutenir la prise de décision stratégique des dirigeants.

Transformer ses données en insights

Pour tirer des enseignements des données ESG, les entreprises doivent automatiser leurs processus de collecte en utilisant des outils de reporting ESG



avancés et en s'appuyant sur les infrastructures informatiques appropriées. Cela doit se traduire notamment par la construction d'une architecture de données et une architecture applicative répondant aux besoins ESG. Les solutions d'externalisation ou de services managés peuvent aider les organisations à accéder rapidement à des outils de reporting ESG de premier plan et à accélérer leur capacité à transformer les données en insights. Faire bon usage de ces connaissances pour gagner en efficacité et générer de la valeur nécessite d'intégrer les considérations ESG dans les prises de décisions stratégiques, en particulier celles liées aux investissements et aux activités de fusions-acquisitions.

La technologie jouera un rôle décisif pour fluidifier les activités de mesure, de gestion et de reporting ESG. La collaboration avec les fournisseurs et les partenaires de l'écosystème, en recherchant un « gain mutuel », peut aider les entreprises à développer plus rapidement des capacités et à gagner en maturité pour la mesure et la gestion de la performance ESG.

Rester proche des régulateurs et des alliés de l'écosystème

Une méthode pour y parvenir est d'adopter une communication proactive et transparente. En dialoguant avec les régulateurs, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs réflexions actuelles et futures, leurs intentions et leurs

priorités pour tout ce qui concerne les obligations réglementaires et les engagements volontaires en matière d'ESG. Une communication proactive auprès des régulateurs et des alliés de l'écosystème permet également aux entreprises d'obtenir en retour des informations précieuses pour les initiatives qu'elles envisagent de mettre en place.

S'engager auprès des collaborateurs et des parties prenantes

Avec la pression réglementaire croissante, la demande d'informations ESG détaillées va continuer de croître. La nécessité d'assurer l'auditabilité de toutes les données et leur intégration dans les rapports financiers traditionnels conduit naturellement à choisir le directeur financier comme responsable du reporting ESG. Toutefois, pour transformer cette obligation en une opportunité de performance accrue pour toute l'entreprise, il est essentiel que tous les membres du comité de direction partagent une compréhension uniforme des enjeux.

Les dirigeants qui souhaitent maximiser l'impact des données ESG nouvellement collectées doivent obtenir le soutien de leurs parties prenantes internes. Une approche efficace consiste à présenter cette démarche comme un élément central d'une stratégie d'entreprise, plutôt que comme un simple « effort de conformité additionnel ». Il est crucial d'impliquer tôt les parties prenantes internes et d'instaurer des programmes de gestion du changement pour garantir leur soutien.

Les entreprises qui réussissent à transformer leurs données ESG en informations pertinentes et à les intégrer dans leurs décisions opérationnelles sont mieux placées pour identifier les opportunités de développement durable, pour surmonter les défis et, finalement, pour accroître leur valeur par une prise de décision améliorée.

Comme l'illustrent les résultats de notre étude, les directeurs financiers qui prennent l'initiative et traitent ce défi en adoptant une approche stratégique pour améliorer les capacités en matière de mesure et de gestion de la performance ESG obtiendront un avantage concurrentiel et accéléreront la stratégie de développement durable de leur entreprise.

Un exemple à l'international

Étude de cas : intégrer le développement durable dans la planification financière

Avec son « Sustainability in Generation Plan », Mars, Incorporated est à l'avant-garde des démarches de transformation durable. Ce plan est en accord avec les objectifs de développement durable des Nations unies. En abordant le changement climatique avec des initiatives basées sur des données scientifiques, l'entreprise montre un exemple robuste de responsabilité sociale et environnementale. De plus, l'implication de Mars pour faire en sorte que la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) de l'UE soit alignée sur les normes internationales souligne son rôle de leader dans la promotion de pratiques durables au-delà des frontières de l'entreprise.

Le directeur financier et la direction financière jouent un rôle essentiel dans le programme de développement durable de l'entreprise et dans la recherche d'un consensus mondial sur le financement de la lutte contre le changement climatique, dans un contexte où les défis mondiaux sont considérables. L'entreprise a également réalisé une émission d'obligations d'une valeur de 2,5 milliards de dollars, pour soutenir ses efforts en matière de développement durable.

**À propos
de cette étude**



Les résultats de ce rapport sont basés sur une enquête menée auprès de 730 directeurs financiers et cadres supérieurs de la finance provenant d'entreprises réalisant plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel, réparties dans 11 pays et 15 secteurs d'activité.

L'échantillon français se compose de 72 entreprises qui sont réparties entre différents secteurs d'activité, notamment le secteur de l'industrie et des biens de consommation, les ressources naturelles, la communication, les médias et la technologie, ainsi que les services financiers. Notre enquête a été adressée aux entreprises avec plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, et la majorité des entreprises ont entre 1 et 4,9 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Les messages qui ressortent de l'enquête et de l'étude, ainsi que les conclusions, sont qualifiés de directionnels pour l'échantillon français, car la marge d'erreur est plus importante sur les petits échantillons (72 entreprises en France versus 730 au niveau global).

L'enquête globale a été réalisée en mai et juin 2023 puis ajustée et complétée en mai et juin 2024 pour la France. Pour répondre au questionnaire et compléter les résultats de l'enquête, 13 entretiens approfondis ont également été menés avec des cadres de la finance et du développement durable de plusieurs entreprises dans plusieurs pays et secteurs.

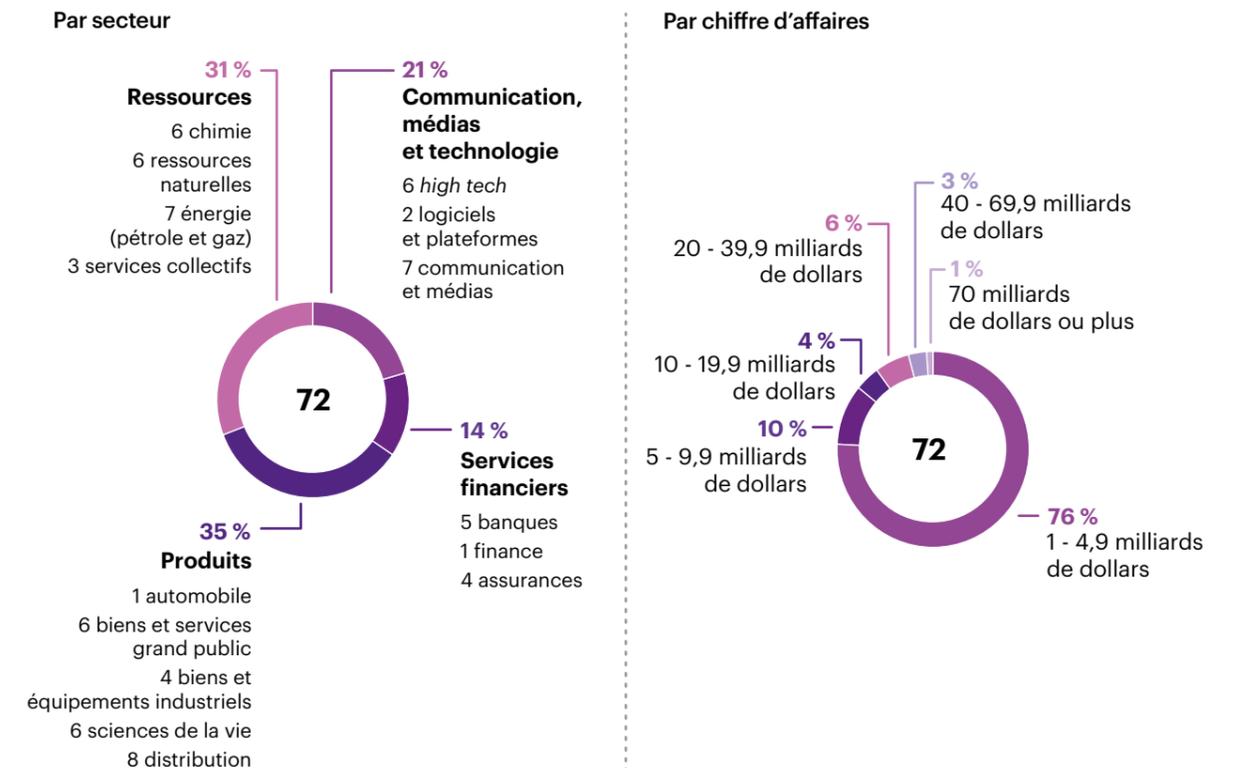
Sur la base des résultats de l'enquête, un indice a été créé pour catégoriser la capacité des entreprises à mesurer et gérer leur performance ESG. L'indice évalue neuf capacités dans trois domaines : la mesure de l'ESG, la gestion de la performance ESG et les talents.

L'indice est calculé sur la base de deux éléments. Premièrement, il prend en compte le niveau de maturité total d'une entreprise parmi toutes les capacités. Deuxièmement, il considère si une entreprise a atteint le niveau de maturité le plus élevé parmi un ensemble de 9 capacités. Par exemple, les entreprises dont le score total se situe dans les 25 % supérieurs de l'échantillon et qui ont atteint le niveau de maturité le plus élevé dans au moins six capacités sont classées dans la phase de « capacités fortes en mesure et gestion de la performance ESG ».

Les entreprises avec un score total dans les 25 % inférieurs de l'échantillon et ayant atteint le niveau de maturité le plus élevé dans une seule capacité sont dans la phase « faible ». Les entreprises restantes sont considérées comme étant dans la phase « modérée ».

La catégorie « sont en cours de développement de capacités solides en mesure et gestion de la performance ESG » a été créée pour représenter les entreprises françaises qui ont obtenu un score suffisamment élevé pour se classer dans les 25 % supérieurs de tous les scores de l'échantillon, mais qui n'ont pas atteint le niveau de maturité le plus élevé dans 5 des 6 capacités requises pour être considérées comme ayant des capacités fortes.

Graphique 7 Composition de l'échantillon de l'enquête



L'échantillon représente une diversité d'entreprises de multiples tailles dans de multiples secteurs.

Avertissement : en raison des arrondis, les chiffres peuvent ne pas totaliser 100 %.

Auteurs



Marie Georges

Sustainability Services Lead,
France & Benelux

marie.georges@accenture.com



Carole Davies-Filleur

Sustainability & Technology Lead,
France & Benelux

c.davies-filleur@accenture.com



Edvina Kapllani

Research Lead, France & Benelux

edvina.kapllani@accenture.com

À propos d'Accenture

Accenture est un *leader* mondial de services professionnels qui aide les plus grandes entreprises, gouvernements et autres organisations à construire leur noyau numérique, à optimiser leurs opérations, à accélérer la croissance de leur chiffre d'affaires et à améliorer les services aux citoyens, créant ainsi une valeur tangible à grande vitesse et à grande échelle. Nous sommes une entreprise axée sur le talent et l'innovation, qui compte près de 750 000 personnes au service des clients dans plus de 120 pays. La technologie est aujourd'hui au cœur du changement, et nous sommes l'un des *leaders* mondiaux dans la conduite de ce changement, avec de solides relations avec notre écosystème. Nous combinons notre force technologique et notre *leadership* dans les domaines du *cloud*, des données et de l'IA avec une expérience sectorielle inégalée, une expertise fonctionnelle et une capacité de service globale. Notre large gamme de services, de solutions et d'actifs dans les domaines de la stratégie et du conseil, de la technologie, des opérations, de l'industrie du Futur et d'Accenture Song nous permet d'obtenir des résultats concrets. Ces capacités, associées à notre culture du succès partagé et à notre engagement à créer de la valeur à 360°, nous permettent d'aider nos clients à se réinventer et à construire des relations durables et de confiance. Nous mesurons notre succès par la valeur 360° que nous créons pour nos clients, les uns pour les autres, nos actionnaires, nos partenaires et nos communautés.

Site Internet : www.accenture.fr

À propos d'Accenture Research

Accenture Research dessine les tendances et crée un « Thought Leadership » axé sur les données. Associant la puissance de méthodes de recherche innovantes et sa connaissance poussée des secteurs de nos clients, notre équipe de 300 chercheurs et analystes est implantée dans 20 pays et publie chaque année des centaines de rapports, d'articles et de points de vue. Adossée à des données exclusives et à des partenariats avec des organisations telles que le MIT et la Harvard Business School, notre analyse des tendances suscite la réflexion, guide nos innovations, et nous permet de transformer des théories et des idées novatrices en solutions concrètes pour nos clients.

Site Internet : www.accenture.com/research

À propos du Cercle de Giverny

Le Cercle de Giverny est un laboratoire d'idées hybride décidé à agir en faveur du déploiement opérationnel de la RSE.

Le Cercle de Giverny cherche à diffuser une approche systémique de la RSE, afin que cette dernière soit portée au plus haut niveau de décision et qu'elle infuse la stratégie globale de l'entreprise, afin de transformer les modèles d'affaires.

Nous organisons à chaque rentrée le Forum de Giverny, 1^{er} rendez-vous des entreprises durables, et nous avons créé le Palmarès Giverny x Le Point qui valorise tous les ans 50 jeunes engagés.

Le Cercle de Giverny organise également des événements à Paris pour rassembler les acteurs économiques engagés incontournables et leur permettre de se placer à l'avant-garde de la résolution des défis environnementaux et sociaux à venir.

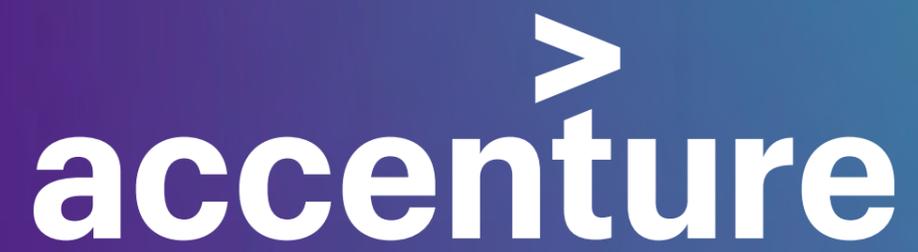
Site Internet : www.cercle-giverny.fr

Contributeurs

Francis Hintermann, Dominique Lewis,
Josh Elkind, Mélina Viglino.

Remerciements

Les auteurs remercient le Cercle de Giverny, les entreprises françaises ayant répondu à cette étude, et plus particulièrement les entreprises partenaires du Cercle de Giverny : BNP Paribas, L'Oréal, Groupe Séché, LEEM, Semmaris.



Avertissement : Les renseignements contenus dans le présent document reflètent l'information disponible au moment où ce document a été préparé, comme indiqué par la date figurant sur la page de couverture. Cependant, la situation mondiale évolue rapidement et le point de vue pourrait changer. Ce contenu est fourni à titre d'information générale seulement. Il ne tient pas compte des circonstances particulières du lecteur et il ne vise pas à remplacer la consultation de nos conseillers professionnels. Dans toute la mesure permise par la loi, Accenture décline toute responsabilité à l'égard de l'exactitude et de l'exhaustivité des renseignements contenus dans ce document et de toute action ou omission basée sur ces renseignements. Accenture ne fournit pas de conseils juridiques, réglementaires, de vérification ou fiscaux. Il incombe aux lecteurs d'obtenir ces conseils auprès de leur propre conseiller juridique ou d'autres professionnels autorisés. Le présent document renvoie à des marques ou à des entreprises qui appartiennent à des tiers. Toutes les marques ou entreprises des tiers appartiennent à leurs propriétaires respectifs. En faisant référence à ces marques ou entreprises, nous ne cherchons aucunement à laisser croire ou sous-entendre que leurs propriétaires cautionnent ou commanditent ce document.