



# Investir dans l'ESG, un enjeu de création de valeur

---

CEO OUTLOOK 2023

**KPMG. Make the difference.**



# Sommaire

**1**

---

**L'ESG, un enjeu central dans un contexte de multi-crise**

---

P.04

**3**

---

**Des défis à relever**

---

P.11

**5**

---

**CEO : une confiance dans leur capacité à mener leur politique ESG**

---

P.20

**2**

---

**L'ESG, au cœur de la stratégie des entreprises**

---

P.08

**4**

---

**L'ESG, un investissement à court et moyen termes**

---

P.15

“

C'est une tendance nette que l'on observe lors de nos échanges avec les CEO et les Comex : les dirigeants sont en train de changer leur approche de l'ESG. Autrefois uniquement réglementaire, l'enjeu devient clairement stratégique.

”



**Mathieu Wallich-Petit**

Associé, Membre du  
Comité Exécutif,  
Head of Clients & Markets  
de KPMG en France

“

Le contexte d'incertitudes macro-économiques dans lequel évoluent désormais les entreprises, combiné à la forte pression réglementaire ESG en Europe, participe à créer un fort momentum autour de la durabilité.

”



**Jérémie Joos**

Co-responsable du  
Centre d'Excellence ESG  
de KPMG en France



1

# L'ESG, un enjeu central dans un contexte de multi-crise



La progressive entrée en vigueur de la nouvelle directive européenne sur le reporting extra-financier à partir de janvier 2024 et la répercussion des crises liées, plus ou moins étroitement, aux grands défis sociaux et environnementaux sur l'économie sont deux exemples de l'importance centrale prise par les enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans nos sociétés. Une importance qui n'a cessé de grandir dans la stratégie des entreprises.

Ce rôle central se confirme dans les réponses données par les dirigeants français et internationaux interrogés dans le cadre de notre **CEO Outlook 2023**. Malgré un contexte de multi-crise marqué par les risques géopolitiques et inflationnistes, l'ESG fait partie des défis capables, selon eux, d'influer sur le futur de leur entreprise.

Ainsi, **les dirigeants français sont 7 %** (et 10 % dans le monde) à identifier **les enjeux environnementaux et climatiques** comme des défis posés à la croissance de leur entreprise, contre 8 % en 2022 (9 % dans le monde).

À noter, cependant, que **les enjeux liés à l'éthique** reculent dans ce classement : en 2022, 16 % des dirigeants français, et 9 % dans le monde, les citaient dans cette hiérarchie des risques alors qu'ils ne sont plus que 3 % cette année.

Ces chiffres éclairent **l'engagement des dirigeants dans la mise en œuvre de politiques ESG** : désormais de plus en plus intégrés dans la stratégie des entreprises, les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance sont moins identifiés comme des risques majeurs pour la rentabilité ou la croissance.







Interrogés sur les risques pesant sur la trajectoire de leur entreprise, les dirigeants français citent à

# 60%

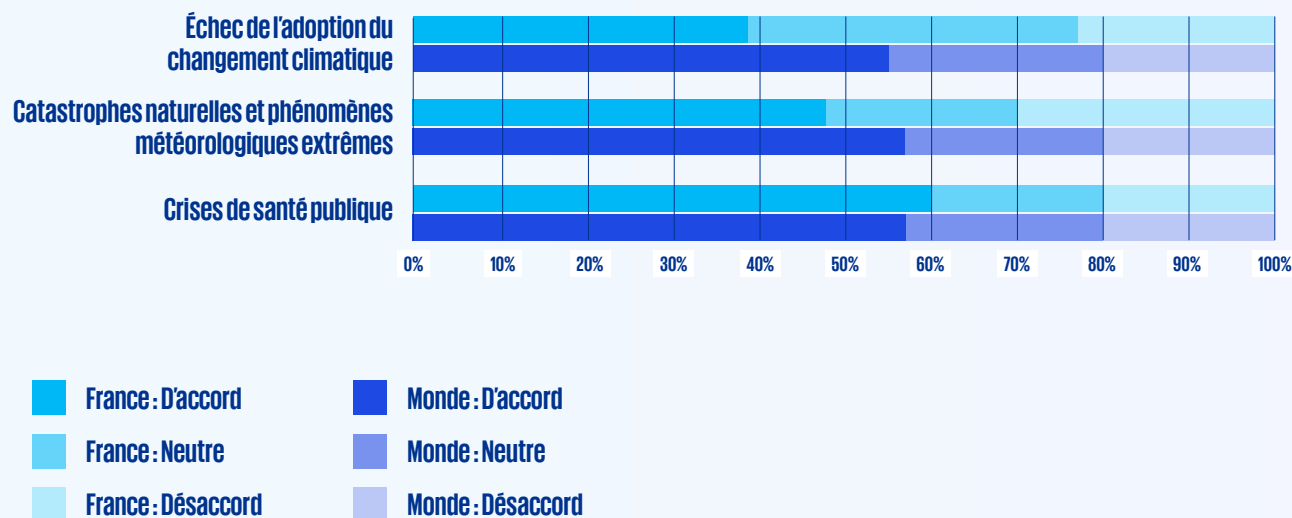
## les crises de santé publique.



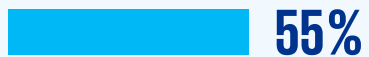
Malgré tout, les dirigeants sont conscients que **leur entreprise opère dans un contexte social, politique et environnemental**, que celui-ci ne peut être ignoré et qu'il peut avoir des répercussions négatives sur leur entreprise. Ainsi, les dirigeants français, interrogés sur les risques pesant sur la trajectoire de leur entreprise, citent à 60 % les **crises de santé publique** (56 % dans le monde) puis, à 47 %, les **catastrophes naturelles et les phénomènes météorologiques extrêmes** (56 % dans le monde) et enfin, à 39 %, **l'échec de l'adoption du changement climatique** (55 % dans le monde).

Des réponses qui illustrent par ailleurs les préoccupations plus sanitaires que climatiques des dirigeants français par rapport à leurs homologues dans le monde.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou en désaccord avec le fait que les tendances suivantes auront un impact négatif sur la performance de votre organisation au cours des trois prochaines années ?



Ces dirigeants sont aussi **conscients du rôle grandissant des entreprises dans la réponse à ces enjeux ESG** et des attentes de la société à cet égard.

**Oui pour**

des CEO français

**Oui pour**

des CEO internationaux

Alors que la confiance dans les gouvernements diminue, le public se tourne vers les entreprises pour combler les lacunes en matière de défis sociétaux, tels que l'inclusion, la diversité, l'équité, le changement climatique ou la justice sociale.



2

# L'ESG, au cœur de la stratégie des entreprises





# 75%

des dirigeants français,  
et 69 % dans le monde,  
déclarent avoir pleinement  
intégré l'ESG dans leurs  
activités en tant que moyen  
de création de valeur.



Si, il y a une décennie, les dirigeants devaient être convaincus de l'importance d'adopter une politique ESG, le rôle stratégique de cette dernière s'est progressivement imposé, permettant de passer d'une réflexion portant sur le « pourquoi » à une réflexion portant sur le « comment ». Désormais, l'ESG est non seulement vu comme un **levier de croissance** et de résilience, mais aussi comme la **boussole de l'orientation stratégique des entreprises**.

Nous avons pleinement intégré l'ESG dans nos activités en tant que moyen de création de valeur.

Nous avons modifié le langage que nous utilisons pour parler de l'ESG en interne et en externe.



Oui pour



des CEO français

Oui pour



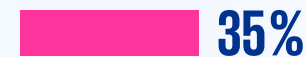
des CEO internationaux

Oui pour



des CEO français

Oui pour



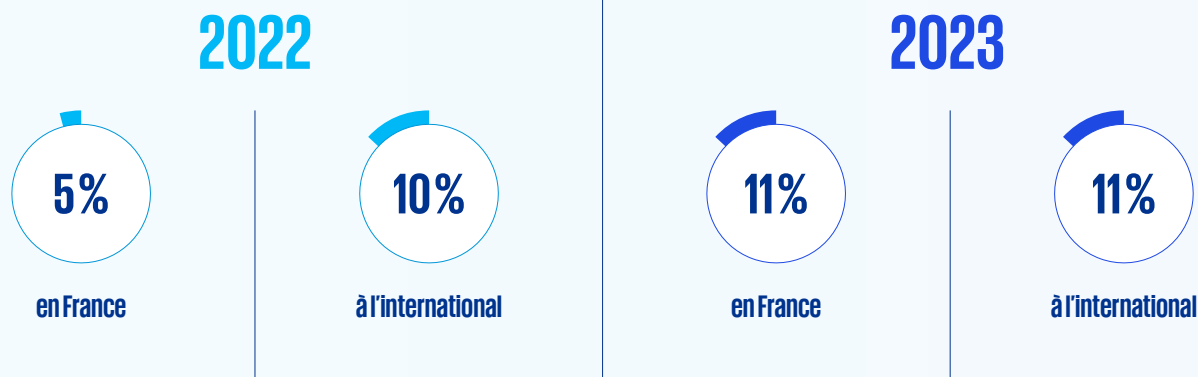
des CEO internationaux

De même, ils sont un tiers à avoir modifié le langage utilisé pour parler de l'ESG en interne et en externe, preuve que ces thématiques ont été intégrées jusque dans les stratégies de communication des entreprises.

En parallèle, **les initiatives ESG progressent dans le classement des priorités stratégiques des dirigeants**, plus que doublant entre 2022 et 2023, **en passant de 5 % à 11 % dans les réponses des dirigeants français.**

**23 % d'entre eux** (5 points de plus que dans le monde) déclarent même **prendre en compte les répercussions ESG dans les décisions stratégiques majeures** concernant leur entreprise telles que l'allocation de capital, les partenariats, les alliances et leur stratégie de fusion-acquisition.

#### Mise en œuvre des initiatives ESG



# 3

## Des défis à relever





L'intégration progressive de l'ESG au cœur même de la stratégie des entreprises, et son passage d'un statut d'enjeu périphérique à un levier de performance, s'accompagne d'une prise de conscience sur les défis à relever, notamment en ce qui concerne les ambitions RSE des entreprises, et tout particulièrement l'objectif "net zéro", ou des ambitions climatiques similaires.

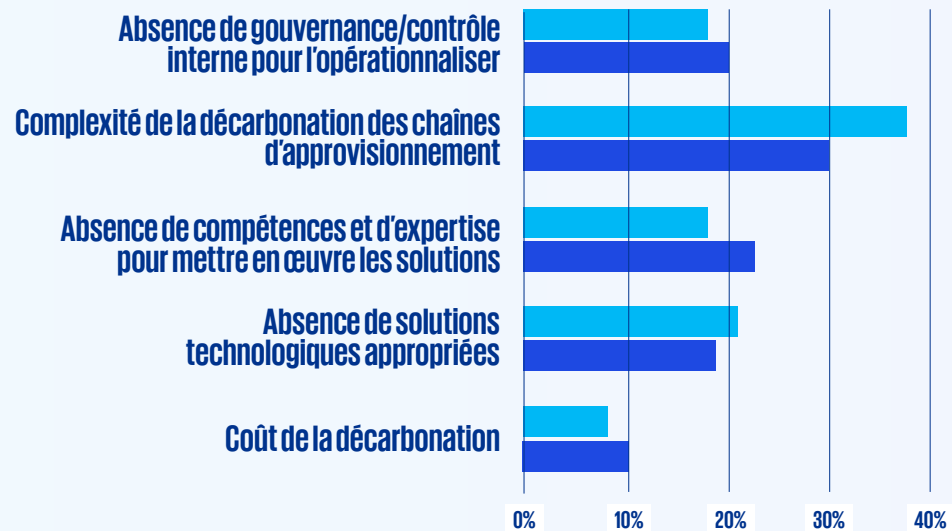


## Premier défi : les enjeux externes

Parmi ces défis, les dirigeants identifient d'abord la **complexité de la décarbonation** et le **manque de technologies appropriées**, puis les challenges internes tels que **l'absence de gouvernance et de contrôle interne** pour rendre leur politique ESG opérationnelle et le **manque de compétences et d'expertise** pour mettre en œuvre les solutions.

En revanche, le **coût de déploiement** de ces ambitions, cité uniquement par 7 % des dirigeants français, semble désormais parfaitement intégré et maîtrisé par les dirigeants.

Quel est, selon vous, le principal obstacle à la réalisation de l'objectif "net zéro" ou d'ambitions climatiques similaires pour votre organisation ?



■ France ■ Monde

## Affronter le reporting

Parmi les challenges à relever, les dirigeants mettent en avant ceux liés au **reporting de leurs données ESG** dans un contexte marqué tout à la fois par des évolutions notables de la réglementation, particulièrement au sein de l'Union européenne, et par la multiplication des débats autour du greenwashing et de la réalité des actions menées par les entreprises.



Ainsi, seuls 15 % des dirigeants français, contre 32 % dans le monde, se déclarent prêts à résister à l'examen minutieux de leur politique ESG par les parties prenantes ou les actionnaires. Une différence notable qui s'explique en partie par le dynamisme de l'Union européenne en matière de réglementation ESG et l'entrée en vigueur en 2024 de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), dont l'objectif est d'harmoniser le reporting ESG des entreprises et d'améliorer la disponibilité et la qualité des données publiées.

# 15%

des dirigeants français  
**se déclarent prêts à  
affronter l'examen minutieux  
de leur politique ESG par les  
parties prenantes ou les  
actionnaires.**



Êtes-vous prêt à affronter l'examen minutieux  
de ces parties prenantes ou actionnaires ?

## Oui

15%

en France

32%

à l'international

## Non

85%

en France

68%

à l'international

## L'IA, émergence de nouveaux enjeux ESG

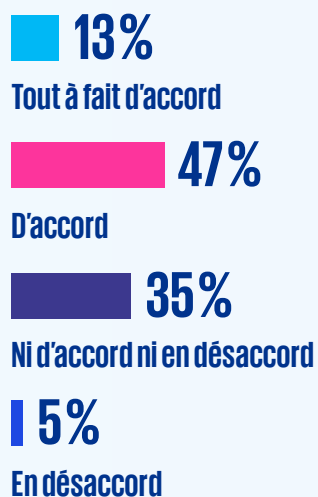
L'émergence rapide de l'IA générative sur la scène médiatique et comme axe prioritaire d'investissement pour les entreprises s'accompagne, auprès des dirigeants interrogés, d'une réflexion sur les répercussions éthiques et environnementales de son usage.

**Les dirigeants français sont ainsi 57 % à voir dans les challenges éthiques un frein à l'implémentation de ces technologies au sein de leur entreprise. Et ils sont 55 % à souligner le manque de régulation sur le sujet.**

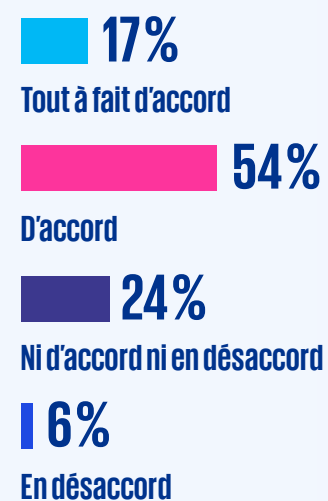
Ils sont d'ailleurs une majorité (60 %) à souhaiter que l'IA générative bénéficie d'un **niveau de réglementation** semblable à celui existant sur les questions de climat.

Le degré de réglementation de l'IA générique devrait refléter celui des engagements en matière de climat.

### en France



### dans le monde





# 4

## L'ESG, un investissement à court et moyen termes



Les réponses des dirigeants interrogés laissent transparaître une évolution de leur vision de l'ESG, qui est passée d'un levier de « performance extra-financière » à un levier de « performance » tout court.

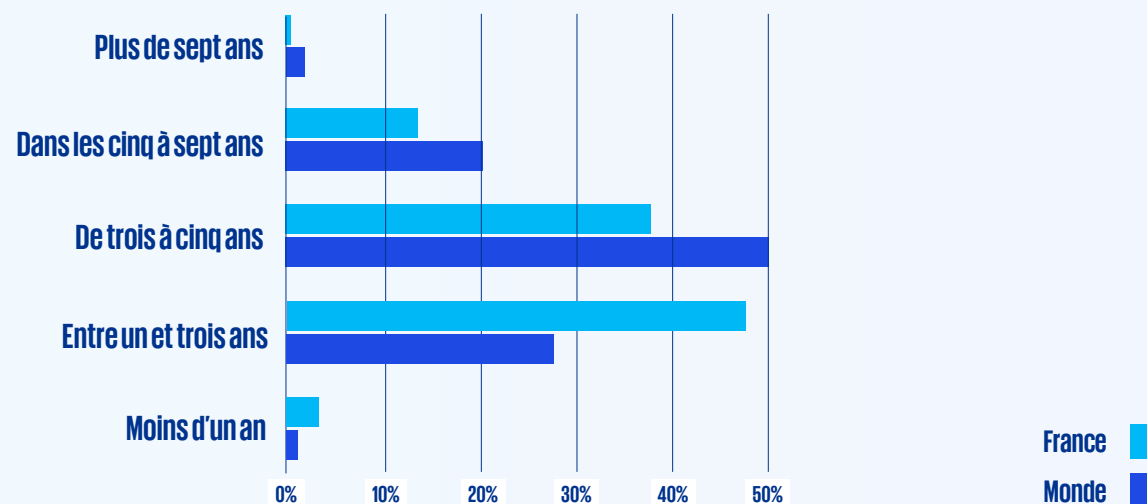


## L'ESG, moteur de performance

Si l'ESG s'impose au cœur de la stratégie des entreprises, c'est d'abord parce que les attentes sont fortes en termes de rentabilité et de croissance – et ce à court terme.

Les dirigeants français font preuve d'optimisme sur les retombées à attendre de leur politique ESG. Ils sont ainsi 47 % à anticiper un retour sur investissement (ROI) dans les trois ans à venir, contre 27 % dans le monde. Et seuls 50 % des dirigeants français attendent un ROI dans un délai de trois à sept ans, contre 70 % de leurs homologues dans le monde.

Quand prévoyez-vous un ROI pour vos investissements ESG ?



Un optimisme qui est à mettre en parallèle avec les avancées en matière d'ESG des entreprises européennes, encouragées par les objectifs et

les politiques de l'Union européenne, ainsi qu'avec l'intérêt marqué des investisseurs européens pour les problématiques ESG.

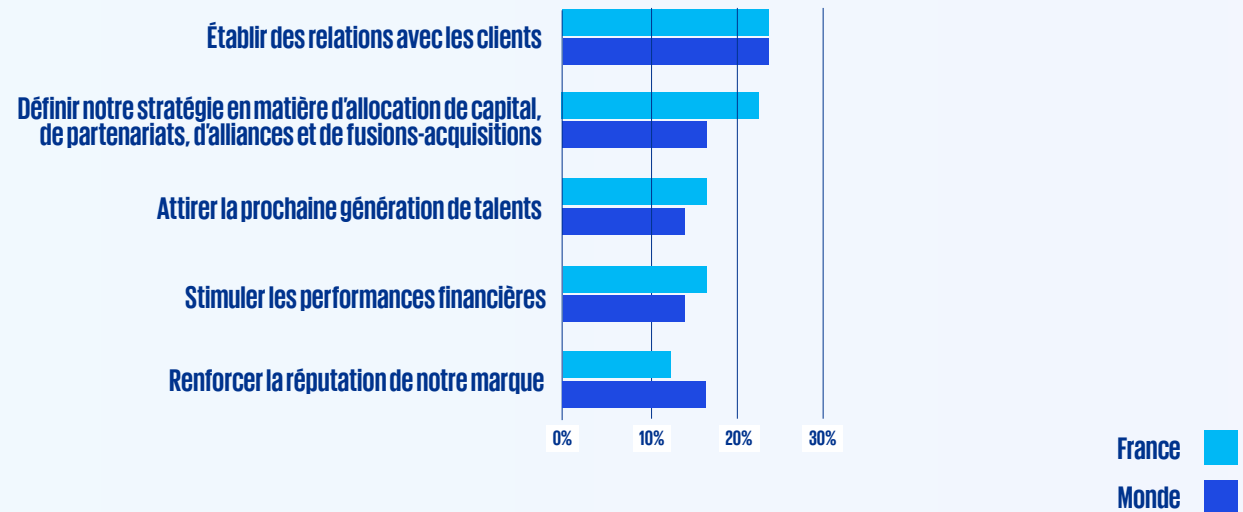


## Des enjeux relationnels et réputationnels

Au-delà des retombées purement financières, les dirigeants sont sensibles aux **enjeux d'image liés à leur politique ESG**. Ils citent ainsi les relations avec leurs clients, la capacité à attirer une nouvelle génération de talents et la réputation de leur marque parmi les cinq premiers impacts attendus.

Le rôle réputationnel de l'ESG est confirmé par la volonté affichée des dirigeants de prendre en compte ces paramètres jusque dans le périmètre d'activité de leur entreprise. 76 % des dirigeants français, et 71 % de leurs homologues dans le monde, se déclarent prêts à se séparer d'une activité rentable mais non alignée avec leurs objectifs ESG.

Où pensez-vous que votre stratégie ESG aura le plus d'impact au cours des trois prochaines années ?





## Focus sur le pilier « Social »

Les avantages d'une politique axée sur le pilier S sont pleinement intégrés comme moteur de performance de l'entreprise mais aussi, plus largement, comme accélérateur d'inclusion et de diversité au sein de la société.

Plus encore que leurs homologues dans le monde, les dirigeants français se révèlent sensibles aux implications sociales de leur politique. Ils sont 83 % à penser que **la diversité**

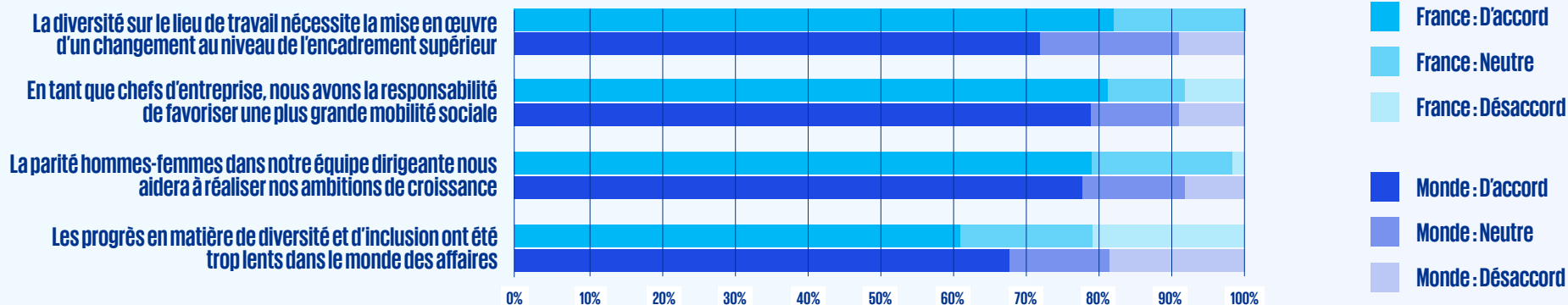
**sur le lieu de travail nécessite la mise en œuvre d'un changement au niveau du leadership senior**, contre 72 % dans le monde. Et ils sont 81 % à affirmer que, en tant que dirigeants, il en va de leur responsabilité de favoriser une plus grande mobilité sociale.

En France comme dans le monde, la question de **la parité femme/homme** est désormais largement intégrée.

Ainsi, pour 79 % des dirigeants français (77 % dans le monde), l'égalité entre les hommes et les femmes au sein de l'équipe de direction est un levier pour atteindre les objectifs de croissance. En France, les dirigeants ne sont d'ailleurs plus que 61 % en 2023, contre 78 % en 2022, à considérer que les progrès en matière de diversité et d'inclusion ont été trop lents dans le monde des affaires.

Concernant l'inclusion, la diversité et l'équité, dans quelle mesure

êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?

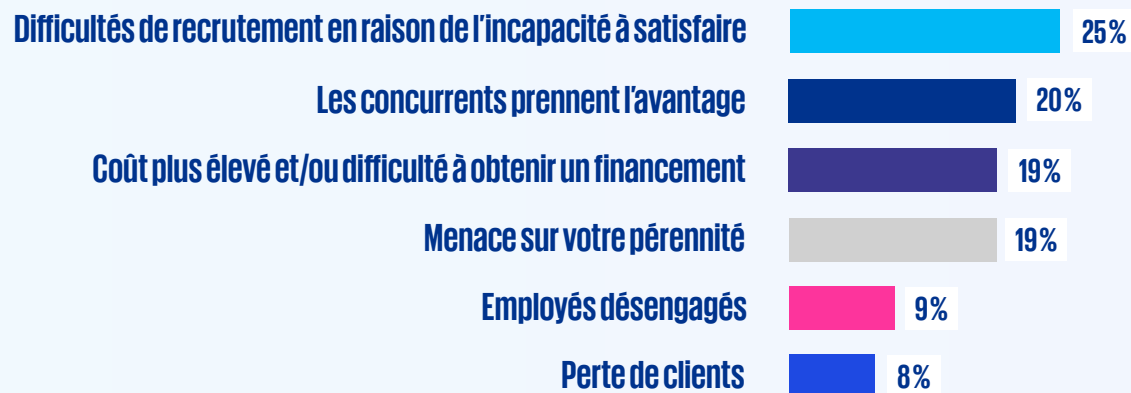


## Ne pas atteindre ses ambitions ESG : une prise de risque

Pendant de l'importance stratégique prise par l'ESG au cours des dernières années, les dirigeants ont cerné **les risques auxquels s'expose leur entreprise si leurs ambitions RSE ne sont pas atteintes.**

Ils indiquent ainsi les conséquences liées à l'image de leur entreprise avec des **challenges lors du recrutement** (25 %) et le **désengagement de leurs employés** (9 %) mais aussi une **perte de compétitivité** face à leurs concurrents (20 %) et de **perte de clients** (8 %) et enfin, au même niveau, des difficultés accrues de **financement** et le **risque de ne pas être maintenus à leur poste** (19 %).

Quel est le principal inconvénient à ne pas répondre aux attentes des parties prenantes en matière d'ESG ?



# 5

**CEO : une confiance dans  
leur capacité à mener  
leur politique ESG**





Notre étude, au travers de ses différentes approches, fait ressortir l'importance prise par l'ESG dans les stratégies et les investissements des dirigeants.

Une volonté de se saisir de ces enjeux devenus cruciaux qui se concrétise dans

**la confiance marquée des dirigeants dans leur capacité à atteindre leurs ambitions, à transformer leur organisation et faire de ces thématiques des leviers de rentabilité et de croissance.**

# 55%

des dirigeants français  
**interrogés affirment ainsi être à même de répondre simultanément à toutes les priorités ESG.**



Dans quelle mesure pensez-vous qu'il est possible de répondre simultanément à toutes vos priorités ESG ?

## en France

**11%**

Tout à fait d'accord

**44%**

D'accord

**25%**

Ni d'accord ni en désaccord

**19%**

En désaccord

**1%**

Pas du tout d'accord

Parmi les priorités définies, s'ils sont 24 % en France (contre 13 % dans le monde) à déclarer prioriser et investir de manière équivalente dans les 3 piliers, les dirigeants français tendent à privilégier les enjeux environnementaux et sociaux – une réponse en phase avec l'importance donnée au rôle social des entreprises en France – tandis que, dans le monde, leurs homologues

## dans le monde

**7%**

Tout à fait d'accord

**41%**

D'accord

**20%**

Ni d'accord ni en désaccord

**23%**

En désaccord

**9%**

Pas du tout d'accord

investissent en priorité dans le pilier de gouvernance en plus de l'environnement.

Dans un contexte réglementaire, économique et politique dans lequel les enjeux environnementaux sont devenus l'affaire de tous, les dirigeants français sont confiants dans leur capacité à proposer une réponse adaptée.



## Méthodologie

La 9<sup>e</sup> édition de CEO Outlook a été conduite du 15 août au 15 septembre 2023 auprès de 1 325 dirigeants, dont 75 dirigeants français.

L'étude fournit un aperçu unique de l'état d'esprit, des stratégies et des décisions opérationnelles autour des enjeux ESG des dirigeants depuis un an.

Tous les répondants ont un chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de dollars US et un tiers des entreprises interrogées ont un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 milliards de dollars US.

L'enquête a été menée auprès de dirigeants de 11 marchés clés (Australie, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Japon, Espagne, Royaume-Uni et États-Unis) et de 11 secteurs d'activité (gestion d'actifs, automobile, banque, biens de consommation et distribution, énergie, infrastructure, assurance, sciences de la vie, industrie, technologies, télécommunications).

Note : Certaines valeurs peuvent ne pas totaliser 100 % en raison d'arrondis.

## Contacts

### **Mathieu Wallich-Petit**

Associé, Membre du Comité Exécutif,  
Head of Clients & Markets de KPMG en France

### **Jérémie Joos**

Co-responsable du Centre d'Excellence ESG de KPMG en France

[kpmg.fr](https://www.kpmg.fr)



© 2023 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG.

Conception – Réalisation : The Editorialist, Octobre 2023