Rapport

ACCELERATE CLIMATE TRANSITION

Plan de transition : des progrès dans l'alignement des entreprises avec l'Accord de Paris

Résultats de la campagne d'évaluation ACT

2025

DÉCEMBRE 2025

GOUVERNANCE DE L'INITIATIVE ACT :

FINANCÉ PAR :

ÉVALUATIONS ET RAPPORT RÉALISÉS PAR :

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (art. L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal. Seules sont autorisées (art. 122-5) les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé de copiste et non destinées à une utilisation collective, ainsi que les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, pédagogique ou d'information de l'œuvre à laquelle elles sont incorporées, sous réserve, toutefois, du respect des dispositions des articles L 122-10 à L 122-12 du même Code, relatives à la reproduction par reprographie.

Résumé exécutif

Contexte

Dans le contexte de la première mise en œuvre de la directive européenne CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), l'ADEME a mené une campagne d'évaluation de la stratégie climat de 39 entreprises en s'appuyant sur les méthodologies ACT (*Accelerate Climate Transition*). Ces méthodologies offrent un cadre conceptuel commun, composé de modules d'évaluation quantitatifs et qualitatifs, permettant d'apprécier dans quelle mesure les entreprises contribuent à l'atteinte des objectifs de l'Accord de Paris.

Suite à un premier état des lieux réalisé l'an passé sur 25 entreprises des secteurs de l'immobilier, des transports et de l'industrie, cette démarche a pour objectif d'évaluer dans quelle mesure les nouvelles obligations de transparence imposées par la CSRD permettent de disposer d'une information à la fois complète, structurée et réellement exploitable pour analyser en profondeur les plans de transition des entreprises. Il s'agit notamment de vérifier si les données publiées rendent possible une compréhension claire des trajectoires de décarbonation, de la crédibilité des engagements climatiques, des moyens mobilisés pour les atteindre ainsi que du niveau d'alignement avec les objectifs de l'Accord de Paris. Ces entreprises, majoritairement françaises, ont été sélectionnées en fonction de leur taille financière, de leur intensité d'émissions de gaz à effet de serre, ainsi que pour garantir une représentativité minimale de plusieurs secteurs (textile, grande distribution et agriculture/agroalimentaire).

Les évaluations engagées au premier trimestre 2025 s'inscrivent dans un contexte politico-réglementaire en pleine évolution, la directive CSRD faisant l'objet d'un processus de simplification dans le cadre de la directive Omnibus. Il est à noter que le présent rapport s'appuie ainsi sur les plans de transition publiés par les entreprises soumises à la CSRD en 2025, c'est-à-dire avant l'entrée en vigueur des ajustements attendus à l'issue du processus Omnibus. Il offre de ce fait un état des lieux clair de la qualité des informations divulguées, permettant d'apprécier les bonnes pratiques, les progrès réalisés mais aussi d'identifier les marges d'amélioration.

Disponibilité des informations

Les évaluations présentées dans ce rapport ont été réalisées sur la base des rapports de durabilité et de données publiques. La mise en application de la CSRD a constitué un apport majeur pour la conduite de l'analyse et pour la qualité des résultats obtenus.

En moyenne, 91% du score de performance a pu être évalué grâce aux apports des rapports CSRD de ces grandes entreprises.

Ce résultat est en nette progression par rapport à la campagne d'évaluation de l'année précédente où **80% du score de performance avait pu être évalué en moyenne**. Pour une méthodologie exigeante comme ACT Evaluation, cela illustre les progrès accomplis en termes de disponibilité, de transparence et de profondeur de l'information. Cette amélioration correspond précisément à l'un des objectifs structurants de la CSRD.

Résultats globaux

Comme rappelé dans la suite de ce rapport, la méthodologie d'évaluation ACT repose sur un système de notation tridimensionnel comprenant un score de performance (exprimé de 0 à 100), un score narratif (de A à E) et un score de tendance (+, - ou =). Les résultats obtenus pour le panel d'entreprises évaluées se présente comme suit :

- Le score de performance moyen est de **46%,** avec des valeurs allant de 22 à 69%. Cela reflète de fortes disparités de maturité.

  Près de 45% des entreprises ont un score de performance supérieur à 50%, ce qui traduit une mise en œuvre de pratiques avancées sur les enjeux climat avec des dispositifs de transition structurés.

  D'autres entreprises sont encore à la formalisation de leurs objectifs de réduction et plans d'action. Cette variabilité souligne des trajectoires hétérogènes et qu'un effort important reste nécessaire pour converger vers des pratiques robustes et alignées avec l'Accord de Paris.
- Le score narratif moyen est de C. **Les notes s'échelonnent de D à B et plus de 30% des entreprises ont score narratif de A ou B**. Cela démontre une cohérence d'ensemble de la démarche, avec des approches structurées mais encore perfectibles, tant sur la cohérence globale des plans que sur la gestion des risques et des controverses.
- Le score de tendance moyen est globalement à l'équilibre (« = »), avec une dynamique plutôt positive. La moitié des entreprises ont une note de performance supérieure à 50% et/ou un score narratif de A ou B, démontrant une progression tangible et une stratégie climat avancée. On observe un renforcement des engagements climatiques, une structuration plus claire des plans d'action et des premiers résultats mesurables en matière de réduction des émissions. Cependant, ces avancées restent contrastées d'une entreprise à une autre. Les signaux de progrès, bien qu'encourageants, demeurent dispersés et insuffisamment homogènes pour conclure à un alignement généralisé sur une trajectoire compatible avec un réchauffement limité à 1,5°C.

Moyenne des scores des entreprises évaluées

Score de performance	Score de transparence
46%	**91%**
Score narratif (A>E)	Score de tendance (- = +)
C	**=**

Analyse des évaluations

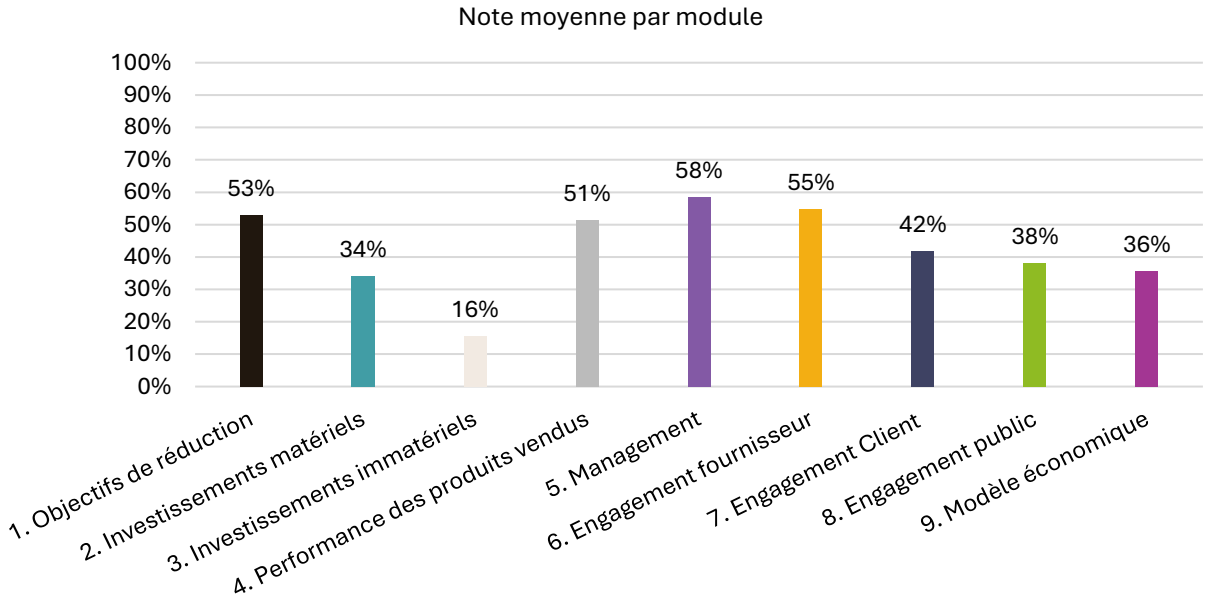
L'analyse détaillée met en évidence un panel d'entreprises **mobilisées et conscientes des enjeux**, mais encore en phase de structuration de leurs trajectoires de décarbonation.

Sur le plan stratégique, la transition bas-carbone est désormais **largement intégrée dans le pilotage** : existence quasi systématique d'organes de supervision, prise en compte du climat dans la cartographie des risques, premiers mécanismes d'incitation managériale, et multiplication des engagements de réduction d'émissions, souvent alignés sur les référentiels internationaux (SBTi). Le climat est de plus en plus considéré non seulement comme un enjeu de gestion des risques mais aussi comme un levier d'opportunités pour le **développement et l'innovation**, en particulier à travers l'émergence de nouvelles offres et services dits "de transition".

Pour autant, un **écart** persiste entre les **ambitions affichées et les actions de décarbonation à engager**. Dans de nombreux cas, les plans de transition manquent encore de granularité permettant d'attester leur crédibilité. Les principaux leviers d'action - efficacité énergétique, évolution du mix énergétique, transformation du portefeuille d'activités, action sur la chaîne de valeur - ne sont pas systématiquement associés à des contributions chiffrées aux réductions d'émissions. Ils demeurent également rarement liés aux trajectoires d'investissement (CAPEX/OPEX, R&D) et au modèle d'affaires. Les émissions verrouillées et les effets de long terme des choix d'investissement restent peu détaillés.

L'analyse met également en évidence **un renforcement progressif de l'attention portée par les entreprises à leur chaîne de valeur,** là où se situent les principaux enjeux pour de nombreux acteurs : les premiers dispositifs structurés d'engagement fournisseurs et clients se développent, mais leur capacité à produire un impact tangible sur les émissions reste difficile à apprécier, faute d'indicateurs consolidés. De même, le besoin et soutien aux politiques publiques climatiques et les positions défendues dans les associations professionnelles sont encore très peu documentés, alors même qu'ils conditionnent largement l'environnement de la transition.

Axes d'amélioration



Sur la base des forces et des limites observées et avec la vision sur les notes moyennes des entreprises selon les 9 modules ci-dessus, plusieurs **axes d'amélioration** se dégagent pour renforcer la crédibilité et l'efficacité des plans de transition :

1. **Consolider les bilans d'émissions GES et la donnée climat**
    - Permettre un suivi des progrès réalisés dans le temps sur les modules objectifs de réduction et performance des produits vendu ;
    - **Assurer une couverture complète des scopes pertinents**, en particulier le scope 3, en explicitant les méthodologies, hypothèses et ajustements de périmètre, pour garantir la transparence et la comparabilité des données ;
    - Stabiliser les séries d'émissions afin de **suivre de manière fiable les trajectoires dans le temps** et de détecter les progrès ou écarts par rapport aux objectifs ;
    - Documenter les **émissions verrouillées et les impacts attendus des investissements futurs** sur les émissions, en tenant compte des effets à moyen et long terme sur les activités et la chaîne de valeurs.
2. **Renforcer la granularité et la quantification des plans de transition**
    - Permettre de mettre en cohérence les modules investissements matériel et immatériel avec les objectifs de réduction sur lesquels se sont engagés les entreprises ;
    - **Associer chaque levier d'action à une contribution chiffrée aux réductions d'émissions**, en définissant des jalons clairs à court, moyen et long terme, afin de permettre un suivi précis de la progression et d'évaluer la crédibilité de la trajectoire de décarbonation ;
    - Articuler clairement le plan de transition avec les **plans d'investissement** (CAPEX/OPEX) et les ressources mobilisées, en précisant comment ces moyens soutiennent concrètement la mise en œuvre des actions ;
    - Garantir la cohérence entre objectifs, indicateurs et pilotage interne, en s'assurant que les KPI choisis permettent de mesurer efficacement **les progrès réalisés** et d'informer la prise de décision stratégique, tout en facilitant la transparence vis-à-vis des parties prenantes.
3. **Accélérer la transformation du modèle d'affaires et de la chaîne de valeur**
    - Permettre d'objectiver les modules modèles économiques, engagements fournisseurs et engagements clients en d'apportant des éléments chiffrés et suivis dans le temps ;
    - Mesurer et suivre la part du chiffre d'affaires et des investissements liée à des **offres bas-carbone ou de transition, afin d'évaluer l'évolution concrète du portefeuille d'activités vers des modèles plus durables** ;
    - Structurer des politiques d'engagement fournisseurs et clients, avec des **attentes claires** (objectifs chiffrés, plans de transition, indicateurs de suivi) et, le cas échéant, des mécanismes d'incitation ou de sanction pour renforcer l'impact et la responsabilité tout au long de la chaîne de valeur ;
    - Intégrer des **critères climat dans les décisions d'investissement**, la conception des produits et les modèles de services (seconde vie, réparation, usage plutôt que propriété, etc.)

4. **Renforcer la transparence sur l'engagement public**
    - **Assurer la cohérence entre les communications climatiques,** le lobbying et les positions adoptées au sein des associations professionnelles, afin de garantir que les prises de parole publiques reflètent les ambitions de transition de l'entreprise et soutiennent la mise en œuvre concrète des actions, en intégrant les enjeux liés aux dépendances externes ;
    - Publier des revues régulières d'alignement des organisations auxquelles l'entreprise adhère et des actions correctrices en cas de divergence ;
    - Affirmer un soutien explicite aux politiques publiques compatibles avec l'Accord de Paris.

Conclusion

Les évaluations menées montrent que les entreprises étudiées **affichent désormais une volonté claire de contribuer à la décarbonation** et disposent, pour la plupart, d'un socle d'éléments d'une **gouvernance et d'une stratégie climat structurées**. Cependant, la transition vers des modèles d'affaires pleinement compatibles avec une trajectoire 1,5°C nécessite encore une **montée en puissance des plans de transition**, tant sur le contenu - leviers d'action, investissements, modèle économique, chaîne de valeur - que sur la démonstration chiffrée de leur crédibilité.

Dans ce contexte, la CSRD démontre comme un **levier central de structuration des données climat** : en rendant obligatoires des éléments qui relevaient jusqu'ici de la bonne pratique (objectifs, plans de transition, CAPEX/OPEX liés à la décarbonation, indicateurs de performance), elle créée les conditions d'une évaluation plus robuste et comparable des trajectoires d'entreprise en rendant disponible 91% des données nécessaires à l'application de la méthodologie ACT Evaluation sur les données publiques de ces entreprises.

Les méthodologies ACT, en exploitant ces informations de manière systématique, offrent un cadre opérationnel pour apprécier la contribution des entreprises à la transition, favoriser le dialogue avec les parties prenantes et soutenir l'amélioration continue des plans de transition.

Table des matières

RESUME EXECUTIF 3

1. CONTEXTE DES EVALUATIONS 9

1.1. CADRE ET PROFIL DES ENTREPRISES EVALUEES 9

1.1.1. CADRE DES EVALUATIONS 9

1.1.2. PERIMETRE DES ENTREPRISES EVALUEES 10

1.2. PRESENTATION DES METHODOLOGIES ACT 11

1.2.1. LE CADRE METHODOLOGIQUE 11

1.2.2. LES METHODOLOGIES ACT EMPLOYEES 13

2. ANALYSE DES EVALUATIONS 15

2.1. ANALYSE DES TROIS SCORES ACT 15

2.2. RESULTATS PAR MODULE 22

2.3. LIMITES DE L'ETUDE 36

3. ENSEIGNEMENTS ET AXES D'AMELIORATION 40

3.1. ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX 40

3.2. LEVIERS D'AMELIORATION POUR LES ENTREPRISES 41

CONCLUSION 43

1. Contexte des évaluations

1.1. CADRE ET PROFIL DES ENTREPRISES EVALUEES

1.1.1. CADRE DES EVALUATIONS

Les entreprises jouent un rôle central dans la transition écologique et la réduction effective des émissions de gaz à effet de serre. Depuis 2015, l'ADEME et ses partenaires développent les méthodologies ACT (Accelerate Climate Transition), destinées à évaluer les stratégies de transition des entreprises.

Ces méthodologies permettent d'identifier les points forts des plans de transition des entreprises ainsi que des axes d'améliorations. Les évaluations ACT de plans de transition offrent une vision globale sur la cohérence, l'ambition et la crédibilité des plans de transition par les entreprises.

Dans le contexte de l'entrée en vigueur, en 2025, de la directive européenne *CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive*), qui renforce les exigences de transparence et de publication d'informations extra-financières, le déploiement à grande échelle de méthodologies d'évaluation robustes apparaît comme un levier essentiel pour analyser et interpréter les données climatiques publiées par les entreprises. Afin d'accompagner cette évolution majeure et de valoriser la publication de données publiques sur les plans de transition des entreprises, l'ADEME a prolongé ces travaux par une campagne de notation des entreprises fondée sur les méthodologies ACT.

Cette campagne couvre 39 entreprises représentatives de plusieurs secteurs d'activité.

Cet exercice poursuit trois objectifs principaux :

i. **Établir un état des lieux** de la qualité, de la précision et de la pertinence des informations rendues disponibles dans les premiers rapports de durabilité publiés au titre de la CSRD, afin de déterminer dans quelle mesure ces données permettent une analyse approfondie de la crédibilité plans de transition ;
ii. **Produire une évaluation individualisée** des entreprises sélectionnées, mettant en évidence leurs points forts ainsi que les principaux axes d'amélioration identifiés sur la base de données publiques ;
iii. **Appréhender le niveau de maturité** des différentes composantes des plans de transition des entreprises, afin de mieux comprendre leur crédibilité, leur cohérence et leur degré d'avancement dans la mise en œuvre de leurs plans de transition.

Le présent document détaille le profil des entreprises étudiées (1.1.2) et les méthodologies ACT utilisées (1.2).

Il est ensuite complété par une analyse des principaux résultats de ces évaluations (2.1) tout en soulignant les difficultés et limites inévitables de l'exercice (2.2). Dans le contexte de mise en place de la CSRD, les grands enseignements et axes d'amélioration sont mentionnées et mis en avant (3).

1.1.2. PERIMETRE DES ENTREPRISES EVALUEES

Cette campagne d'évaluation s'appuie sur un échantillon d'entreprises constitué majoritairement d'acteurs français, sélectionnés selon plusieurs critères structurants : leur niveau de capitalisation, leur soumission au champ d'application de la CSRD, ainsi que la diversité sectorielle jugée nécessaire pour garantir une représentativité suffisante des enjeux de transition.

L'objectif de cette sélection était également d'intégrer, pour ce nouvel exercice, des entreprises qui n'avaient pas été retenues lors de la campagne d'évaluation 2024, afin d'élargir la couverture sectorielle et d'enrichir la compréhension des pratiques et niveaux de maturité en matière de plans de transition.

Le tableau ci-dessous présente les entreprises présentent dans l'étude ainsi que leur chiffre d'affaires, leurs effectifs et leurs émissions sur les scopes 1&2. Ces données ont été rassemblées sur l'année 2024 ou à défaut, l'année la plus récente disponible. Certaines données peuvent être arrondies et peuvent varier suivant les périmètres considérés, expliquant de possibles écarts.

Entreprise	Méthodologie	2024		
		CA (Md€)	Effectif (millier)	Scopes 1&2 *location-based* ($ktCO_2e$)
Elior	Agriculture & Agroalimentaire	6,1	133	38
Louis Dreyfus	Agriculture & Agroalimentaire	50,6	19	1 412
Pernod Ricard	Agriculture & Agroalimentaire	11,6	18	287
Sodexo	Agriculture & Agroalimentaire	24,1	426	117
Danone	Agriculture & Agroalimentaire	27,7	90	1 378
H&M	Textile	20,4	140	380
Kering	Textile	17,2	47	142
LVMH	Textile	84,7	215	198
Inditex	Textile	38,6	162	494
TotalEnergies	Pétrole & gaz	195,6	103	44 900
Icade	Promotion immobilière	1,45	1	2
Fnac-Darty	Grande distribution	8	25	30
Auchan	Grande distribution	32,3	159	1 047
ADEO	Grande distribution	31,5	115	177
Carrefour	Grande distribution	95	325	1 420
Décathlon	Grande distribution	16,2	101	209
ENGIE	Générique	73,8	98	20 500
Continental	Générique	39,7	203	2 096
EssilorLuxottica	Générique	26,5	190	1 074
Elis	Générique	4,5	57	563
Forvia SE	Générique	27	150	389
Derichebourg	Générique	3,6	5,5	133
Siemens	Générique	75,9	327	921

Valeo	Générique	21,5	106	400
Groupe SEB	Générique	8,3	32	212
Ayvens	Générique	3,1	14,2	15
Imerys	Générique	8.6	38,3	1 882
Legrand	Générique	8,3	38	131
OPmobility	Générique	11.6	38,9	407
Viridien	Générique	1,1	3,3	16,3
OVHcloud	Générique	0,9	3	63
Technip Energies	Générique	6,9	17	17
Bosch	Générique	90,3	417	531
Orange	Générique	40,3	127	1 454
Sanofi	Générique	41,1	83	616
Atos	Générique	9,5	78,1	111
L'Oréal	Générique	43,5	90	227
Michelin	Générique	27,2	130	2 929
Nexans	Générique	7,1	29	266

1.2. PRESENTATION DES METHODOLOGIES ACT

La méthodologie **ACT Evaluation** a pour objectif d'apprécier, de manière structurée et comparative, les points forts et les axes d'amélioration d'une entreprise au regard de sa contribution aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés par l'Accord de Paris. Elle permet ainsi d'évaluer la cohérence, l'ambition et la crédibilité des stratégies de transition mises en œuvre par les acteurs économiques.

Les méthodologies ACT sont construites à partir d'un référentiel commun, qui est ensuite décliné de manière progressive dans différents secteurs particulièrement émetteurs, permettant une analyse adaptée aux enjeux techniques, économiques et réglementaires propres à chacun (cf. liste des méthodologies actuellement disponibles).

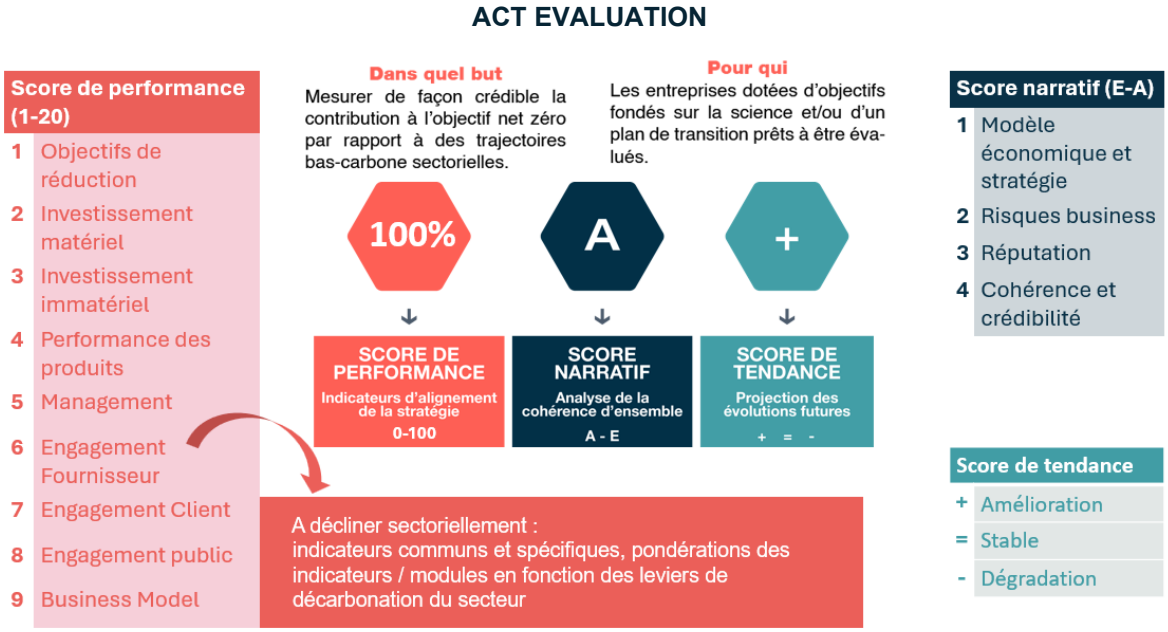
La section qui suit présente d'abord les principes généraux du cadre conceptuel ACT (1.2.1), avant de détailler les caractéristiques particulières des méthodologies effectivement mobilisées dans le cadre de cette campagne (1.2.2), sélectionnées en fonction du profil sectoriel et des activités des entreprises composant le panel.

1.2.1. LE CADRE METHODOLOGIQUE

Le cadre méthodologique ACT est sous-tendu par cinq grandes questions :

Ainsi, à l'issue d'une évaluation ACT, les éléments de réponse apportés à ces cinq questions permettent, au-delà de l'aspect quantitatif/scolaire de l'évaluation elle-même, de tirer les grands enseignements qualitatifs sur le positionnement de l'entreprise.

Le cadre d'évaluation lui-même, qui a été développé à partir de ces grandes questions, peut être résumé par le schéma suivant :



La notation ACT est composée de 3 notes individuelles : la note de performance (de 0 à 100), la note narrative (de E à A) et la note de tendance (-, = ou +).

La majeure partie de l'évaluation du plan de transition d'une entreprise se concentre sur la note de performance. Elle se compose de 9 modules : cinq purement qualitatifs et quatre intégrant des composantes quantitatives. Les différents indicateurs qui composent ces modules s'inscrivent dans 3 échelles de temps : passé, présent et futur.

Les modules quantitatifs :

Module	Eléments analysés
1. Objectifs de réduction	Objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, analysés selon trois angles : • Les scopes 1, 2 et 3 • Le niveau d'ambition par rapport aux objectifs de limitation du réchauffement climatique à 1,5 ou 2°C • L'horizon temporel : court, moyen et long termes
2. Investissements matériels	Contribution des actifs de production aux émissions futures : • Les investissements antérieurs dans des actifs induisent des émissions présentes… • … lesquels rendent les émissions futures prédictibles pour ces actifs
3. Investissements immatériels	Contribution des investissements en R&D : • L'innovation technologique comme outil d'atténuation du changement climatique • Favoriser l'investissement dans les technologies bas-carbone non matures
4. Performance des produits vendus	Contribution à une économie bas-carbone des produits et services fournis

Les modules qualitatifs :

Module	Eléments analysés
5. Management	Intégration du changement climatique dans le plan de développement, portée par : • La prise en compte des enjeux climat par un haut niveau hiérarchique • L'expertise en la matière de ces managers • Un planning de transition vers un modèle économique bas carbone • L'incitation à l'adoption de ce planning
6. Engagement fournisseur	Engagement avec la partie amont de la chaîne de valeur
7. Engagement client	Engagement avec la partie aval de la chaîne de valeur
8. Engagement public	Support aux politiques publiques d'atténuation du changement climatique
9. Modèle d'affaires	L'identification de modèles économiques bas-carbone, moins dépendre d'activités fortement émissives

Ces modules sont évalués au moyen de « matrices de maturité » qui à chaque thématique associent des questions-clés, avec différents niveaux de réponse donnant plus ou moins de points. Le score de chaque indicateur et de chaque module est obtenu par agrégation pondérée des réponses à chaque question.

Maturité	Basique	Standard	Avancée	Pratique supérieure	Alignée bas-carbone
Score	0%	25%	50%	75%	100%

1.2.2. LES METHODOLOGIES ACT EMPLOYEES

Pour s'assurer que les évaluations soient pertinentes et adaptées à chaque secteur, plusieurs méthodologies sectorielles ont été développées. Ces méthodologies tiennent compte des caractéristiques uniques de chaque secteur, notamment en termes de production, d'émissions, de besoins matériels et énergétiques, et de leviers et capacité d'action. Concrètement, la pondération des 9 modules présentés plus haut varie, des questions spécifiques peuvent être activées au sein des matrices de maturité, et les trajectoires de décarbonation de référence (*benchmarks*) sont adaptés. Pour le panel d'entreprises évaluées cette année, les principaux référentiels utilisés ont été Agri-Agro, Textile et Grande distribution. En plus de ces trois méthodologies, le référentiel majoritairement appliqué a été la méthodologie générique, qui vise à évaluer les entreprises opérant dans des secteurs qui ne se retrouvent pas dans les méthodologies sectorielles ACT. Une description détaillée des méthodologies est disponible sur le site de ACT.

Les pondérations des différents modules varient plus ou moins fortement entre référentiels et, pour certains modules, pour un même référentiel, selon différents paramètres. Dans les méthodologies Agri-agro et Textile, les pondérations varient selon le positionnement de l'entreprise au sein de la chaîne de valeur. Dans d'autres méthodologies, les pondérations peuvent varier selon l'importance relative des émissions de scopes 1 et 2 d'une part, et de scope 3 amont d'autre part. Le référentiel générique fournit des lignes directrices générales pour ajuster les pondérations des différents modules, basées notamment sur l'importance (absolue et/ou

relative) des émissions de scopes 1 et 2, du scope 3 amont et du scope 3 aval, ainsi que sur l'importance des leviers de décarbonation.

Module	Pondération			
	Agri-agro	Grande distrib	Textile	Générique
1. Objectifs de réduction	15%	10%	15%	15%
2. Investissements matériels	8-40%	5%	5-20%	0-35%
3. Investissements immatériels	2-6%	0%	0%	5%
4. Performance des produits vendus	0-30%	40%	7-30%	0-35%
5. Management	10%	12%	10%	10%
6. Engagement fournisseur	7-10%	10%	5-20%	0-20%
7. Engagement client	7-10%	10%	10-20%	0-20%
8. Engagement public	5%	3%	3%	5%
9. Modèle économique	10%	10%	15%	10-15%

Les importances relatives des modules dans l'évaluation peuvent s'expliquer ainsi :

- Certains modules ont des poids relativement stables, comme les modules « Modèle d'affaires » (~10%), « Engagement public » (~5%), « Objectifs de réduction » (~15%) ou « Management » (~10%).
- Les deux modules présentant les variations de poids les plus importantes sont les modules « Investissements matériels » et « Performance des produits vendus », qui représentent essentiellement la gestion des émissions directes (scopes 1 et 2) et indirectes (scope 3), respectivement, et dépendent donc de l'importance relative de ces deux périmètres d'émissions.

Ainsi, les évaluations ACT s'adaptent non seulement aux secteurs d'activités, en ciblant l'évaluation sur des aspects pertinents, mais aussi à certaines particularités des entreprises dont son positionnement sur la chaîne de valeur, en permettant des variations de pondérations en fonction de la répartition des émissions et des leviers d'action à disposition de l'entreprise.

2. Analyse des évaluations

Comme présenté dans la section 1.2, les méthodologies ACT s'articulent autour d'un système de notation tridimensionnel, dont l'un des piliers essentiels est le **score de performance**, lui-même construit à partir de neuf modules d'évaluation.

Cette section propose une double clé de lecture permettant d'appréhender de manière holistique et cohérente la performance des entreprises évaluées et d'en tirer des enseignements généraux :

- **D'une part**, une analyse selon les **trois dimensions du cadre ACT**, visant à dégager les principaux enseignements relatifs aux résultats obtenus par les entreprises. Cette approche offre une vision d'ensemble de la crédibilité, du niveau de maturité et de la cohérence globale des stratégies de transition analysées (2.1.1) ;
- **D'autre part**, une analyse plus détaillée du **score de performance**, déclinée selon les neuf modules constitutifs de la méthodologie ACT qui reflète les composantes essentielles d'un plan de transition conformément aux exigences de la CSRD. Cette lecture fine permet d'identifier les éléments structurants, les leviers d'action et les points de vigilance propres à chaque entreprise, en mettant en évidences leurs points forts et les aspects de leurs plans de transition qui méritent d'être consolidés. Elle offre également une vision consolidée des tendances observées à l'échelle du panel. (2.1.2).

2.1. ANALYSE DES TROIS SCORES ACT

Cette section présente les principaux enseignements des évaluations des entreprises du panel. Étant donné la forte hétérogénéité des enjeux selon les entreprises et les secteurs et des méthodologies qui s'y appliquent, la moyenne obtenue doit être interprétée comme un indicateur général du niveau de crédibilité des plans de transition. Avec l'entrée en application de la CSRD et la mise à disposition d'un volume d'informations plus important, les notes ont davantage tendance à traduire des éléments de performance qu'un manque de données disponibles pour l'évaluation. Pour les 39 entreprises du panel, en moyenne 9% de la notation n'a pas pu être renseignée faute d'informations, tandis qu'environ 91% a pu être évaluée, notamment grâce à des informations plus granulaires données dans la CSRD.

L'analyse fait ressortir les résultats moyens suivants :

Score de performance	Score de transparence
46%	**91%**
Score narratif (A>E)	Score de tendance (- = +)
C	**=**

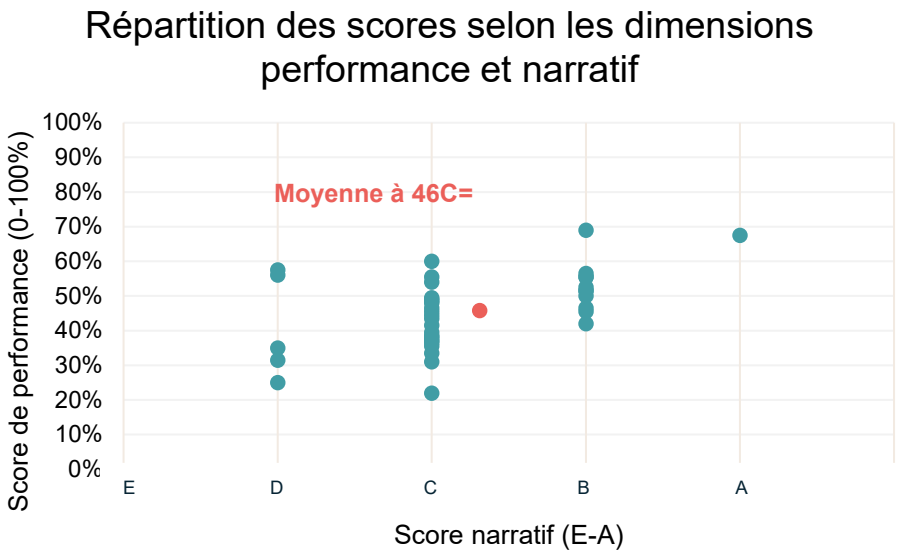
Le tableau ci-dessous présente le résultat des 39 entreprises sur l'ensemble des 3 dimensions ainsi que sur la part non notée.

Entreprise	Méthodologie	Scores globaux			
		Score de performance (0-100%)	Score narratif (E-A)	Score de tendance (-, =,+)	Indicateurs notés (0-100%)
Elior	Agriculture & Agroalimentaire	55%	C	=	97%
Louis Dreyfus	Agriculture & Agroalimentaire	37%	C	=	83%
Pernod Ricard	Agriculture & Agroalimentaire	56%	B	=	83%
Sodexo	Agriculture & Agroalimentaire	54%	C	=	91%
Danone	Agriculture & Agroalimentaire	50%	B	=	82%
H&M	Textile	45%	C	=	100%
Kering	Textile	46%	B	+	92%
LVMH	Textile	42%	C	=	95%
Inditex	Textile	45%	C	+	94%
TotalEnergies	Pétrole & gaz	35%	D	=	86%
Icade	Promotion immobilière	68%	A	+	84%
Fnac-Darty	Grande distribution	48%	C	=	99%
Auchan	Grande distribution	34%	C	+	99%
ADEO	Grande distribution	56%	D	+	100%
Carrefour	Grande distribution	56%	B	+	99%
Décathlon	Grande distribution	69%	B	+	100%
ENGIE	Générique	58%	D	=	88%
Continental	Générique	25%	D	-	90%
EssilorLuxottica	Générique	31%	C	=	97%
Elis	Générique	57%	B	=	98%
Forvia SE	Générique	38%	C	+	89%
Derichebourg	Générique	39%	C	=	83%
Siemens	Générique	40%	C	=	84%
Valeo	Générique	37%	C	=	86%
Groupe SEB	Générique	52%	B	+	97%
Ayvens	Générique	36%	C	=	85%
Imerys	Générique	32%	D	=	94%
Legrand	Générique	47%	B	-	90%
OPmobility	Générique	44%	C	=	91%
Viridien	Générique	22%	C	+	73%
OVHcloud	Générique	42%	B	=	87%
Technip Energies	Générique	50%	C	+	97%
Bosch	Générique	38%	C	=	86%
Orange	Générique	47%	C	=	90%
Sanofi	Générique	60%	C	+	100%
Atos	Générique	49%	C	=	91%
L'Oréal	Générique	49%	C	=	98%
Michelin	Générique	53%	B	+	91%
Nexans	Générique	52%	B	=	98%

L'ensemble des évaluations permet de produire une moyenne globale ainsi que des scores moyens par secteur. Néanmoins, la taille limitée des échantillons sectoriels réduit la solidité des comparaisons et appelle à une lecture nuancée de ces moyennes.

Moyenne	Score de performance	Score narratif	Score de tendance	Score de transparence
Moyenne globale	**46%**	**C**	**=**	**91%**
Moyenne Agri-agro	**50%**	**C**	**=**	**87%**
Moyenne Grande distribution	**53%**	**C**	**+**	**99%**
Moyenne Textile	**44%**	**C**	**=**	**95%**

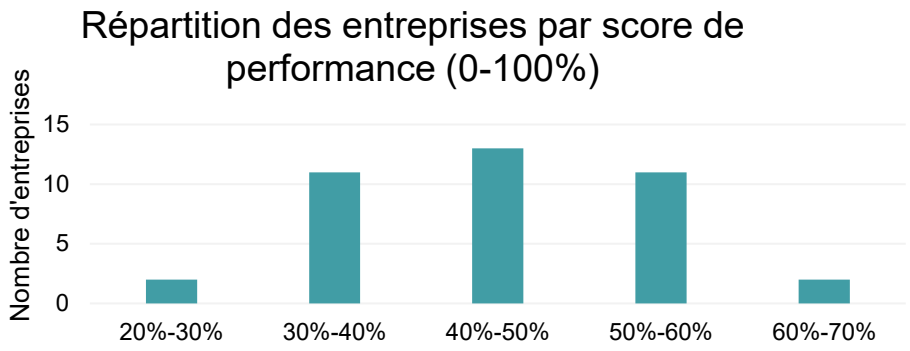
Une vision graphique de ce tableau permet de voir l'hétérogénéité des notations avec un part importante d'entreprise avec des scores proches de la moyenne, aussi bien au niveau du score de performance que du score narratif.



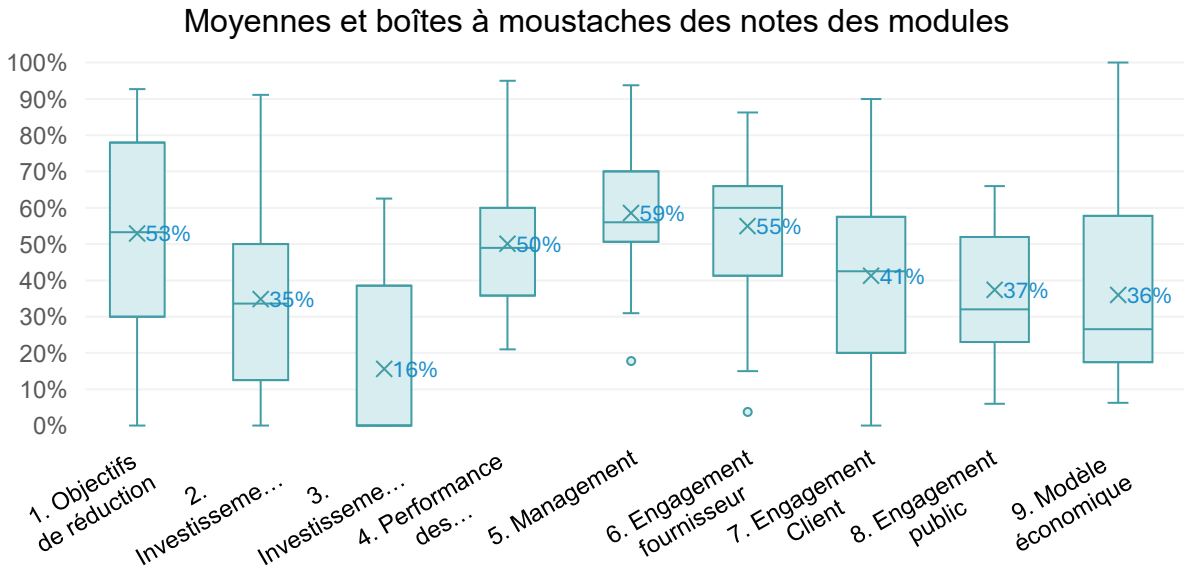
REPARTITION DES SCORES DE PERFORMANCE DES ENTREPRISES

La principale composante de l'évaluation ACT repose sur une notation couvrant 9 modules, qui ensemble définissent le score de performance.

La note de performance moyenne est de 46%. Cette moyenne couvre des notes allant de 22 à 69%, ce qui démontre de fortes disparités dans l'échantillon avec tout de même et comme le montre ce graphique une forte concentration des entreprises entre 35 et 60%. L'écart type est de 10%. Le graphe ci-dessous présente, pour chaque module, les scores moyens obtenus ainsi que leur dispersion (minimum, quartiles, médiane, et maximum), permettant d'apprécier les disparités de notations entre entreprises.



La moyenne prend en compte l'ensemble des évaluations dans lesquelles le module apparaît comme un élément de la méthodologie. Il est rappelé que toutes les entreprises ne sont pas nécessairement évaluées sur tous les modules si ceux-ci ne sont pas intégrés à la méthodologie sectorielle utilisée.



Dans ce cas d'un panel de 39 entreprises, il convient de noter que les boîtes représentent l'intervalle de valeurs des 20 scores du 10ème au 29ème rang. Les 10 meilleurs scores et les 9 scores les plus faibles se situent en dehors de la boîte ou à ses extrémités. La croix indique la valeur moyenne, tandis que la ligne à l'intérieur de la boîte représente la médiane.

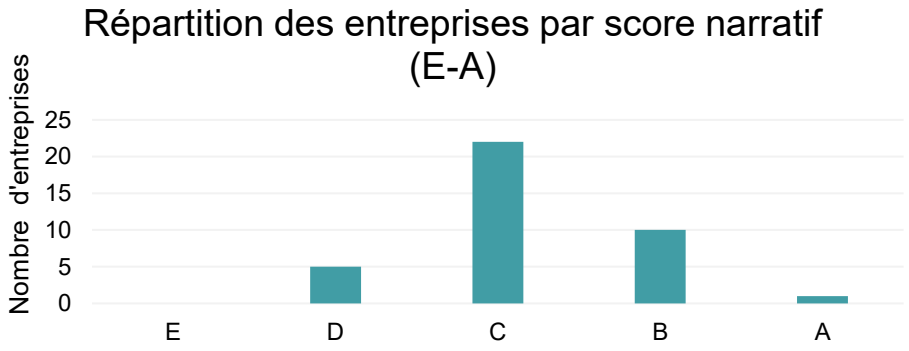
Une première lecture des boîtes à moustaches permet de regrouper les modules selon leur niveau moyen de maturité :

- Maturité moyenne et homogène : les modules « Management », « Engagement fournisseur » et « Performance des produits vendus » sont associés aux scores les plus élevés en moyenne (supérieurs à 50%) avec une homogénéité des résultats entre 40 et 65%, hors exceptions ;
- Maturité moyenne et hétérogène : les modules « Objectifs de réduction » et « Engagement client » sont associés à des scores moyens (entre 41 et 53%) mais avec une grande variabilité des scores obtenus selon l'entreprise ;
- Maturité moyenne basse et homogène : les modules « Investissements matériels », « Modèle économique » et « Engagement public » sont associés à des scores plutôt faibles (inférieurs à 40%) pour la grande majorité des entreprises du panel.
- Maturité moyenne basse : le module « Investissements immatériels » se distingue avec une maturité moyenne faible de 16%, et les trois quarts des entreprises obtenant un score inférieur à 40%.

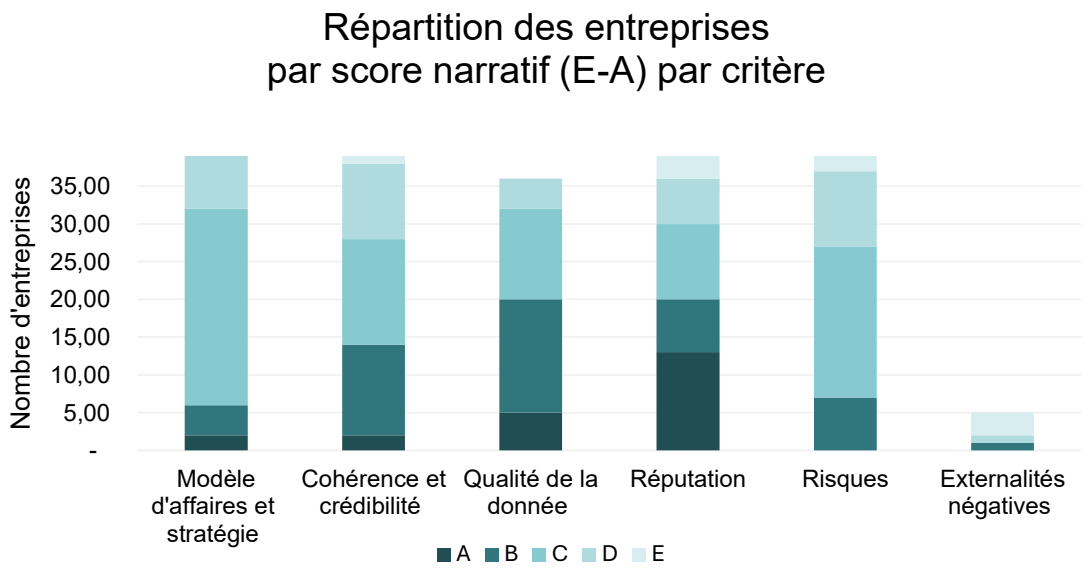
REPARTITION DES SCORES NARRATIFS DES ENTREPRISES

Le score narratif moyen est C. Les scores narratifs obtenus sont relativement homogènes dans le panel évalué, entre D et B avec un seul A pour Icade et une forte concentration de C comme le montre le graphique. Le score narratif est déterminé par une notation de A à E sur quatre critères de même pondération.

- La dimension **Réputation** est celle où les écarts entre entreprises sont les plus marqués, principalement en raison de la présence éventuelle de controverses environnementales et de la façon dont elles sont gérées.
- À l'inverse, la dimension **Qualité des données** est la dimension la mieux évaluée : plus de la moitié des entreprises obtiennent une note au moins égale à B, notamment grâce aux premiers rapports CSRD qui ont renforcé la solidité des informations publiées.
- Pour les autres dimensions, les résultats se situent globalement autour de la moyenne, avec toutefois des performances variables d'une entreprise à l'autre



Le graphique ci-dessous donne une vision de la répartition des notes des entreprises sur chacun des critères et sera analysé plus bas. Suivant les méthodologies d'évaluation utilisées, les entreprises peuvent ne pas être évaluées sur l'ensemble des dimensions. La dimensions **Externalités négatives** ne concerne par exemple que le secteur Agriculture & agroalimentaire, n'intégrant donc que 5 entreprises.



Les entreprises mettent de plus en plus en avant la transition bas carbone comme partie intégrante de leur stratégie et de leur proposition de valeur (nouveaux services, économie circulaire, seconde vie, etc.).

La cohérence entre certains objectifs et les actions engagées est soulignée pour un nombre non négligeable d'acteurs : réduction déjà observée sur les émissions, repositionnement de certaines activités, programmes clients/fournisseurs.

Certaines entreprises sont vues comme ayant un récit assez solide : vision long terme, discours structuré, articulation avec les transformations du modèle d'affaires.

Néanmoins, certains éléments viennent baisser les notes :

- On constate dans de nombreux cas un **décalage entre le discours et la réalité opérationnelle** : le récit est ambitieux, mais la matérialité des transformations (investissements, changement d'offre, sortie de certains segments d'activité à impact significatif) reste insuffisamment démontrée.
- Les récits apparaissent parfois comme « optimistes » au regard de la qualité de la donnée disponible, qui ne permet pas de soutenir cette vision.
- Plusieurs entreprises ont un discours sans articulation fine avec les risques, les scénarios ou les contraintes économiques.

Le détail des notes par entreprise est disponible sur le site ACT initiative.

Les différentes dimensions du score narratif et l'analyse de leurs résultats sont présentées ci-dessous :

Modèle d'entreprise et stratégie : Cette dimension examine la capacité de l'entreprise à être rentable dans une économie bas-carbone et le niveau de maturité de sa stratégie de transition bas-carbone. Deux tiers des entreprises obtiennent un C, et aucune note E. Si le climat est intégré à la stratégie, le cœur de business reste souvent très carboné (gaz, thermique, automobile, alimentation à forte intensité carbone). Des signaux de repositionnement apparaissent vers des segments "transition" (énergies renouvelables, mobilité bas carbone, efficacité énergétique, etc), mais ces activités restent minoritaires. La dépendance au scope 3 demeure élevée et les stratégies pour réduire ces émissions sont souvent partielles. La transition est perçue comme une opportunité de développement, mais le lien concret avec le modèle d'affaires reste parfois limité.

Cohérence et crédibilité : Cette dimension examine la cohérence entre les actions, les engagements et les résultats de l'entreprise, ce qui est aussi un indicateur de la crédibilité de la démarche. En moyenne, les entreprises obtiennent la note C, avec une répartition proche entre les notes B, C et D. La crédibilité repose autant sur la structure du plan que sur les objectifs eux-mêmes. Beaucoup d'entreprises ont franchi l'étape de "dire", mais pas encore totalement celle de "démontrer" via une articulation robuste objectifs–plans–moyens (feuille de route détaillée, ventilation des leviers, lien explicite avec les CAPEX/R&D). L'absence de cibles long-terme claires ou de tarification interne du carbone apparaît à plusieurs reprises comme un signe de crédibilité limitée. Seule une minorité d'entreprises se distingue par des objectifs alignés, des trajectoires chiffrées et des actions concrètes associées d'investissements cohérents.

Qualité des données : Ce critère examine la robustesse de l'infrastructure de données qui sous-tend l'évaluation : complétude des données d'émissions (scopes 1, 2 et 3), cohérence des séries temporelles, transparence des méthodes de calcul, recours à des données vérifiées ou issues de sources tierces, et capacité de l'entreprise à justifier ses choix méthodologiques. La note moyenne est de B (38% des notes), avec une forte concentration de C (31%) également. La plupart des entreprises disposent désormais d'un socle de données relativement solide sur les émissions directes et l'énergie, mais la robustesse diminue dès qu'on s'éloigne des scopes et indicateurs les plus classiques, en particulier sur le scope 3. Lorsque les

données sont partielles, incohérentes ou peu justifiées, cela pèse sur la note narrative, même si le discours stratégique est ambitieux. L'apport des rapports de durabilité CSRD est essentiel pour ce critère.

Réputation : Ce critère examine l'existence de controverses environnementales susceptibles d'affecter significativement la perception de l'entreprise par les parties prenantes et la manière de réagir de l'entreprise. Les notes de cette catégorie sont très hétérogènes, avec une moyenne à B pour des notes attribuées allant de A à E :

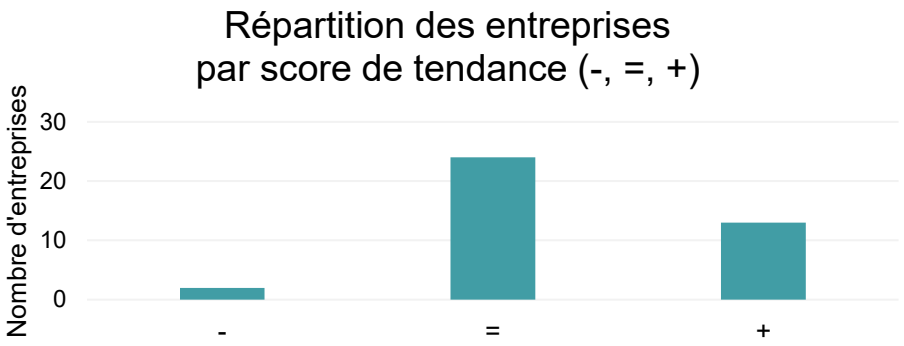
- **Un bloc important d'entreprises "sans controverse majeure identifié**" ;
- Quelques acteurs très exposés à des controverses : grands projets fossiles, impacts sur la biodiversité, pollutions majeures, proximité avec des régimes contestés, ou accusations de greenwashing ;
- Certaines entreprises qui ont eu des controverses non liées au climat (sociaux, gouvernance, géopolitiques, etc.), qui viennent fragiliser la perception générale de leur engagement ;
- Une minorité qui utilise la transparence et le dialogue comme vrai levier de crédibilité (objectifs SBTi publics, communication structurée, transparence vis-à-vis des communautés affectées par leurs activités).

Risques : Ce critère examine la présence et l'ampleur des risques qui pourraient mettre à mal la rentabilité de l'entreprise ou sa capacité à mener à bon sa transition bas-carbone, ainsi que l'approche de l'entreprise pour gérer ces risques. La note moyenne est de C (51% des notes), avec une forte concentration de D (26%) également. L'exposition aux risques climat est importante et bien identifiée dans de nombreux cas, mais l'intégration de ces risques dans la stratégie de transition et le pilotage des investissements est encore incomplète. Les risques de transition (réglementation, prix du carbone, mécanismes d'ajustement aux frontières, pression sur les produits fossiles, évolution de la demande) sont omniprésents pour les secteurs les plus carbonés (énergie, métaux, automobile, agroalimentaire…). Plusieurs entreprises ont mené des analyses structurées des risques (cartographie dédiée, recours à des experts externes, scénarios climat), mais ces analyses ne sont pas toujours reliées à un plan d'action clair. Les risques physiques (événements extrêmes, stress hydrique, impacts sur la santé publique, etc.) sont cités, mais souvent de manière moins détaillée que les risques de transition. On constate une dépendance persistante à des flux ou actifs fortement exposés (énergies fossiles, matières premières à forte intensité carbone, sites critiques, chaînes d'approvisionnement vulnérables).

Externalités négatives : Cette dimension est spécifique à la méthodologie du secteur agricole et agroalimentaire. Les externalités négatives jouent un rôle particulier dans la production agricole car les émissions de GES, la biodiversité, l'eau et de nombreux autres aspects peuvent être interdépendants. Pour les cinq entreprises du secteur agricole concernées, la note moyenne est de D avec, 60% des notes en E. Même pour des entreprises engagées dans la transition, les externalités négatives rappellent que leur impact actuel reste significatif sur d'autres aspects. La réduction de ces externalités passe autant par la transformation du modèle d'affaires que par des améliorations opérationnelles (réduction des intrants chimiques, réduction des déchets, mise en place d'outils de suivi et mesures, mise en place de cahiers des charges fournisseurs prenant en compte des caractéristiques qui vont au-delà du seul critère climat).

REPARTITION DES SCORES DE TENDANCE DES ENTREPRISES

Le score de tendance moyen est « = », avec une dynamique positive tirant vers le « + », comme le montre le graphique. Les scores de tendance sont relativement homogènes au sein du panel étudié, puisque seulement 3 entreprises ont reçu un « - », et plus de la moitié un « = ». Dans l'ensemble, les entreprises évaluées ont pris des engagements de réduction de gaz à effet de serre à moyen terme et suivent leur réduction passée. Les plans de transition ont en moyenne eu un score de performance de 46%, ce qui montre le chemin restant à parcourir est important dans les démarches de transformation des entreprises évaluées. Ces aspects ne permettent pas d'affirmer avec certitude la réduction effective des émissions de gaz à effet de serre au global.



Ces notes s'expliquent par l'observation pour une importante partie des entreprises d'une **tendance à la baisse des émissions** (au moins sur les scopes 1 et 2 sur une approche market-based, les informations en location-based étant généralement absentes des communications alors que les deux approches sont demandées par la CSRD), grâce à des actions déjà engagées (efficacité énergétique, mix énergétique, optimisation opérationnelle…). Dans plusieurs cas, on note une **accélération récente** de la décarbonation (nouveaux programmes, intensification des investissements, extension du périmètre couvert par les objectifs). Certaines trajectoires sont jugées **cohérentes et structurées**, avec une dynamique positive confirmée par les données disponibles sur les dernières années.

Attention toutefois, **les trajectoires sont souvent « contrastées »** : baisse sur certains périmètres mais hausse sur d'autres (scope 3, segments en croissance, acquisitions, etc.). Souvent, le potentiel de décarbonation n'est pas encore pleinement exploité, ou le rythme d'action actuel ne garantit pas le respect des objectifs long-terme. Pour quelques entreprises, la tendance reste **incertaine** ou difficile à interpréter, faute d'historique fiable ou de données suffisantes. Ces trajectoires contrastées reflètent un manque de cohérence pour un certain nombre d'acteurs entre les engagements, les objectifs et les plans de transition qui y sont associés.

2.2. RESULTATS PAR MODULE

Cette section propose une analyse des scores moyens, minimums et maximums obtenus par module, permettant de dégager des enseignements généraux sur l'ensemble des plans de transition évalués. Pour les entreprises appartenant au même secteur d'activité, un focus spécifique est présenté, lorsque les résultats le permettent, afin de mettre en évidence les tendances sectorielles.

L'analyse s'appuie sur les neuf modules de la méthodologie ACT, chacun représentant une dimension clé d'un plan de transition conforme aux exigences de la CSRD. Les résultats sont présentés pour chaque module, avec, lorsque pertinent, des exemples illustrant les bonnes pratiques :

1. Objectifs de réduction	5. Management
2. Investissements matériels	6. Engagement fournisseur
3. Investissements immatériels	7. Engagement client
4. Performance des produits vendus	8. Engagement public
	9. Modèle d'affaires

Cette présentation par module permet d'identifier à la fois les points forts et les axes d'amélioration des entreprises, tout en offrant une vue d'ensemble cohérente des éléments de la maturité des composantes essentiels des plans de transition des entreprises.

Ce premier tableau donne une vision d'ensemble pour chaque module, les couleurs vont de 0% à 100%

Entreprise	Méthodologie d'évaluation ACT	1. Objectifs de réduction	2. Investissements matériels	3. Investissements immatériels	4. Performance des produits vendus	5. Management	6. Engagement fournisseur	7. Engagement Client	8. Engagement public	9. Modèle économique
Elior	Agriculture & Agroalimentaire	53%	38%	50%	57%	58%	65%	51%	50%	59%
Louis Dreyfus	Agriculture & Agroalimentaire	46%	38%	20%	30%	52%	58%	16%	62%	19%
Pernod Ricard	Agriculture & Agroalimentaire	53%	30%	0%	49%	82%	66%	59%	49%	71%
Sodexo	Agriculture & Agroalimentaire	82%	38%	50%	44%	55%	58%	76%	6%	55%
Danone	Agriculture & Agroalimentaire	82%	33%	20%	43%	53%	55%	0%	57%	68%
H&M	Textile	30%	61%		53%	57%	66%	26%	32%	26%
Kering	Textile	66%	5%		60%	62%	78%	41%	65%	17%
LVMH	Textile	48%	21%		58%	56%	64%	21%	28%	36%
Inditex	Textile	91%	84%	0%	30%	63%	66%	12%	22%	16%
TotalEnergies	Pétrole & gaz	19%	2%	42%	34%	71%	58%	35%	23%	66%
Icade	Promotion immobilière	75%			43%	75%	59%	90%	60%	100%
Fnac-Darty	Grande distribution	43%	55%		45%	51%	40%	58%	25%	63%
Auchan	Grande distribution	73%	91%		24%	18%	38%	36%	42%	13%
ADEO	Grande distribution	87%	43%		60%	53%	64%	56%	22%	25%
Carrefour	Grande distribution	67%	34%		51%	52%	79%	71%	25%	50%
Décathlon	Grande distribution	75%	82%		70%	58%	64%	56%	58%	88%
ENGIE	Générique	65%	50%	63%	31%	94%	66%	74%	38%	58%
Continental	Générique	6%	36%	0%	58%	47%	4%	0%	23%	6%
EssilorLuxottica	Générique	30%	38%	0%	26%	56%	39%	20%	31%	18%
Elis	Générique	39%	60%		45%	88%	50%	74%	49%	66%
Forvia SE	Générique	93%	25%	0%	37%	52%	46%	11%	40%	8%
Derichebourg	Générique	0%	50%		55%	31%	15%	19%	52%	70%

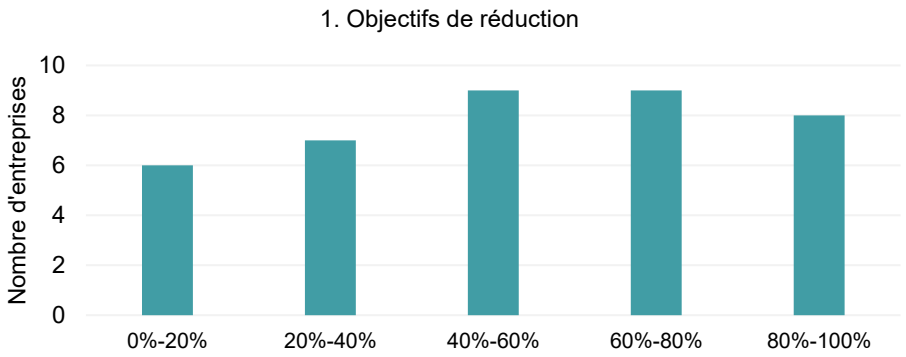
Siemens	Générique	55%	25%	38%	33%	52%	54%	39%	66%	18%
Valeo	Générique	27%	13%	0%	44%	55%	63%	58%	21%	33%
Groupe SEB	Générique	79%	13%	0%	72%	62%	21%	43%	39%	27%
Ayvens	Générique	5%	13%		47%	32%	24%	80%	51%	18%
Imerys	Générique	26%	13%	0%	56%	81%	24%	16%	15%	11%
Legrand	Générique	78%	13%	0%	36%	81%	60%	60%	29%	36%
Opmobility	Générique	51%	23%	0%	73%	60%	64%	20%	31%	30%
Viridien	Générique	5%	21%	0%	30%	46%	46%	0%	23%	25%
OVHcloud	Générique	17%	25%	25%	95%	41%	41%	53%	36%	25%
Technip Energies	Générique	53%	75%	50%	36%	63%	63%	15%	55%	12%
Bosch	Générique	31%	13%	0%	70%	46%	74%	44%	8%	7%
Orange	Générique	88%	0%	0%	73%	44%	61%	24%	32%	33%
Sanofi	Générique	84%	35%		51%	80%	75%	55%	60%	45%
Atos	Générique	51%	13%	0%	89%	46%	86%	47%	22%	13%
L'Oréal	Générique	75%	25%		21%	79%	85%	46%	54%	31%
Michelin	Générique	26%	63%	0%	72%	67%	72%	69%	32%	24%
Nexans	Générique	89%	34%	50%	52%	70%	35%	43%	26%	23%
Moyenne globale		62%	44%	26%	47%	57%	61%	44%	39%	48%
Moyenne Agriculture & Agroalimentaire		63%	35%	28%	45%	60%	60%	41%	45%	54%
Moyenne Grande distribution		69%	61%		50%	46%	57%	56%	34%	48%
Moyenne Textile		59%	43%		50%	60%	68%	25%	37%	24%

MODULE 1 : OBJECTIFS DE REDUCTION

Ce module s'intéresse aux objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre fixés par l'entreprise sur les scopes 1 et 2 d'une part, et le scope 3 d'autre part. Le module examine la couverture et les horizons temporels des objectifs, évalue leur alignement par rapport à des trajectoires de décarbonation de référence compatibles avec l'Accord de Paris, et prend en compte les taux d'atteinte des objectifs passés et présents.

Ce module a atteint un score moyen de **53%**. Les scores vont de 0% à 93%, ce qui traduit une forte dispersion entre les entreprises qui n'ont quasiment pas d'objectifs structurés sur leur chaine de valeur, et celles qui ont des objectifs alignés 1,5°C.

Il est à noter que les objectifs exprimés en intensité économique ne sont pas valorisés dans les méthodologies ACT, en phase avec les exigences requises dans la CSRD. C'est également le cas pour les objectifs non définis à iso-périmètre, ne respectant pas les recommandations du GHG Protocol.



La quasi-totalité des entreprises disposent désormais d'**objectifs chiffrés sur les scopes 1 et 2**, généralement à horizon **2030**. La majorité des entreprises ont également un objectif sur leur **scope 3**, mais pour une partie d'entre elles avec une **couverture partielle** (certaines catégories ou segments sont exclus). Les horizons de long terme (2040–2050) sont fréquemment cités, souvent sous forme d'objectifs de « neutralité », mais **sont rarement associés à des jalons intermédiaires ni à une trajectoire détaillée ou décomposée.**

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

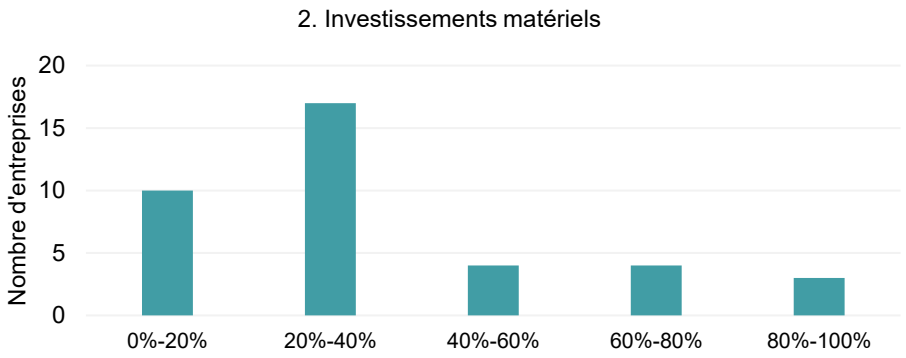
- Des objectifs décomposés couvrant **tous les scopes pertinents (1, 2 et 3)** sur l'ensemble du périmètre consolidé,
- Un alignement revendiqué ou démontré avec une **trajectoire 1,5 °C**, souvent via des cibles validées ou en cours de validation par la **SBTi**.
- La présence de **jalons intermédiaires** (court et moyen terme) cohérents avec l'Accord de Paris, et l'**historique montrant la réalisation d'objectifs passés**.

Les entreprises évaluées avec les méthodologies **Grande distribution** et **Agriculture & Agroalimentaire** présentent en moyenne des **scores plus élevés** que le panel global sur ce module, avec des objectifs plus complets sur scopes 1, 2 et 3.

MODULE 2 : INVESTISSEMENTS MATERIELS

Ce module s'intéresse à l'évolution passée et à la projection future des émissions des scopes 1 et 2, aux dépenses de CAPEX bas-carbone, ainsi qu'à d'autres aspects selon la méthodologie sectorielle utilisée, tels que les émissions verrouillées liées aux actifs de l'entreprise sur leur durée de vie opérationnelle. Il évalue l'alignement des émissions passées et projetées des scopes 1 et 2 avec une trajectoire de décarbonation de référence compatible avec l'Accord de Paris, et examine les émissions verrouillées au regard des budgets carbone et la part des investissements physiques prévus par l'entreprise pour mener sa décarbonation.

Ce module a reçu un score moyen de **34%.** Les scores s'étendent de 0% à 91% avec une disparité forte. La dynamique semble globalement positive concernant l'évolution des émissions de scope 1 et 2 sur les cinq dernières années, mais encore peu d'entreprises font l'effort de calculer leurs émissions projetées, en prenant en compte les réductions d'émissions associées aux leviers identifiés sur leurs activités propres et l'évolution de leur activité.



Beaucoup d'entreprises mentionnent des **CAPEX liés à l'efficacité énergétique, aux énergies renouvelables ou à la modernisation des équipements**, sans pour autant en donner une vision très détaillée sur le périmètre, le calendrier des actions ou encore les résultats attendus. Le recours à la taxonomie européenne permet de structurer et de publier les indicateurs liés à la part verte du chiffre d'affaires, des CAPEX et des OPEX. Toutefois, en raison du périmètre encore limité des activités couvertes par la

taxonomie, cette approche ne permet pas, dans la plupart des cas, de refléter l'intégralité des activités des entreprises.

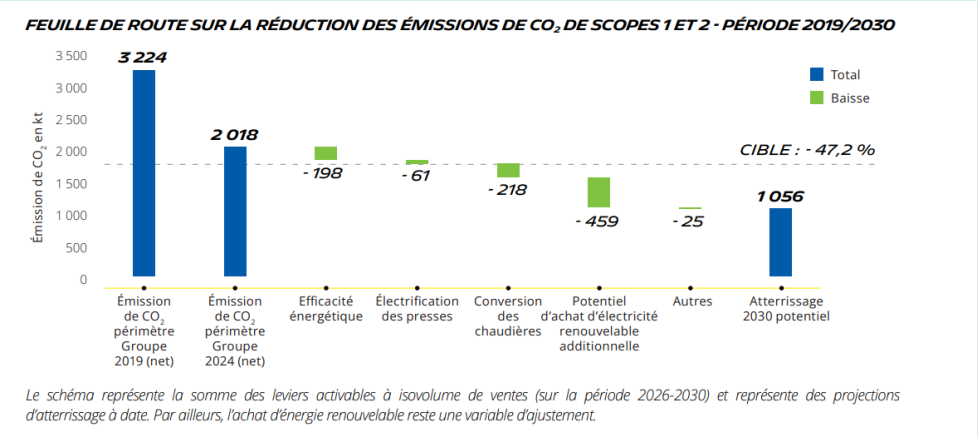
Par ailleurs, il reste difficile, dans de nombreux cas, **de relier les CAPEX aux trajectoires d'émissions** (absence de chiffrage de l'impact des projets sur les réductions futures) ou d'évaluer les émissions verrouillées, faute d'informations suffisantes publiées par les entreprises. Il convient de rappeler que la CSRD n'exige qu'une analyse qualitative des émissions verrouillées, ce qui ne permet pas d'obtenir des données publiques plus détaillées.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- Une ventilation claire des **CAPEX par type de projet** (déploiement d'actifs bas carbone, fermeture d'actifs carbonés, etc.) et par contribution à la réduction d'émissions.
- Une capacité à **quantifier l'effet attendu** des investissements sur les émissions futures, en lien direct avec les objectifs de décarbonation.
- Un alignement explicite entre **plan d'investissement, stratégie climat et trajectoire à long terme**, cohérent avec le plan de transition présenté dans les rapports CSRD.

Planification financière et contribution à la réduction des émissions : exemples de bonnes pratiques

- Dans le cadre du plan de transition de **Michelin**, les actions visant à réduire les émissions de CO_2 du scope 1 & 2 ont été structurées autour de quatre leviers principaux : l'efficacité énergétique, l'électrification des procédés, la conversion des chaudières et l'achat d'énergie renouvelable. Par ailleurs, Michelin détaille les **moyens financiers** alloués à la mise en œuvre de ce plan, avec un **réajustement annuel** en fonction de l'évolution des marchés. L'entreprise précise ainsi le niveau d'investissement consacré à la décarbonation de ses **scopes 1, 2 et 3**, ainsi que les **prévisions d'investissements** pour les années à venir.



DEU 2024 Michelin, page 202

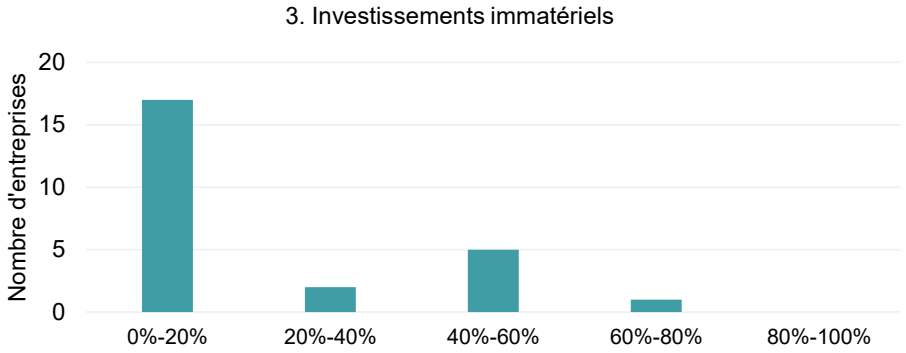
Les entreprises **du secteur de la grande distribution** affichent **les scores moyens les plus élevés**, traduisant une mise en avant plus nette d'investissements dans la performance énergétique des bâtiments, la logistique ou les équipements**.**

MODULE 3 : INVESTISSEMENTS IMMATERIELS

Ce module s'intéresse aux **dépenses de recherche et développement et aux brevets**. Il examine les parts des dépenses et des brevets qui sont associés à des technologies bas-carbone, de décarbonation ou de capture du carbone.

Ce module a reçu un score moyen faible de seulement **16%,** avec aucun score ne dépassant les 63% (ENGIE). Sur les 25 entreprises notées sur ce module, 11 d'entre elles ont un score non nul.

Outre l'absence de données publiques sur le sujet qui ne permet pas, dans la plupart des cas, de noter le module, il peut être souligné que les notations de ce module sont fondées sur des paliers de 20% d'indicateur sous-jacent, si bien que par exemple une entreprise avec une part proche mais inférieure à 20% de dépenses d'innovation et de brevets associées à des technologies bas-carbone peut se voir attribuer un score nul. Les scores de 0% observés ne se traduisent donc pas nécessairement par une absence totale d'investissements bas-carbone.



Les **investissements immatériels** (R&D, brevets bas-carbone, compétences, outils) sont **peu documentés** du point de vue du climat. Les entreprises qui évoquent des innovations ou des programmes R&D publient rarement des données chiffrées liés à ces derniers**,** qui sont en général **peu reliés explicitement aux objectifs de décarbonation**. Il est difficile de savoir si les investissements sont à la hauteur des transformations nécessaires. Les éléments de formation interne et d'outillage (outils de pilotage climat, systèmes d'information) restent très peu visibles dans les données publiques.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- Identification claire des **budgets R&D** explicitement dédiés aux technologies bas-carbone ou aux solutions contribuant à la réduction des émissions.
- Mise en avant de **portefeuilles de brevets ou d'actifs immatériels** directement en lien avec la transition (technologies de décarbonation, solutions d'efficacité, nouveaux modèles de service).
- Programmes structurés de **formation et d'acculturation interne** au climat, intégrés dans la stratégie de transformation.

Les entreprises **du secteur agricole** présentent en moyenne des scores supérieurs à la moyenne mais qui restent faibles (28%), suggérant une structuration progressive de la R&D liée climat dans ce secteur.

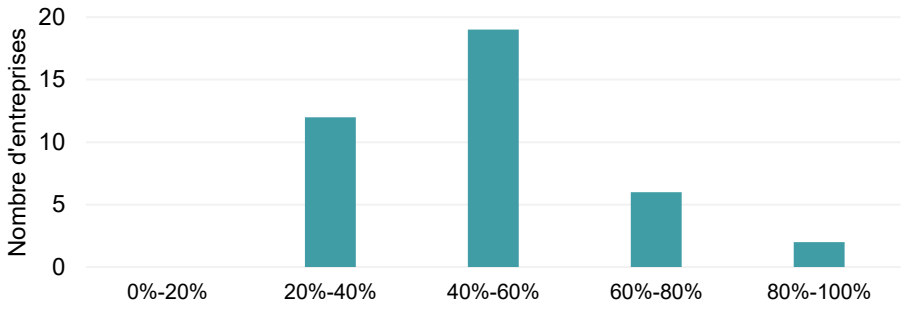
MODULE 4 : PERFORMANCE DES PRODUITS VENDUS

Ce module s'intéresse notamment à l'évolution passée et à la projection des émissions de scope 3 et/ou à l'empreinte en matière d'émissions des produits et services commercialisés par l'entreprise, ainsi qu'à d'éventuelles actions d'écoconception. Les indicateurs analysés varient sensiblement selon la méthodologie sectorielle utilisée.

Ce module a reçu un **score moyen de 51%,** avec une dispersion des scores relativement élevée, les notes allant de 21% à 95% (OVHcloud reçoit le score maximal).

Bien que l'analyse et le suivi du scope 3 demeurent moins rigoureux que pour les scopes 1 et 2, on observe une structuration et un renforcement de l'approche chez les entreprises.

4. Performance des produits vendus



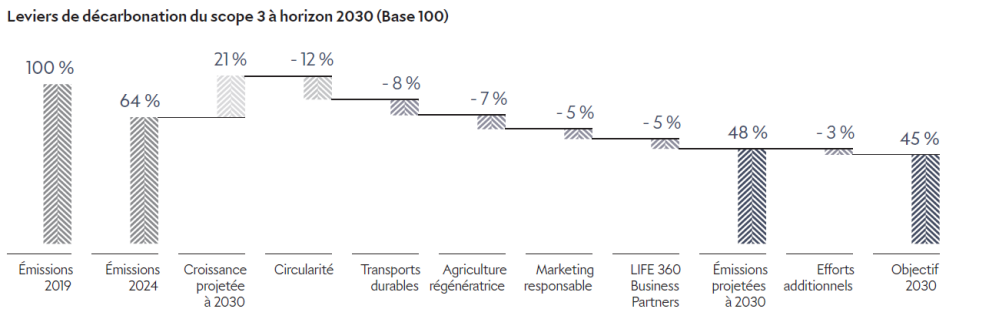
De nombreuses entreprises ont identifié leurs **produits ou services les plus émetteurs** et commencent à proposer des **alternatives plus sobres** (offres bas-carbone, services d'allongement de la durée de vie, éco-conception, etc). La notion de **performance climat des offres** (intensité carbone, émissions évitées, etc.) apparaît de plus en plus, mais souvent de façon **qualitative,** sans chiffrage clair. L'évolution du **mix produits** en faveur des offres bas carbone est abordée, mais **rarement suivie par des indicateurs standardisés**.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- Mesure et publication de la **performance climat des produits** (intensité carbone, émissions évitées) et de son évolution dans le temps.
- **Pilotage du mix d'offre** : objectifs explicites sur la part du chiffre d'affaires liée à des offres bas carbone ou de transition.
- Intégration de critères climat dans la **conception produit**, la tarification et les modèles de service (location, réparation, seconde vie, etc.).

Une trajectoire de décarbonation complète, scope 3 compris : les bonnes pratiques

- Le scope 3 regroupe les émissions indirectes générées par **LVMH**, principalement liées aux achats de biens et services auprès des fournisseurs (notamment les matières premières), au transport, aux déchets, ainsi qu'à l'usage et la fin de vie des produits vendus. Le plan de réduction des émissions du scope 3 de LVMH s'articule autour de cinq axes principaux qui contribuent à la réduction des émissions du Groupe. Le Groupe détaille l'ensemble des actions planifiées en précisant les hypothèses réalisées.

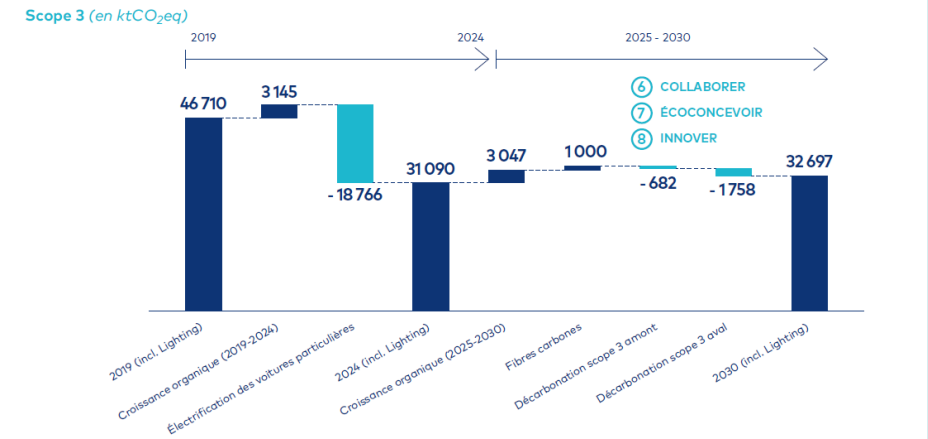


Le tableau ci-dessous détaille les actions planifiées pour atteindre l'objectif 2030 sur le scope 3 :

Leviers	Actions	Description et hypothèses	Réduction attendue par rapport à l'année de référence 2019 *(en %)*	Calendrier de mise en œuvre
Circularité	Éco-conception des produits et des packagings : diminution des quantités utilisées et choix de matériaux certifiés	— Priorisation de matières certifiées ou d'alternatives moins carbonées, diminution de l'utilisation de matières et optimisation des coupes de matières et des tailles des emballages		2026 : 100 % de matériaux certifiés 2030 : 100 % des produits inscrits dans une démarche d'éco-conception.
	Approvisionnement en matières recyclées	— Augmentation de l'approvisionnement en matières recyclées pour les produits et les packagings	-12 %	2026 : zéro plastique vierge d'origine fossile 2030 : 70 % de matière recyclée en poids dans les emballages clients et 100 % recyclables, compostables ou réutilisables.
	Valorisation des biodéchets	— Recyclage des biodéchets produits par certaines activités comme la production de soie et de vin		Horizon 2030

Rapport annuel LVMH 2024, page 99

- Le groupe **OPmobility**, équipementier automobile, met en avant ses initiatives en matière de réduction des émissions de Scope 3, en détaillant de manière précise les leviers d'action identifiés et leur quantification. L'entreprise fait également un bilan des ressources financières allouées sur la période précédente, en comparant les budgets initialement prévus avec les engagements réellement effectués à fin 2024. Cette analyse permet de mesurer avec précision l'écart entre le planifié et le réalisé, offrant ainsi une vision claire de l'efficacité de la stratégie et de la mise en œuvre des actions environnementales et financières du groupe.



DESCRIPTION ET QUANTIFICATION DU FINANCEMENT DU PLAN DE TRANSITION

Au titre du plan de transition, le Groupe a alloué en 2024 :

- environ 232 M€ de ressources financières à son activité H_2-Power ;
- environ 52 M€ de ressources financières à son activité e-Power ;
- 10 M€ à l'amélioration de l'efficacité des équipements industriels et à la production d'énergies renouvelables ;
- 3 M€ de Capex au titre des projets d'économie circulaire.

Le tableau ci-dessous récapitule l'allocation des ressources à l'amélioration de l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables (CapEx), ainsi qu'aux activités H_2-Power et e-Power, au cumul 2022-2024 et en prévision pour la période 2022-2025 :

Feuille de route de décarbonation des activités opérationnelles	Cumul des ressources prévues 2022-2025	Ressources engagées à fin 2024
Efficacité énergétique et énergies renouvelables (CapEx)	Environ 40 M€	17 M€
Certificats verts et compensation carbone	2 à 5 M€	0

Baisse de 30% des émissions des activités amont et aval en 2030	Cumul des ressources prévues 2022-2025	Ressources engagées à fin 2024
Activité mobilité hydrogène (scope 3 aval)	Environ 900 M€	720 M€
Activité batteries - e-Power (scope 3 aval)	Environ 300 M€	190 M€
Projets d'économie circulaire	10 M€	3 M€

En complément, le Groupe a alloué en 2024, 70 M€ de CapEx au titre des systèmes extérieurs et modules destinés aux véhicules 100 % électriques et inclus dans les activités 3.18 et 8.2 des dépenses d'investissement reportées au titre de la Taxonomie européenne.

bas-carbone, le business group pourrait être amené à équiper des véhicules hybrides ou alimentés par des e-fuels et ainsi à diminuer ses émissions scope 3.

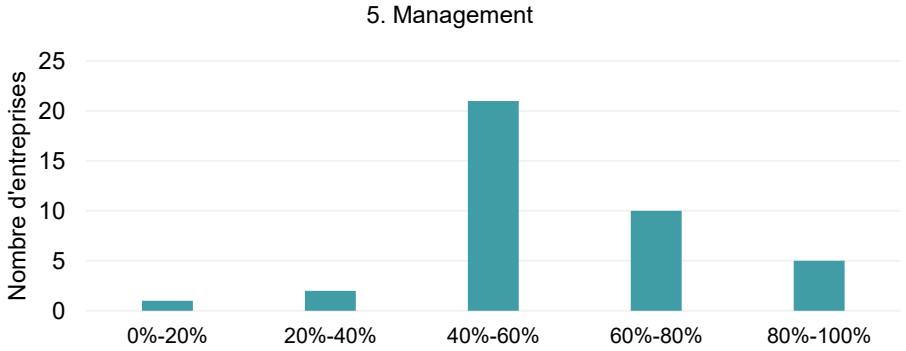
CAPEX INVESTIS DANS LE CHARBON, LE PÉTROLE ET LE GAZ

Rapport DEU OPmobility, page 183

MODULE 5 : MANAGEMENT

Ce module analyse l'intégration des enjeux de la transition bas-carbone dans la gouvernance et la stratégie globale de l'entreprise. Il examine le niveau de supervision des enjeux liés à la transition bas-carbone, l'expertise de l'organe de supervision sur ce sujet, la complétude du plan de transition, les mécanismes incitatifs en place dans la rémunération des dirigeants, l'intégration et l'évaluation des risques et opportunités liés à la transition bas-carbone, et l'intégration de mécanismes de tarifications internes du carbone.

Ce module a reçu un score moyen élevé de **58%**, avec un faible niveau de dispersion, ce qui montre un niveau de maturité important sur cet aspect pour l'ensemble des entreprises,



On observe une mise en place quasi systématique d'une **gouvernance dédiée** – avec la création de comités climat, la désignation de référents ou l'implication directe u conseil d'administration ou du directoire. Le climat est également intégré dans la gestion des risques et opportunités, et de plus en plus dans la stratégie globale de l'entreprise. Des liens directs commencent à se matérialiser entre enjeux climatiques et rémunération variables ou objectifs managériaux. Ces mécanismes prennent une place centrale dans le pilotage de la transition, bien que l'importance relative accordée à chacun d'eux varie selon les entreprises.

Les meilleures pratiques en matière de gouvernance des enjeux climatiques impliquent :

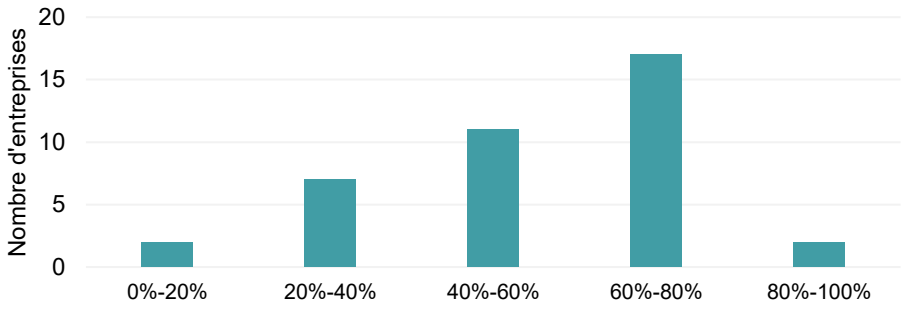
- Le rôle clairement identifié du **conseil d'administration** ou d'un comité spécialisé dans la supervision de la stratégie climat.
- L'intégration explicite de **critères climat dans les décisions d'investissement**, la planification stratégique et les processus de gestion des risques.
- Des mécanismes de **rémunération et d'incitation** fortement liés à l'atteinte d'objectifs climatiques quantifiés, pour le top management et parfois au-delà.
- La mise en place de **mécanismes de suivi de l'avancement et des progrès du plan de transition**, reposant sur des indicateurs clés de performance et l'identification des parties prenantes responsables, permettant d'assurer un suivi régulier, l'intégration des résultats dans la gouvernance et l'ajustement continu de la stratégie de transition.

MODULE 6 : ENGAGEMENT DES FOURNISSEURS

Ce module s'intéresse à la politique et aux actions menées par l'entreprise pour engager ses fournisseurs en vue de décarboner sa chaîne d'approvisionnement. Il examine les processus et activités mis en place par l'entreprise pour influencer, encourager et assister ses fournisseurs à adopter des pratiques bas-carbone et à se décarboner.

Ce module a reçu un score moyen de **55%**, avec une concentration des notes autour de la moyenne. Les notes varient tout de même de 4% à 86% (Atos reçoit le score maximal).

6. Engagement fournisseur



On constate une généralisation des **codes fournisseurs** et des critères ESG/climat dans les politiques d'achats, liés à des **questionnaires, chartes ou exigences** liées aux émissions et à la transition chez les fournisseurs. Cependant, les programmes couvrent souvent **une partie seulement des fournisseurs** (les plus stratégiques néanmoins) et **le suivi quantitatif des résultats reste limité**.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- Des programmes structurés d'engagement, avec objectifs de réduction d'émissions pour les fournisseurs, accompagnement technique et outils de mesure dédiés.
- L'intégration d'objectifs climat dans les contrats, appels d'offres et critères de sélection des fournisseurs.
- Un suivi régulier et transparent des progrès réalisés par la chaîne d'approvisionnement, relié aux objectifs de scope 3.

Les entreprises du **secteur agricole** ont en moyenne les scores les plus élevés, ce qui reflète l'importance stratégique de la chaîne d'approvisionnement dans leurs émissions. Les entreprises de la **grande distribution** disposent également de dispositifs d'engagement fournisseurs de plus en plus structurés.

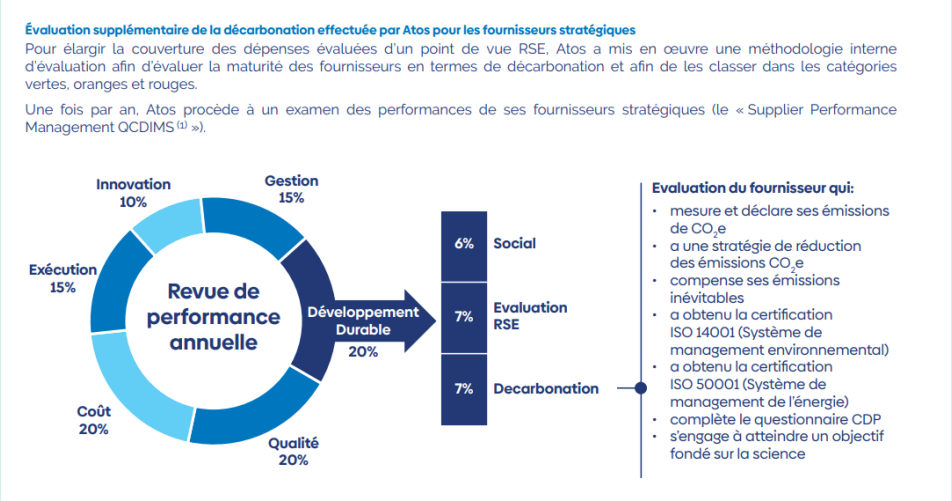
Engager sa chaîne de valeurs : exemples de bonnes pratiques

- **Carrefour** a une stratégie fournisseurs structurée et pertinente, visant à décarboner sa chaîne de valeurs amont. En effet, l'entreprise met en place des actions concrète avec ses 100 plus grands fournisseurs qui doivent **s'engager sur une stratégie 1,5°C** d'ici 2026 sous peine de **déréférencement**. Par ailleurs, Carrefour accompagne également les plus petits fournisseurs à structurer leur plan de transition à travers une aide donnée à 150 PME pour réaliser un **ACT pas-à-pas**. Enfin, l'entreprise développe des partenariats avec ses fournisseurs pour décarboner sa chaîne de valeur (exemple : partenariat avec Danone pour relancer du fret ferroviaire dans la région d'Aix-en-Provence), et pour proposer des produits bas-carbone, tel que le partenariat avec 19 fournisseurs majeurs pour réaliser 3Mds d'euros de CA sur les alternatives végétales d'ici 2026.

Périmètre prioritaire	Contribution 2030 vs 2019	Actions mises en oeuvre	Engagements contribuant à l'objectif
Engagement des fournisseurs	-8 %	Engagement des 100 plus gros fournisseurs internationaux du Groupe pour définir une trajectoire de réduction des émissions 1,5 °C.	TOP 100 fournisseurs engagés sur une tr 1,5 °C d'ici 2026 sous peine de déréféren
		Collaborer avec les fournisseurs, petits et grands, pour mettre en œuvre la transition alimentaire et favoriser des modes de consommation bas carbone.	500 fournisseurs engagés au sein du pac la transition alimentaire et 20 mégatonne économisées d'ici 2030.

DEU 2024, Carrefour, page 96

- « Pour élargir la couverture des dépenses évaluées d'un point de vue RSE, **Atos** a mis en œuvre une méthodologie interne d'évaluation afin d'évaluer la maturité des fournisseurs en termes de décarbonation et afin de les classer dans les catégories vertes, oranges et rouges. Une fois par an, Atos procède à un examen des performances de ses fournisseurs stratégiques (le « Supplier Performance Management QCDIMS »). »

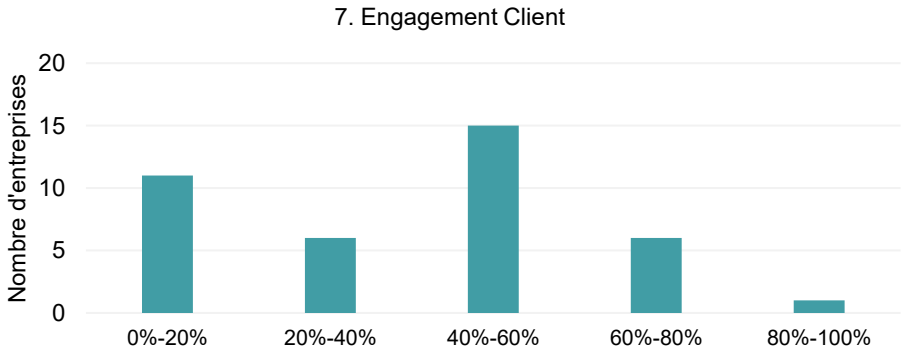


DEU 2024, Atos, page 184

MODULE 7 : ENGAGEMENT DES CLIENTS

Ce module s'intéresse à la politique et aux actions menées par l'entreprise pour engager ses clients afin de réduire ses émissions à l'aval. Il examine les processus et activités mis en place par l'entreprise pour influencer, encourager et assister ses clients à adopter des comportements favorisant la réduction des émissions.

Ce module a reçu un **score moyen de 42%.** Le module présente **une forte dispersion**, avec une concentration notable autour de la moyenne mais également un nombre élevé d'entreprise ayant un score très faible sur ce module.



On constate le développement d'**offres et services visant à réduire les émissions des clients** (produits plus sobres, services de réparation, seconde vie, efficacité énergétique, etc.) qui s'accompagnent d'initiatives de **sensibilisation des clients** (information sur l'impact, outils de comparaison, labels, programmes pédagogiques).

Cependant, l'**impact réel sur les comportements et les émissions des clients** est rarement chiffré, et les programmes apparaissent souvent fragmentés. Il **n'y a pas de dispositif clairement décrit** qui associe

l'engagement climat des clients à une **incitation financière structurée** de type bonus–malus, réduction de tarif, prime, pénalité, etc.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- Un positionnement explicite en tant que **partenaire de transition** pour les clients, avec des dispositifs d'accompagnement structurés.
- La mise en place d'indicateurs et parfois d'objectifs sur la **part du chiffre d'affaires** liée à des offres de transition ou à la réduction d'émissions chez les clients.
- Une capacité à documenter des **résultats concrets** (émissions évitées, évolution des usages, performance climat des portefeuilles clients) des acteurs de sa chaîne de valeurs.

Les entreprises **de la grande distribution** se situent nettement au-dessus de la moyenne, avec une offre et un discours de plus en plus orienté vers la consommation responsable.

Engager sa chaîne de valeurs : exemple de bonnes pratiques

- Le plan de transition d'**ENGIE** comporte une stratégie clients structurée et pertinente visant a intégrer pleinement ses clients dans ses engagements climatiques. Cette stratégie ne se base pas seulement sur des assertions, mais sur des indicateurs quantitatifs lui permettant de piloter l'évolution de ses engagements, tels que le calcul des émissions évitées chez ses clients, lequel est agrémenté d'un objectif quantifié. De plus, via son programme « Mon programme pour agir », ENGIE encourage la réduction de la consommation énergétique de ses clients grâce à des campagnes de sensibilisation et à un système de récompense.

Indicateurs sociétaux	2021	2022	2023
Taux d'activité avec un plan sociétal pour la concertation avec les parties prenantes (%)	36	46	49
Taux d'activité avec un plan environnemental établi en concertation avec les parties prenantes (%)	37	53	66
Indice d'achats responsables (hors énergie) : évaluation RSE et achats inclusifs	40	38	54
Nombre de clients Elec Vert + en France (objectif 2024 : 300 000)	53 000	147 500	232 250
Nombre de clients en France ayant adhérés à "Mon programme pour agir" (objectif 1 million fin 2023)	85 000	500 000	700 000
Nombre de bénéficiaires ayant accès à une énergie durable (en millions)	7	9,5	12

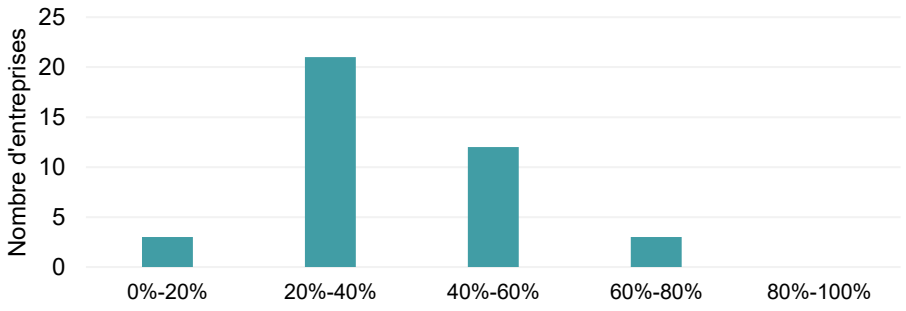
Rapport Intégré 2024, ENGIE, page 67

MODULE 8 : ENGAGEMENT PUBLIC

Ce module s'intéresse à l'influence de l'entreprise sur les politiques publiques liées à la transition bas-carbone. Il examine les adhésions à des associations professionnelles et organisations de lobbying, les engagements publiques, les soutiens et obstructions à des politiques publiques et, pour certains référentiels, à la collaboration avec les autorités publiques.

Ce module a reçu **un score moyen de 38%,** avec une dispersion des scores relativement faible et ne dépassant pas 66%.

8. Engagement public



On constate que la plupart des entreprises communiquent peu sur leurs **activités de plaidoyer, contributions aux politiques publiques ou positions dans les associations professionnelles**. Les informations publiées se limitent souvent à une description générale des adhésions, sans analyse de **cohérence avec la stratégie climat**. Il est difficile d'évaluer la **compatibilité des activités de lobbying** avec les objectifs de l'Accord de Paris.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- La publication de **revues systématiques des associations et coalitions** auxquelles l'entreprise appartient, avec évaluation de leur positionnement climatique.
- La mise en place de politiques explicites garantissant que les **positions de plaidoyer sont alignées** avec les objectifs climat de l'entreprise.
- La transparence sur les **contributions aux politiques publiques**, y compris sur les sujets où les positions peuvent avoir un impact important sur la transition.

Engagement public : exemple de bonnes pratiques

- Le Document d'Enregistrement Universel de Kering comporte une partie sur les pratiques d'influence de l'entreprise, dans laquelle Kering exige que les associations, les coalitions, les partenariats soient alignés avec la politique de durabilité de l'entreprise. En cas de manquement à la politique Kering, l'organisme se doit se réaligner ou Kering quittera l'organisation.

DEU 2024, Kering, page 262

- De plus, Kering ne se limite pas à du déclaratif mais publie également le montant de ses contributions dans le cadre de ses activités d'influence, en apportant des détails approfondis sur chacune de ses contributions. Ce niveau de transparence est valorisé dans les méthodologies ACT, car il permet de s'assurer que le message porté par l'entreprise à l'externe reste cohérent avec sa stratégie climatique.

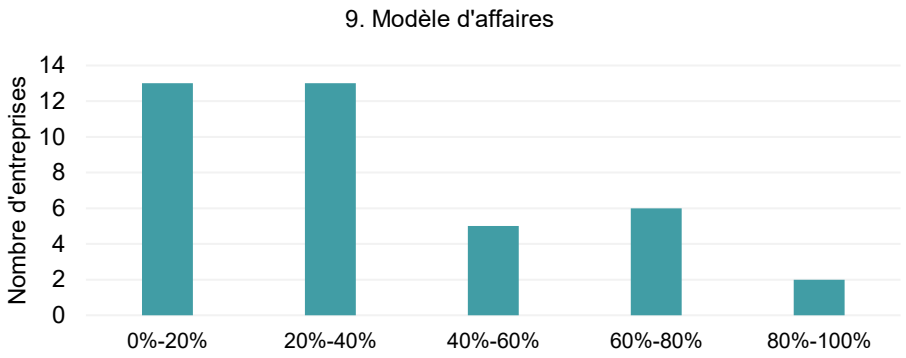
En euros	2024
Contributions aux partenariats ou coalitions durables	3 314 944 €
Contributions aux associations professionnelles ou sectorielles	1 979 103 €
Contributions (financière ou en nature) à des organisations politiques	0 €
TOTAL	5 294 047 €

DEU 2024, Kering, page 264

MODULE 9 : MODELE D'AFFAIRES

Ce module s'intéresse à la capacité de l'entreprise à rendre ses modèles d'affaires compatibles avec la transition vers une économie bas-carbone, découplant la dépendance de ses résultats financiers aux émissions de gaz à effet de serre. Il examine les modèles d'affaires actuels et futurs au regard de la capacité des solutions à être suffisamment faiblement émettrices de gaz à effet de serre ou à contribuer substantiellement à la décarbonation de l'économie, ainsi que d'autres aspects comme le stade de développement, la taille, et le potentiel de croissance et les revenus escomptés.

Ce module a reçu un score moyen de **36%** et une médiane à 27%. Les scores varient de 6% pour Continental à 100% pour Icade. La dispersion est donc particulièrement forte, signe que **l'intégration de la transition dans le modèle d'affaires est très variable** d'une entreprise à l'autre.



La plupart des entreprises mettent en avant des **offres ou segments d'activité "transition"**, mais **sans toujours quantifier leur poids** dans le portefeuille global. La **taxonomie verte** commence à être utilisée pour qualifier certaines activités, mais son périmètre d'application ne permet pas toujours de couvrir l'intégralité des activités des entreprises. Les stratégies de **sortie des activités incompatibles** avec une trajectoire 1,5 °C sont rarement détaillées.

Les meilleures pratiques sur le sujet impliquent :

- L'identification claire des **segments d'activité alignés avec la transition**, avec suivi de la part de chiffre d'affaires associée et objectifs de croissance de ces segments.
- Une stratégie explicite de **réallocation du portefeuille** : montée en puissance des activités bas carbone et désengagement progressif des activités incompatibles.
- L'articulation claire entre **modèle d'affaires, plan de transition et objectifs climatiques**, permettant de relier directement les choix stratégiques à la trajectoire d'émissions.

Les entreprises des secteurs **Agriculture & Agroalimentaire** et **Grande distribution** présentent en moyenne des scores supérieurs aux autres, avec une part significative d'activités de transition déjà identifiées (ou revendiquées).

Diversifier son modèle d'affaires : exemple de bonnes pratiques

- En plus de mettre en place des actions pertinentes visant à rendre une partie de son modèle d'affaires aligné sur des principes d'économie circulaire, **Décathlon** a développé plusieurs métriques lui permettant de suivre de façon précise l'évolution de ses engagements. Ces KPI permettent de crédibiliser la démarche de Décathlon, et donnent du poids aux allégations de l'entreprise concernant sa volonté de s'intégrer dans un monde bas-carbone.

PERFORMANCES 2024

RÉPARATION	Note	2023	2024
Note de satisfaction de la qualité de prestation dans les ateliers Decathlon		4,59/5	4,61/5
Nombre de produits réparés dans les ateliers Decathlon (situation au 31/12)		2 777 556	3 042 090
Pourcentage de produits qualifiés comme réparables dans l'offre catalogue des produits Decathlon (situation au 31/12)		16,1%	17,5 %
Pourcentage de produits réparés (considérés comme réparables) dans les ateliers Decathlon (situation au 31/12)	(1)	68 %	67,4 %

Précision méthodologique :
(1) Un travail a été mené pour garantir le périmètre et la qualité des données en 2024 afin de renforcer la fiabilité de cet indicateur. Les données historiques ont été retraitées afin d'en garantir la comparabilité.

En 2024, une plus grande prise en compte de la réparabilité dès la phase de conception a permis d'améliorer la performance de l'entreprise pour atteindre **17,5 % de produits réparables au 31 décembre 2024**.

DEU 2024, Décathlon, page 81

2.3. LIMITES DE L'ETUDE

L'évaluation du positionnement climatique d'une entreprise à partir de données publiques demeure un exercice complexe, qui comporte des limites. Les limites identifiées dans le cadre de cet exercice tiennent notamment à :

- La déclinaison concrète des **exigences méthodologiques ACT**,
- L'**adéquation des référentiels utilisés aux profils** parfois multi-activités des entreprises,
- La **maturité des plans de transition et à la qualité de l'information disponible**.

Si les deux premiers aspects relèvent du développeur méthodologique et de l'évaluateur, le dernier dépend directement des entreprises et du cadre de publication dans lequel elles s'inscrivent. Les exigences d'ACT concernant les données et les plans de transition résultent d'un travail de sélection visant à ne retenir que les informations essentielles à l'appréciation de la crédibilité d'une trajectoire de décarbonation. Celles-ci ont désormais largement intégrées dans le référentiel européen CSRD, qui les fait progressivement passer du statut de bonnes pratiques à celui d'obligations réglementaires.

Dans ce contexte, ACT maintient un principe méthodologique clair : lorsque l'information requise n'est pas disponible et qu'aucune approximation raisonnable n'est possible, l'indicateur concerné obtient un score nul, ce qui dégrade mécaniquement la note globale.

La présente section (2.3) examine ces limites sous deux angles : d'une part, elle met en évidence le manque de précision persistant concernant le contenu et le suivi des plans de transition ; d'autre part, elle expose les

difficultés d'accès aux données ainsi que les apports — réels mais encore incomplets — des premiers rapports CSRD, afin de contextualiser les résultats et de nourrir l'amélioration continue des référentiels.

MANQUE DE PRECISION SUR LE CONTENU ET LE SUIVI DES PLANS DE TRANSITION

Les évaluations démontrent que certaines entreprises rencontrent encore des difficultés dans la formalisation et le suivi de leurs plans de transition. Plusieurs éléments se regroupent autour de ce même constat :

- **Une description encore insuffisante des plans d'action** : les entreprises présentent rarement une vision d'ensemble claire et synthétique de leur plan de transition. L'articulation entre les leviers mobilisés, la contribution aux objectifs de réduction, le calendrier de mise en œuvre et les moyens engagés (CAPEX/OPEX dédiés, effectifs, outils de pilotage, dispositifs internes de gouvernance) demeure encore incomplet. Cette absence de lisibilité nuit à la compréhension de la cohérence d'ensemble du plan.
- **Un manque de quantification des leviers clés** : si les grands axes d'action sont généralement évoqués (efficacité énergétique, évolution du mix énergétique, réorientation du portefeuille d'activités, interventions sur la chaîne de valeur, etc.), leur contribution chiffrée à l'atteinte des objectifs climatiques reste trop peu détaillée. Or cette décomposition est indispensable pour évaluer la robustesse de la trajectoire et la crédibilité des hypothèses sous-jacentes.
- **Une description incomplète des actions en lien avec les acteurs de la chaîne de valeur** : plusieurs entreprises mentionnent des initiatives couvrant tout ou partie de leur chaîne de valeur, mais sans fournir suffisamment d'éléments sur leur périmètre, leur portée réelle, leur niveau de maturité ou les modalités de suivi associées. Cela limite la capacité à apprécier l'ambition et l'effectivité des engagements en dehors du champ d'action direct des entreprises.

Ces constats traduisent à la fois la **formalisation progressive de la notion de plan de transition** et le fait que son **opérationnalisation demeure inégale** d'une entreprise à l'autre. Malgré l'intégration progressive de ces exigences dans le cadre réglementaire de la CSRD, de nombreuses organisations sont encore en phase d'appropriation, que ce soit en termes de gouvernance interne, de capacités de quantification, de consolidation de données ou de formalisation des trajectoires. L'ensemble des éléments suscités ne sont pas obligatoires dans la CSRD comme c'est le cas pour les émissions verrouillées ou les engagements publics.

APPORTS DES RAPPORTS CSRD ET PROBLEMATIQUES DE DISPONIBILITE DES DONNEES

L'introduction des rapports CSRD constitue une avancée structurante pour la qualité et l'exhaustivité des informations disponibles :

Les exigences de l'ESRS E1 en matière d'objectifs climatiques, de plans de transition, d'indicateurs d'émissions et financements alloués à la décarbonation incitent les entreprises à fournir une documentation plus complète et plus structurée. Elles renforcent ainsi la disponibilité des données nécessaires aux modules 1, 2, 5 et 9 de la méthodologie ACT ce qui se traduit notamment dans la performance moyenne sur obtenue sur ces modules.

Cependant, malgré ces avancées, certaines composantes des modules demeurent partiellement appréciables en raison d'un manque d'informations. Cette absence de données continue de peser mécaniquement sur les scores de performance et limite la capacité de l'évaluation à rendre pleinement compte des efforts réels de transition des entreprises.

Des informations exigées par la CSRD à consolider par les entreprises

Certains éléments d'un plan de transition, requis par la CSRD, demeurent encore partiellement détaillés, ce qui limite la capacité à évaluer pleinement la robustesse d'un plan de transition. Les évaluations ACT restent en effet fortement dépendantes de la disponibilité et de la qualité des données publiques. Les principales difficultés rencontrées concernent notamment :

- **La complétude des inventaires d'émissions**, en particulier pour le scope 3, dont la couverture et le niveau de détail restent souvent insuffisants.
- **La disponibilité d'historiques d'émissions cohérents et comparables**, compte tenu des changements de périmètre ou des variations dans les méthodologies de consolidation, qui compliquent l'analyse des trajectoires dans le temps.

Des informations clés spécifiques à la méthodologie ACT

La méthodologie ACT réalise une analyse approfondie des plans de transition, en s'appuyant à la fois sur des données qualitatives et quantitatives qui ne sont pas toujours alignées intégralement avec les exigences de la CSRD. Cette divergence transparaît clairement dans le *disclosure score* attribué à chaque évaluation : ce score met en évidence la part des critères qui n'a pas pu être examinée faute d'informations disponibles, alors même que ces données ne relèvent pas aujourd'hui d'obligations réglementaires strictes.

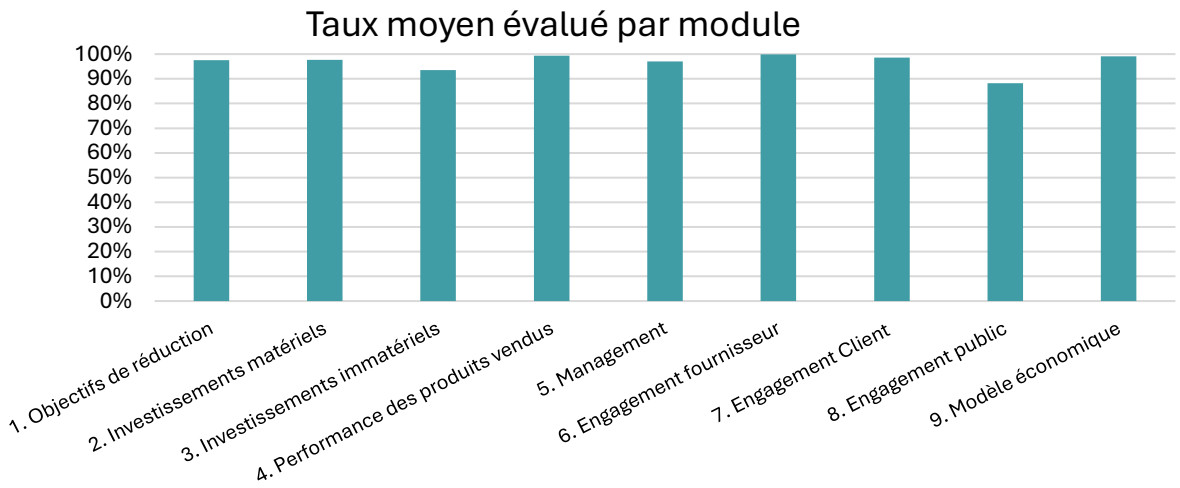
Deux types d'informations apparaissent encore incomplètes :

Les données nécessaires pour apprécier les émissions verrouillées et la contribution des investissements passés et futurs aux trajectoires d'émissions.

Les émissions verrouillées demeurent très insuffisamment documentées : la plupart des entreprises fournissent peu d'éléments sur leur volume, leur nature ou leurs déterminants (actifs existants, contrats de long terme, infrastructures en développement, engagements d'investissement passés…). Cette faible caractérisation limite la compréhension des trajectoires de décarbonation, en empêchant d'identifier les principaux points de rigidité, les marges de manœuvre disponibles et l'ampleur des efforts à fournir pour atteindre les objectifs climatiques. Une description plus détaillée — ventilée par type d'actifs, horizon temporel, scénarios technico-économiques ou options de sortie — serait essentielle pour apprécier pleinement la robustesse et la crédibilité du plan de transition.

Les informations relatives aux engagements publics, aux positions dans les associations professionnelles et aux éventuels écarts entre discours et actions.

La formalisation de l'engagement public demeure, dans de nombreux cas, partielle ou ambiguë. Bien que les entreprises communiquent de plus en plus sur leurs ambitions climatiques, ces engagements ne sont pas toujours explicités de manière à en garantir la clarté et la crédibilité : périmètre exact, méthodologie, alignement avec des référentiels reconnus, instances responsables, mécanismes de suivi ou d'ajustement… Par ailleurs, les positions défendues au sein des associations professionnelles ou groupements sectoriels, ainsi que les éventuels décalages entre la communication officielle et les actions concrètes, restent encore insuffisamment transparentes.


Taux moyen évalué par module
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
1. Objectifs de réduction
2. Investissements matériels
3. Investissements immatériels
4. Performance des produits vendus
5. Management
6. Engagement fournisseur
7. Engagement Client
8. Engagement public
9. Modèle économique

3. Enseignements et axes d'amélioration

3.1. ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

L'analyse met en évidence un panel d'entreprises globalement mobilisées et conscientes des enjeux, mais encore en phase de structuration de leurs trajectoires effectives de décarbonation et des plans de transition. La transition bas-carbone est désormais largement intégrée dans le pilotage stratégique mais le lien direct entre leviers d'actions et objectifs de réduction des émissions demeure insuffisant :

La transition bas-carbone est désormais un sujet stratégique assumé :

- La plupart des entreprises ont intégré le climat dans leur stratégie et leur gouvernance (comité climat, référent, implication du conseil d'administration, etc.) ;
- La transition est de plus en plus présentée comme une opportunité de développement et d'innovation, et non comme un simple risque à gérer ;
- Certaines entreprises ont recours à un prix interne du carbone sur tout ou partie de leurs scopes (Michelin au niveau de ses investissements ou Elis sur les scopes 1 & 2 + 3 amont de l'énergie) pour piloter et orienter la prise de décisions.

La publication d'objectifs de réduction d'émissions progresse plus vite que les plans d'investissement :

- Une part significative des objectifs est annoncée comme compatible avec des trajectoires bien en dessous de 2°C, en cohérence avec les référentiels de type *SBT*i, avec une couverture des scopes 1 et 2 et de plus en plus le scope 3 ;
- Les ambitions climatiques affichées sont souvent plus claires que la trajectoire d'investissements et de transformation opérationnelle nécessaire pour les atteindre ;
- Le lien entre trajectoires d'émissions, plans d'investissement, R&D, portefeuille de produits et modèle économique reste à renforcer ;
- Les informations disponibles sur les émissions verrouillées et la contribution des investissements passés et futurs aux trajectoires d'émissions demeurent lacunaires, ce qui limite l'évaluation de la crédibilité des trajectoires et de la résilience des modèles d'affaires.

La chaîne de valeur devient progressivement un terrain d'action privilégié :

- Les premiers dispositifs structurés d'engagement fournisseurs et clients émergent, en particulier dans les secteurs où l'essentiel des émissions se situe en amont ou en aval de l'entreprise, mais ils restent souvent partiels et peu quantifiés ;
- Dans plusieurs secteurs, les leviers les plus déterminants se situent en amont ou en aval de l'entreprise, ce qui appelle une approche systémique de la transition.

Les rapports CSRD sont un levier de structuration de l'information climat :

- Leur mise en place a déjà amélioré la qualité de l'information disponible pour les évaluations ACT ;
- Ils créent une incitation forte à clarifier les plans de transition et à renforcer la traçabilité des objectifs, des actions et des moyens ;

- Ils permettent la comparabilité des données disponibles pour l'évaluation ACT, tout en révélant les zones où des approfondissements restent nécessaires.

3.2. LEVIERS D'AMELIORATION POUR LES ENTREPRISES

Sur la base des constats réalisés et des bonnes pratiques identifiées, plusieurs pistes d'amélioration apparaissent pour renforcer la crédibilité et l'efficacité des plans de transition :

1. **Consolider les bilans d'émissions GES et la donnée climat**
    - **Assurer une couverture complète des scopes pertinents**, en particulier le scope 3, en explicitant les méthodologies, hypothèses et ajustements de périmètre, pour garantir la transparence et la comparabilité des données ;
    - Stabiliser les séries d'émissions afin de suivre de manière fiable les trajectoires dans le temps et de détecter les progrès ou écarts par rapport aux objectifs ;
    - Documenter les émissions verrouillées et les impacts attendus des investissements futurs sur les émissions, en tenant compte des effets à moyen et long terme sur les activités et la chaîne de valeurs.
2. **Renforcer la granularité et la quantification des plans de transition**
    - Associer chaque levier d'action à une contribution chiffrée aux réductions d'émissions, en définissant des jalons clairs à court, moyen et long terme, afin de permettre un suivi précis de la progression et d'évaluer la crédibilité de la trajectoire de décarbonation. ;
    - Articuler clairement le plan de transition avec les **plans d'investissement** (CAPEX/OPEX) et les ressources mobilisées, en précisant comment ces moyens soutiennent concrètement la mise en œuvre des actions ;
    - Garantir la cohérence entre objectifs, indicateurs et pilotage interne, en s'assurant que les KPI choisis permettent de mesurer efficacement les progrès réalisés et d'informer la prise de décision stratégique, tout en facilitant la transparence vis-à-vis des parties prenantes.
3. **Accélérer la transformation du modèle d'affaires et de la chaîne de valeur**
    - Mesurer et suivre la part du chiffre d'affaires et des investissements liée à des **offres bas-carbone ou de transition, afin d'évaluer l'évolution concrète du portefeuille d'activités vers des modèles plus durables** ;
    - Structurer des politiques d'engagement fournisseurs et clients, avec des **attentes claires** (objectifs chiffrés, plans de transition, indicateurs de suivi) et, le cas échéant, des mécanismes d'incitation ou de sanction pour renforcer l'impact et la responsabilité tout au long de la chaîne de valeur ;
    - Intégrer des critères climat dans les décisions d'investissement, la conception des produits et les modèles de services (seconde vie, réparation, usage plutôt que propriété, etc.).
4. **Renforcer la transparence sur l'engagement public**
    - Assurer une cohérence entre les communications climatiques, le lobbying et les positions adoptées au sein des associations professionnelles, afin de garantir que les prises de parole

publiques reflètent les ambitions de transition de l'entreprise **et soutiennent la mise en œuvre concrète des actions, en intégrant les enjeux liés aux dépendances externes** ;

- Mettre en place une politique d'engagement public structurée ;
- Affirmer un soutien explicite aux politiques publiques compatibles avec l'Accord de Paris.

Conclusion

Les évaluations menées montrent que les entreprises étudiées affichent désormais une volonté claire de contribuer à la décarbonation et disposent, pour la plupart, des premiers éléments d'une gouvernance et d'une stratégie climat structurées. Pour autant, la transition vers des modèles d'affaires pleinement compatibles avec une trajectoire 1,5°C suppose une montée en puissance significative des plans de transition, tant sur le contenu - avec un retard marqué quand une réelle transformation du modèle économique ou que des investissements importants sont nécessaires - que sur la démonstration chiffrée de leur crédibilité.

Dans ce contexte, la CSRD apparaît comme un levier central de structuration de l'information climat. En rendant obligatoires des éléments qui relevaient jusqu'ici de la bonne pratique (objectifs, plans de transition, CAPEX/OPEX liés à la décarbonation, indicateurs de performance), elle crée les conditions d'une évaluation plus robuste et plus comparable des trajectoires d'entreprise. En s'appuyant sur ces rapports, les méthodologies ACT offrent un cadre opérationnel pour apprécier la contribution des entreprises à la transition, alimenter le dialogue avec les parties prenantes et soutenir l'amélioration continue des stratégies climatiques.