



Accédez au Catalogue des accords d'entreprises par thématiques, secteurs et dates
[Catalogue des accords](#)

Accueil » Responsabilité sociale des entreprises » Référentiel / Normes » Comment Sanofi a procédé pour rédiger son premier rapport de CSRD

Comment Sanofi a procédé pour rédiger son premier rapport de CSRD

Alors que Bruxelles s'attèle à atténuer fortement les obligations des entreprises dans le cadre de la CSRD avec le paquet omnibus publié le 26 février, les organisations de la première vague doivent toutefois publier leur premier rapport dans ce cadre depuis le début de l'année. Le groupe pharmaceutique Sanofi fait partie des premiers français à l'avoir fait. Son directeur ESG Laurent Lhopitallier dévoile pour *mind RH* comment celui-ci s'y est pris pour l'élaborer.

Par Antoine Piel. Publié le 19 mars 2025 à 14h34 - Mis à jour le 20 mars 2025 à 17h23

Audité par les cabinets PwC et Mazars, le **premier rapport de durabilité de Sanofi** est paru le 13 février 2025. L'entreprise pharmaceutique française de 83.000 salariés fait partie de la première trentaine d'organisations de plus de 500 salariés et 40 millions de chiffre d'affaires **à avoir publié le résultat de cet exercice inédit** de reporting social et environnemental. Celui-ci, d'une longueur de plus de 150 pages, dont 30 sur la partie sociale relative à l'interne comme à la chaîne de valeur, représente une *"certaine continuité par rapport à ce que nous faisons précédemment mais avec une nouvelle marche à franchir beaucoup plus haute que les précédentes"*, témoigne Laurent Lhopitallier, directeur ESG, chargé du reporting extra-financier et des relations avec les agences de notation et les investisseurs sur ces questions.

➤ **Analyse de double matérialité**

C'est l'analyse de double matérialité, la mise en évidence des impacts du groupe pharmaceutique sur l'environnement et la société et les conséquences financières de ces sujets pour l'entreprise, qui a constitué la principale nouveauté liée à la CSRD. *"Nous avons réalisé une première analyse de double matérialité dès 2022 lorsque la directive est sortie, indique Laurent Lhopitallier. Nous avons choisi d'utiliser les parties prenantes non pour établir si un sujet est matériel mais pour qualifier les sujets, par exemple déterminer ce que veut dire le dialogue social pour Sanofi, c'est-à-dire plutôt s'intéresser aux pays dans lesquels il est compliqué à mener. Cela permet de passer des concepts à des données concrètes", expose-t-il.*

Seulement, **l'acte délégué contenant la liste des indicateurs obligatoires** est sorti en 2023. Sanofi a donc effectué de nouveau cet exercice en 2024, en s'appuyant principalement sur les demandes des auditeurs. *"La consultation des parties prenantes qu'on avait faite en 2022 a été utilisée comme une donnée d'entrée dans le cadre de notre deuxième analyse de double matérialité réalisée en 2024 dans un timing serré sur la base des lignes directrices disponibles, mais on ne les a pas consultées de nouveau explicitement dans ce cadre", précise le directeur ESG. Leur sollicitation n'est pas rendue obligatoire par la directive européenne qui précise néanmoins que l'entreprise doit établir avec les représentants du personnel les "informations pertinentes et moyens d'obtenir et de vérifier les informations en matière de durabilité" et recueillir leur avis. "Nous avons choisi d'utiliser les parties prenantes non pour établir si un sujet est matériel mais pour qualifier les sujets, par exemple déterminer ce que veut dire le dialogue social pour Sanofi, c'est-à-dire plutôt s'intéresser aux pays dans lesquels il est compliqué à mener. Cela permet de passer des concepts à des données concrètes", détaille M. Lhopitallier. À l'issue de cet exercice, Sanofi a décompté 34 sujets matériels, dont une majorité liés à la matérialité d'impact plutôt qu'à la matérialité financière (l'impact éventuel de crise environnementale, du climat social ou du boycott de consommateurs sur une entreprise).*

➤ Une organisation spécifique

Pour construire son rapport de durabilité, Sanofi a compté sur deux permanentes et une équipe de 200 contributeurs répartis dans les différentes fonctions : environnement, RH, santé-sécurité, achats, juridique, digitale, finance... *"On a rassemblé une équipe projet avec les ressources existantes, explicite Laurent Lhopitallier. Nous étions les responsables finaux de la production du document, nous avons assuré les relations directes avec les auditeurs et nous étions chargés de l'interprétation et de l'explication des normes auprès de chacun des contributeurs."* Un comité de pilotage s'est réuni chaque mois avec les responsables des principales thématiques pour *"la prise de décision, la réallocation de ressources et les choix par rapport aux demandes de justifications des auditeurs", précise le directeur ESG.*

Une fois le rapport rédigé, celui-ci a été présenté devant le conseil d'administration du groupe. *"C'est lui l'organe responsable in fine de la CSRD dans l'entreprise au même titre*

que pour la production des comptes et c'est ce qui compte véritablement avec cette directive, analyse-t-il. Les membres du comité d'audit ont pris leur rôle très à cœur : ils ont lu de manière approfondie les 150 pages, traité certains sujets qui n'étaient jusque-là pas dans leurs prérogatives et nous ont fait part de leurs commentaires. Leur réaction a été de demander dès l'année prochaine de mettre à l'ordre du jour des points d'étape, non plus juste sur la CSRD mais sur des sujets particuliers qui sont traités dans la CSRD et qui n'étaient jamais abordés au niveau du comité d'audit.” Laurent Lhopitallier y voit un “*effet secondaire imprévu mais positif*” selon lui : “*Cela met de la visibilité et de la pression dans l'organisation et à ce titre-là, ça remplit plutôt son rôle d'en faire non pas seulement une directive de reporting mais aussi d'action*”, se félicite-t-il.

Lire aussi

Caroline Neyron (Impact France) : “Arrêter la CSRD reviendrait à pénaliser la compétitivité des entreprises européennes responsables”

La rédaction

Le résultat rassemble 2.000 points de données au total. “*À chaque fois que vous prenez un sujet matériel, il y a une liste additionnelle de 30 points de données à renseigner. Donc nous nous sommes retrouvés avec les 1.000 indicateurs standards et les points liés aux sujets matériels, soit à peu près 2.000*”, témoigne Laurent Lhopitallier. “*Il a fallu mettre des tuyaux supplémentaires pour collecter ces données et développer des méthodes d'estimation robustes et auditables. Il fallait en plus que nos données soient prêtes dès janvier 2025 pour coller au calendrier de la finance*”, détaille-t-il. Sur l'ensemble des indicateurs, Sanofi en compte 20% de quantitatifs pour 80% de narratifs (comme la description de politiques internes). Il témoigne par ailleurs de difficultés sur l'audit : “*En France, les auditeurs ont travaillé à des lignes directrices communes choisissant plutôt la lettre de de la norme de la CSRD plutôt que l'esprit. Par exemple, il a fallu que nous leur expliquions à chaque fois pourquoi les sujets concernés n'étaient pas matériels.*” D'autant que les rapports des concurrents du groupe, comme le danois **Novo Nordisk**, sont beaucoup moins longs du fait de cette différence.

De même, sur le plan social, les indicateurs sont de même essentiellement narratifs sur les politiques de l'entreprise en matière de dialogue social, de santé et de sécurité, de salaire décent, de diversité, de rétention des talents et de formation. Les données quantitatives se concentrent sur la répartition géographique, de genre et d'âge des candidats, la couverture par le dialogue social, le volume de formations, les congés parentaux et la santé et sécurité. Ils ne sont même qu'une poignée en ce qui concernent les travailleurs de la chaîne de valeur : le nombre de fournisseurs et de pays où ils se répartissent, le nombre d'audits réalisés auprès d'eux ainsi que le nombre de vérifications réalisées sur la santé et sécurité.

“Les exigences étaient moins fortes la première année sur ce sujet. L’exercice a essentiellement consisté à présenter la cartographie de nos fournisseurs, à préciser dans quel pays ils étaient domiciliés et à expliciter les risques associés”, explique-t-il.

Lire aussi

UE : la CSRD, une marche qui s’annonce haute à franchir pour les directions RH

Des perspectives incertaines

Si la première année a représenté un chemin de difficultés, le responsable de la CSRD chez Sanofi s’attend à une deuxième édition plus simple. Même avec la **présentation du paquet omnibus** par la Commission européenne qui réforme les seuils avant un allègement annoncé du nombre de points de données, le groupe pharmaceutique ne devrait pas faire face à des modifications dans l’exercice du reporting de durabilité pour 2026. *“Il y a une grosse marche à franchir la première année mais nous allons ensuite passer dans la gestion normale de projets même s’il y a toujours des incertitudes liées à l’omnibus. Mais nous n’aurons pas le syndrome de la page blanche”,* signale Laurent Lhopitallier, qui ne voit pas de changement significatif dans le texte : *“Il n’y a pas grand chose qui change pour les entreprises de la première vague comme Sanofi à part l’arrêt de l’exigence d’assurance raisonnable (donner plus d’informations à l’auditeur pour éliminer le risque d’anomalie significative, ndlr). En revanche, les entreprises françaises vont se retrouver désavantagées parce que les pays qui n’ont pas encore transposé la directive (une quinzaine à ce jour, ndlr) ne vont pas se précipiter à le faire. Mais s’il y a des suppressions de normes l’année prochaine, nous souhaiterions le savoir pour anticiper au mieux les exigences supplémentaires pour l’année 2”,* souligne-t-il. Le directeur ESG, également chargé du plan de vigilance du groupe, qui a été aligné sur les sujets identifiés comme matériels dans le cadre de la CSRD, salue néanmoins un *“effort de simplification louable”*. Par ailleurs, il a fait l’objet de beaucoup de demandes de retours d’expérience, y compris, malgré les **attaques du gouvernement américain contre les réglementations de durabilité**, venues d’entreprises basées aux États-Unis.

Lire aussi

UE : quelles conséquences du paquet omnibus sur le devoir de vigilance et la CSRD ?

Antoine Piel