



**HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



PLATEFORME RSE
Responsabilité sociétale des entreprises

AVIS

Septembre 2025

Entreprise responsable : le déploiement du reporting de durabilité, un des vecteurs de transformation de l'entreprise

Entreprise responsable : le déploiement du reporting de durabilité, un des vecteurs de transformation de l'entreprise

Animatrice

Bettina LAVILLE – Comité 21

Co-rapporteurs

Sylvie BÉNARD – Humanité et biodiversité

Quentin PAUCHARD – Coop FR

Geoffroy de VIENNE – CFTC

Le présent avis a été adopté par les membres de la Plateforme RSE réunis en assemblée plénière le 10 septembre 2025. Les représentants des ministères, membres du pôle des institutions publiques, n'ont pas pris part à ce vote en raison de leur devoir de réserve. Par ailleurs, l'Union des entreprises de proximité (U2P) n'a pas pris part à l'adoption des recommandations en raison de la question de la proportionnalité de l'effort.

Secrétariat permanent

Sabine BUIS, secrétaire permanente

Mélodie JANNOT, cheffe de projet

Victoria SALEANDRO, stagiaire

Alexandre JAVELLE, stagiaire

plateformerse@strategie-plan.gouv.fr

SOMMAIRE

Avertissement lié à l'actualité.....	7
Synthèse	13
Introduction.....	21
Chapitre 1 – De la volonté d'une entreprise plus durable au reporting de durabilité	27
Introduction.....	27
1. Mise en perspective : les trajectoires du dépassement.....	32
1.1. Responsabilité des entreprises de respecter les droits humains	32
1.2. Limites planétaires	34
1.3. Conférences des Parties (COP) : état du climat et de la biodiversité.....	36
1.4. Agenda 2030	41
2. Transformation des modèles d'affaires : facteurs clés	46
3. Reporting de durabilité : outil de mesure de la durabilité.....	49
3.1. Des origines françaises, un cheminement européen	49
3.2. Des formes diverses, une finalité commune	58
3.2.1. Engagements volontaires	58
3.2.2. Labels et certifications.....	61
3.2.3. Norme réglementairement contraignante	66
3.3. Les enjeux de comparabilité et de compétitivité en Europe	76

Chapitre 2 – De l’analyse de matérialité à la transformation de l’entreprise	81
Introduction.....	81
1. Analyse de double matérialité : un exercice pour la transition de l’entreprise	83
2. Reporting de durabilité : un outil au service du pilotage stratégique.....	90
3. CSRD : des indicateurs communs aux entreprises européennes comme instruments de comparaison.....	91
4. CSRD : une approche évolutive pour les TPE et PME	98
4.1. « Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs » (VSME).....	101
4.2. « ESRS for Listed SMEs » (LSME).....	105
5. L’apport du sectoriel : le rôle des fédérations professionnelles et des réseaux consulaires.....	106
6. Ancrage territorial et CSRD	109
Premières observations à la suite de la publication des rapports de durabilité de la vague 1.....	113
Chapitre 3 – Des transformations internes pour piloter les données au contrôle des informations de durabilité	121
1. Pilotage des données de durabilité : une gestion interne à repenser	121
2. Transformation des métiers de la finance et des ressources humaines.....	125
2.1. Principales transformations du rôle du directeur financier	125
2.2. Principales transformations du rôle du directeur des ressources humaines.....	126
3. Informations de durabilité : des risques réputationnels et juridiques.....	127
4. CSRD : audit des informations de durabilité	131
Chapitre 4 – De la mesure de la performance globale à la transformation de la gouvernance.....	137
Introduction.....	137
1. Un impact inégal du reporting de durabilité sur la stratégie et la gouvernance	140
2. Accès au financement : une opportunité pour faire évoluer les décisions d’investissements et la gouvernance ?.....	144
3. Gouvernance sociale de l’entreprise : vers une meilleure articulation des enjeux sociaux et environnementaux.....	147
4. Gouvernance partagée et diversité des compétences dans les conseils	152
4.1. CSRD : vers une diversification des compétences dans les conseils	154

4.2. Modèles de gouvernance alternatifs	158
4.2.1. Coopératives	158
4.2.2. Mouvement mutualiste	160
4.2.3. Autogestion	161
4.2.4. Modèle de management horizontal : l'holocratie	162
5. Comptabilité intégrée : un outil pour mesurer la création de valeur et mieux éclairer les décisions stratégiques	162
Chapitre 5 – De nouvelles orientations européennes : la controverse entre compétitivité et durabilité	165
1. Propositions de la Commission européenne	165
2. Une focalisation sur la baisse des émissions de gaz à effet de serre	169
3. Situation française	170
4. Réconcilier compétitivité et durabilité	171
Conclusion	175
Recommandations	181
ANNEXES	
Annexe 1 – Justifications des dissensus	189
Annexe 2 – Composition du groupe de travail	191
Annexe 3 – Liste des personnes auditionnées	193
Annexe 4 – Glossaire	195

AVERTISSEMENT LIÉ À L'ACTUALITÉ

À l'heure où la Plateforme RSE publie son avis, les échanges entre les différentes institutions de l'Union européenne sont encore en cours, et le processus de révision, dit « paquet Omnibus », ne sera terminé qu'à la fin de l'année 2025, voire plus tard. Aussi, la Plateforme RSE souligne que les travaux qu'elle présente aujourd'hui, débutés à un moment où aucun processus de révision de la taxonomie européenne et de la CSRD n'était commencé, ont évolué selon les avancées du processus de révision. La Plateforme RSE ne peut pas préjuger de la décision finale en trilogue.

Toutefois, ces travaux ont toujours été éclairés par une conviction très ferme : « l'amélioration de l'opérationnalité, de la lisibilité et de l'adéquation des points de reporting avec les défis réels des entreprises sans faire régresser l'élan transformateur de leur architecture », les efforts « pour que ce reporting extra-financier, dont la France a été pionnière, fondé sur la notion novatrice de double matérialité (au sens d'une identification des enjeux de soutenabilité) en concertation avec ses parties prenantes, concourt à une production économique à la fois compétitive et soucieuse de la préservation de la biosphère et de la cohésion sociale » ainsi que l'engagement sur « la transformation véritable des entreprises dans un monde où, après l'élection américaine, la concurrence dérégulée risque de l'emporter sur vingt ans d'efforts pour faire coïncider protection et production¹ ».

En effet, l'année 2025 a été marquée, dès son début, par la décision de la Commission européenne d'alléger les obligations de reporting pesant sur les entreprises européennes, dans un souci de simplification des normes en vue d'une meilleure compétitivité ; cela dans la droite ligne du rapport Draghi et de l'élection de nouveau président américain.

¹ Plateforme RSE (2025), « Pourquoi, seulement un an après réviser les piliers du pacte vert sans attendre d'avoir mesuré leur pouvoir de transformation ? », Communiqué, 17 février

Plusieurs étapes ont déjà été franchies.

Le « paquet Omnibus »

Le « paquet Omnibus », publié par la Commission européenne le 26 février 2025, vise à alléger les obligations de reporting des entreprises en modifiant les dates et seuils d'application ainsi que le contenu de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D) et du règlement « Taxonomie ».

La directive « Stop the clock »

Publiée le 16 avril 2025, elle concrétise la première mesure d'allègement et assouplit le calendrier d'application de la CSRD pour certaines entreprises (relevant des deuxième et troisième vagues).

Les entreprises de la vague 1, qui ont déjà publié leur état de durabilité sur l'exercice 2024, doivent continuer à le faire en 2025.

Le calendrier d'application pour les sociétés non européennes reste également inchangé.

La loi française « DDADUE » du 30 avril 2025

La France, du fait qu'elle avait déjà transcrit la directive CSRD, a allégé le dispositif par la loi DDADUE : l'obligation de publier un état de durabilité a été reporté de deux ans pour les entreprises des vagues 2 et 3, sans report pour les groupes de pays-tiers. Cela est aligné avec les dispositions de la directive européenne « Stop the clock ».

Les entreprises de la vague 1 peuvent continuer à appliquer les dispositions transitoires (« phase-in ») actuelles des ESRS pour deux exercices supplémentaires, permettant donc de ne pas publier certaines informations complexes à collecter ou à élaborer, par exemple les « effets financiers attendus » des enjeux environnementaux. Certaines informations de nature à nuire gravement à la position commerciale de la société peuvent être, sous conditions, omises du rapport de gestion déposé au greffe. Cette disposition accroît les possibilités d'omission au-delà de ce qui est prévu par la CSRD, mais il n'est pas exclu que les textes européens définitifs reprennent ces dispositions.

L'acte délégué « Quick Fix »

Les modifications de seuils et de substance portées par la proposition de directive « Content » à l'ensemble du cadre réglementaire sont encore, à date, en cours de négociations dans le processus législatif européen, même si le nombre d'entreprises assujetties à la CSRD, par ailleurs simplifiée, sera diminué.

Mais, d'ores et déjà, a été adopté le 11 juillet 2025, l'acte délégué « Quick Fix » pour les entreprises de la première vague dont l'effectif est supérieur à 750 salariés. Il permet à ces

entreprises de ne pas fournir d'informations supplémentaires par rapport à l'exercice 2024. De plus, pendant deux ans, les entreprises de plus de 750 salariés bénéficieront de la plupart des mesures d'allègement progressif actuellement prévues pour les entreprises de moins de 750 salariés. Cet acte délégué permet d'alléger la charge de travail des entreprises et de limiter la concurrence considérée comme déloyale entre les États ayant transposé la CSRD et les autres, en attendant la finalisation de la proposition de directive de simplification de la CSRD et CS3D ainsi que la révision des normes ESRS, qui ne devraient pas aboutir avant fin 2025 ou début 2026.

La révision des normes ESRS

Les douze normes ESRS actuellement applicables sont donc en cours de révision par l'EFRAG, et les normes sectorielles sont supprimées.

L'EFRAG a soumis deux documents pour consultation au cours de l'été 2025 : la proposition de version simplifiée des ESRS (dont la consultation est ouverte jusqu'au 29 septembre 2025) et la proposition des coûts et avantages des ESRS simplifiés (dont la consultation s'est clôturée le 12 septembre 2025). La double matérialité y est réaffirmée ainsi que l'importance des parties prenantes au-delà des investisseurs comme destinataires de l'information, mais le nombre d'indicateurs (datapoints) a été réduit de 57 % dans cette nouvelle version. La Commission européenne devrait adopter ces textes courant 2026 pour une application par les entreprises à compter de l'exercice 2027 (ou 2026 pour celles qui le souhaiteraient).

Pour les sociétés hors du champ de la CSRD, est publiée par la Commission européenne une norme volontaire dédiée : la VSME

Le 30 juillet 2025, la Commission européenne a recommandé la norme volontaire VSME destinée aux PME non cotées¹. Les entreprises de taille intermédiaire auront, quant à elles, une norme spécifique basée sur la VSME, mais le délai n'est pas fixé car il dépend des discussions en cours sur la CSRD.

Le Parlement européen fixera sa position définitive en plénière en octobre 2025. Commencera alors la phase de négociations en trilogue en fin d'année 2025 pour tenter de trouver un texte de compromis entre les deux colégislateurs.

Le débat, très vif dans les milieux spécialisés sur le développement durable et les finances durables, s'est élargi aux milieux économiques et, en cela, le reporting extra-financier est devenu un sujet de controverses sur la meilleure façon pour les pays européens d'assurer une meilleure compétitivité.

¹ Commission européenne (2025), [Recommandation de la Commission](#) concernant une norme volontaire d'information en matière de durabilité pour les petites et moyennes entreprises, C(2025)4984, 30 juillet.

Si de nombreux milieux économiques se félicitent de cette simplification, les milieux financiers restent très attentifs à ce que le reporting climatique, servant d'alerte sur l'exposition aux risques climatiques, reste significatif et transparent.

Ainsi, dans une lettre datée du vendredi 15 août 2025, Christine Lagarde met en garde le Parlement européen contre une réduction trop importante des exigences en matière de reporting et de diligence raisonnable des entreprises (directives CSRD et CS3D) dans le cadre du paquet Omnibus : « Le changement climatique a de profondes implications pour la stabilité des prix à travers son impact sur la structure et le cycle dynamique de l'économie et du système financier », explique-t-elle. Afin d'évaluer les risques climatiques pesant sur les actifs et les garanties, l'Eurosystème (Banque centrale européenne et banques centrales des États de la zone euro) compte se doter d'un « facteur climatique » à partir du second semestre de l'année 2026. Mais cette approche pourrait pâtir des modifications proposées par le paquet Omnibus, en particulier de la réduction du nombre d'entreprises soumises à des obligations de reporting, qui limiteront la production des données nécessaires. « Il est donc important que ces amendements établissent un juste équilibre entre la préservation des avantages du reporting de durabilité pour l'économie européenne et le système financier, tout en veillant à ce que les exigences soient proportionnées », conclut la présidente de la Banque centrale européenne.

De plus, les arguments qui s'appuyaient sur la défense de la compétitivité européenne sont affaiblis par le texte de l'accord commercial¹ négocié par la Commission européenne avec les États-Unis sur les droits de douane car c'est au nom de la compétitivité américaine que l'Union européenne « s'engage à entreprendre des efforts afin de veiller à ce que la CS3D et la CSRD n'imposent pas de restrictions excessives au commerce transatlantique ». L'Union européenne pourrait être prise au piège car, au prétexte de réduire la charge administrative pesant sur les entreprises européennes, elle risque de satisfaire aux intérêts américains pendant que la Chine se dote des standards européens initiaux de la CSRD. La ratification de cet accord, demandée « rapidement » par les États-Unis, sera cruciale.

Enfin, le récent avis de Cour internationale de justice, qui affirme que le droit international coutumier impose aux États des obligations relatives à la protection du système climatique et d'autres composantes de l'environnement contre les émissions anthropiques de gaz à effet de serre, et confirme « l'obligation de prévenir les dommages significatifs à l'environnement en agissant avec la diligence requise et de mettre en œuvre tous les moyens à leur disposition pour empêcher que les activités exercées dans les limites de leur juridiction ou sous leur contrôle causent des dommages significatifs au système climatique et à d'autres composantes

¹ Commission européenne (2025), « [Déclaration commune sur un cadre entre les États-Unis et l'Union européenne concernant un accord sur des échanges commerciaux réciproques, équitables et équilibrés](#) », 21 août.

de l'environnement », risque, selon de nombreux juristes, de rentrer en conflit avec les mesures de relèvement du seuil de la CSRD. En effet, l'article 6 du règlement de la « loi européenne pour le climat¹ » établit que la Commission évalue, avant son adoption, la cohérence de tout projet de mesure ou de proposition législative au regard de l'objectif de neutralité climatique. Des requérants pourraient s'appuyer sur l'arrêt de la Cour internationale de justice pour considérer que le changement de seuils est contradictoire avec cette loi.

Ainsi, au-delà des analyses et des recommandations de la Plateforme RSE, les questions soulevées par le Paquet 1 de l'Omnibus sont encore ouvertes. La vigueur des débats entre les membres de la Plateforme RSE reflète celle qui a lieu dans la société.

¹ Règlement (UE) 2021/1119 du Parlement européen et du Conseil du 30 juin 2021 établissant le cadre requis pour parvenir à la neutralité climatique et modifiant les règlements (CE) n° 401/2009 et (UE) 2018/1999 (« loi européenne sur le climat »).

Reporting de durabilité : un outil au service de la transformation des modèles d'affaires

Le contexte économique, social et environnemental actuel invite l'entreprise à construire et mener une stratégie au service d'un modèle d'affaires durable et, ce faisant, la nécessité pour elle de bénéficier d'un outil fiable et pertinent de reporting de ses impacts. Cet outil lui permet, en outre, de gérer ses risques et opportunités ainsi que de mieux dialoguer avec ses parties prenantes.

Les entreprises sont des acteurs importants de la transition et jouent un rôle décisif. Conscientes des impacts de leurs activités et soucieuses de contribuer à les atténuer, leur modèle d'affaires a fait l'objet d'un mouvement de transformation depuis plusieurs années. Cette transformation s'opère par plusieurs instruments normatifs dont la loi Pacte, les Objectifs de développement durable, la réglementation sur le reporting de durabilité, la loi sur le devoir de vigilance, les lignes directrices ISO 26000, entre autres.

La transformation de l'entreprise à travers le déploiement du reporting de durabilité relève d'une démarche stratégique et s'inscrit dans le temps. Il existe différentes modalités et outils au service d'un reporting fiable, pouvant prendre la forme d'engagements volontaires et/ou d'une labellisation de la démarche RSE de l'entreprise. Pour être crédible, un label doit impérativement répondre à des principes robustes. Plus spécifiquement, les labels sectoriels présentent l'intérêt de s'appliquer concrètement aux activités de l'entreprise, en utilisant un vocabulaire connu et compris par les entreprises du secteur, en particulier les PME.

Le reporting de durabilité peut également être obligatoire, en réponse à une norme réglementairement contraignante.

Depuis la loi NRE de 2001 à la CSRD : un renforcement du cadre réglementaire et législatif

La France est pionnière en matière de reporting de durabilité. La loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001, par son article 116, a introduit l'obligation de reporting extra-financier pour les sociétés cotées en France. Celui-ci consiste, pour une entreprise, à publier des informations sur les impacts sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance. La France est notamment le premier pays de l'Union européenne à avoir imposé cette obligation. D'autres législations se sont succédé en France mais également en Europe, l'Union européenne s'étant progressivement dotée d'un cadre législatif et réglementaire pour encadrer les démarches RSE et le reporting des informations de durabilité.

Dans le cadre des reporting de durabilité volontaires ou de ceux relatifs à la déclaration de performance extra-financière, qui transposent la directive NFRD, les entreprises étaient libres de déterminer leurs indicateurs. La comparaison des informations de durabilité était rendue de ce fait très difficile voire impossible pour les parties prenantes, dont les investisseurs qui orientent les capitaux vers les entreprises en fonction de critères ESG. C'est pourquoi la directive (UE) 2022/2464 relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) a vocation à être une grammaire commune aux entreprises.

Publiée en 2022, la CSRD couvre les trois enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et s'accompagne de la création de normes d'informations de durabilité européennes, dites normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards), afin d'encadrer et d'harmoniser les publications des entreprises.

La CSRD est un instrument significatif, parmi d'autres, au service de l'entreprise responsable et de l'intérêt général.

Double matérialité : un cadre d'analyse pour identifier les impacts, risques et opportunités de l'entreprise

L'analyse de matérialité d'impact est l'approche méthodologique définissant les informations qu'une entreprise doit rendre publiques au titre des obligations de transparence issues de la CSRD. Selon le principe de « double matérialité », une entreprise est tenue de publier une information lorsque celle-ci rend compte des conséquences de son activité sur l'environnement ou les groupes sociaux (matérialité d'impact) ou qu'elle est susceptible d'informer la décision d'un investisseur ou d'une relation commerciale en raison de ses éventuelles conséquences financières (matérialité financière). Cette méthodologie aide les entreprises à identifier les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)

significatifs en vue de les hiérarchiser et d'en organiser la priorisation pour minimiser leurs externalités négatives et maximiser leurs externalités positives. Cette étape est indispensable pour toutes les entreprises soumises à un reporting de durabilité ou engagées dans une démarche RSE.

La CSRD a notamment consacré le concept de double matérialité comme cadre d'analyse reposant sur l'examen de deux dimensions de matérialité, financière et d'impact, et sur l'interdépendance de ces dimensions. L'analyse de double matérialité permet de construire une stratégie pour transformer le modèle d'affaires de l'entreprise en vue de minimiser ses impacts, mieux gérer ses risques et opportunités et, ainsi, garantir sa pérennité dans le temps.

L'exercice nécessite d'adopter un regard global sur l'entreprise et d'intégrer une vision à long terme. Par ailleurs, l'analyse de double matérialité appelle l'entreprise à se poser des questions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Il s'agit ici d'une approche décisive pour sa transformation.

Le reporting de durabilité est ainsi un outil au service du pilotage stratégique de l'entreprise. Toutefois, seule une démarche intégrée dans laquelle le reporting de durabilité est utilisé comme un levier de changement et non comme un exercice de conformité peut mener à la transformation de l'entreprise pour relever les défis sociaux, environnementaux et de gouvernance.

Accompagnement des PME : un référentiel adapté, le rôle des fédérations professionnelles et des réseaux consulaires

Afin de faire bénéficier les PME non cotées et les microentreprises d'un cadre harmonisé de transparence en matière de durabilité, adapté à leurs moyens et à leurs enjeux¹, ainsi que dans un objectif d'appropriation progressive par toutes les entreprises de la CSRD, la norme volontaire VSME a été élaborée (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs). Ce cadre simplifié, avec une approche « pédagogique » et numérique, est à la portée des petites entreprises.

Les fédérations professionnelles jouent, ou devraient également jouer, un rôle majeur pour accompagner et guider les entreprises de leur secteur, en particulier les PME, dans la mise en place d'une stratégie RSE et d'un reporting de durabilité à terme. En effet, afin de décrypter la réglementation en vigueur et de faciliter la mise en œuvre de la CSRD, des fédérations professionnelles élaborent notamment des guides ou mettent en place différentes initiatives

¹ Notamment afin de limiter les réponses à des questionnaires multiples de la part des donneurs d'ordres et des institutions financières.

s'appuyant par exemple sur des labels RSE dont les exigences ont été développées dans l'avis de la Plateforme RSE publié en février 2021 afin d'évaluer et valoriser leur démarche RSE¹.

Pilotage et gestion des données de durabilité : un impact sur les métiers financiers et des ressources humaines ainsi que sur l'organisation interne de l'entreprise

Le reporting de durabilité a vocation à faire profondément évoluer les rôles et les responsabilités notamment des directions opérationnelles. Alors que ces fonctions étaient traditionnellement centrées sur les aspects financiers et la gestion des ressources humaines de manière isolée, le reporting de durabilité élargit leur champ d'action respectif.

La gestion des risques ESG et le pilotage de la stratégie de l'entreprise par le biais d'indicateurs dédiés nécessite la mise en place d'une organisation spécifique de pilotage des enjeux de durabilité. La gouvernance et la gestion des données sont ainsi des éléments centraux dans la mise en place d'un reporting de durabilité. Cela appelle une réflexion pour faire évoluer la gouvernance vers une meilleure prise en compte de toutes les parties prenantes. La formation et l'acculturation des administrateurs, des instances dirigeantes et des salariés, impulsées par un dialogue social de qualité, sont aussi fondamentales pour leur permettre de comprendre l'intérêt et l'enjeu du reporting de durabilité, qui va bien au-delà d'un simple exercice de conformité.

Publication des informations de durabilité : contrôles et audit

Les informations en matière de durabilité communiquées par les entreprises font l'objet de plus en plus de contrôles. Au-delà des risques juridiques pour les entreprises, les développements contentieux relatifs aux informations publiées et aux obligations de vigilance et de corruption illustrent la mobilisation de différents instruments normatifs et voies de recours pour tendre vers un même objectif, celui de la redevabilité, et de s'assurer de la sincérité des démarches RSE (reporting, vigilance, etc.). Cela est essentiel tant pour l'éventuelle réparation des dommages que pour l'effet dissuasif censé favoriser la prévention des violations, mais aussi pour favoriser la concurrence loyale et, *in fine*, pour la réalisation des objectifs de développement durable.

Par ailleurs, avec l'entrée en vigueur de la CSRD, les données de durabilité doivent, pour des grandes entreprises et des groupes étrangers, être examinées en interne par un comité d'audit ou tout comité spécialisé agissant sous la responsabilité des organes de gouvernance, et, de plus, certifiées par un commissaire aux comptes ou un organisme tiers indépendant (OTI) sous

¹ Plateforme RSE (2021), *Labels RSE. Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI*, avis, février.

la supervision de la Haute autorité de l'audit. Il s'agit d'une avancée majeure au titre du contrôle des informations de durabilité.

L'audit des informations de durabilité engendre des échanges approfondis et différents entre l'auditeur et l'entreprise. Il s'agit aujourd'hui d'un point de tension. Anticipant des audits exhaustifs, les entreprises assujetties ont peut-être eu tendance à renseigner l'intégralité des indicateurs recensés dans la CSRD, ce qui n'est pas obligatoire dans le texte. Cela est contraire à l'esprit de la double matérialité, qui prévoit de ne reporter que les données « matérielles » en rapport avec l'activité de l'entreprise. La formation des auditeurs et des vérificateurs est donc aussi un enjeu important.

Gouvernance partagée : une meilleure intégration des préoccupations des parties prenantes

La gouvernance d'entreprise et le reporting de durabilité sont liés et s'influencent mutuellement de manière significative : le reporting de durabilité peut être un catalyseur majeur de l'évolution de la gouvernance. Il renforce la responsabilité des dirigeants, ce qui peut avoir un impact significatif sur l'évolution des rôles et des responsabilités des organes de gouvernance.

Toutefois, bien qu'il puisse constituer un outil puissant de transformation de la stratégie d'une entreprise et influencer la gouvernance à long terme, il est possible qu'une entreprise ajuste sa stratégie en réponse aux informations de durabilité sans pour autant modifier fondamentalement sa structure de gouvernance à court terme. En effet, la traduction de ces informations en une évolution de la structure et des processus de gouvernance peut être un processus plus lent et nécessiter une prise de conscience plus profonde et une volonté plus forte de la part des dirigeants et des actionnaires. Il s'agit également d'une question exigeant des ressources stratégiques et financières accrues.

De plus, la loi Climat et résilience a profondément fait évoluer la gouvernance sociale de l'entreprise en y intégrant plus fortement la dimension environnementale. Elle donne un rôle accru aux instances représentatives du personnel et encourage le dialogue social sur les enjeux de la transition écologique, reconnaissant ainsi le lien indissociable entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la performance de l'entreprise et son apport décisif à la transformation des modèles d'affaires.

Toutefois, plusieurs défis persistent pour une meilleure articulation des volets économiques, sociaux et environnementaux dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

Contrairement à une gouvernance plus traditionnelle et centralisée, la gouvernance partagée implique une plus forte implication des parties prenantes. Le pouvoir de décision et la responsabilité ne sont pas concentrés uniquement au sommet de la hiérarchie (direction

générale, conseil d'administration), mais sont distribués et exercés collectivement, avec les parties prenantes internes et externes, à différents niveaux de l'organisation.

Au-delà du reporting de durabilité : la comptabilité intégrée

La comptabilité intégrée peut utilement compléter le reporting de durabilité en visant à connecter les informations financières et extra-financières.

Elle offre des perspectives pour la transformation en profondeur des modèles d'affaires car elle permet de modifier la vision de la création de valeur de l'entreprise en identifiant les liens de causalité entre les différents capitaux financiers, naturels, humains, etc. La comptabilité intégrée incite les entreprises à adopter une perspective globale et à considérer les interdépendances entre leurs activités et leur environnement au sens large.

La comptabilité intégrée fournit alors une vision holistique de la performance de l'entreprise et permet aux dirigeants de prendre des décisions plus éclairées, intégrant les enjeux sociaux et environnementaux.

Elle peut être utile aux investisseurs, en ce qu'elle présente une information intégrée démontrant la résilience et la capacité de l'entreprise à prospérer dans un contexte de transition écologique et sociale.

La comptabilité intégrée est aussi un puissant levier pour une transformation profonde des entreprises, les poussant à adopter des modèles d'affaires plus résilients, responsables et créateurs de valeur à long terme pour toutes leurs parties prenantes.

Durabilité et compétitivité : des évolutions législatives en débat

La compétitivité est la nouvelle « boussole » de la Commission européenne, adoptée à la suite des recommandations formulées dans le cadre du rapport Draghi. Dans ce contexte, la « simplification administrative » figure en tête des priorités de la Commission. C'est dans ce cadre que s'inscrivent notamment les propositions du paquet Omnibus publiées le 26 février 2025 concernant le reporting de durabilité, le devoir de vigilance et la taxonomie. Plusieurs propositions de révision de la CSRD sont encore en débat.

La France a été le premier État membre de l'Union européenne à avoir transposé la CSRD dans son droit national en décembre 2023, ce qui illustre son engagement en la matière. Toutefois, la position de la France en matière de reporting de durabilité a considérablement évolué depuis un an, pour plusieurs raisons :

- des acteurs économiques, dès 2024, pointent le risque de distorsion de concurrence pour les entreprises européennes dans la mesure où elles sont soumises à des règles différentes en matière de durabilité que dans d'autres États (ou régions) ;

- par ailleurs, le risque de distorsion de concurrence est également invoqué par des entreprises non européennes, si bien que différents pays s'en émeuvent.

D'autres acteurs, y compris du secteur économique et financier, considèrent à l'inverse que la transparence des informations rend la concurrence plus lisible et favorise la compétitivité, ce qui est l'effet visé par une normalisation des reporting de durabilité et particulièrement la « N-ESRS Standards » pour les entreprises non européennes.

Il faudra attendre le texte définitif pour savoir quels points de vue ont finalement prévalu au sein du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne. La Plateforme RSE note qu'au moment où elle publie cet avis, les arguments qui s'appuyaient sur la défense de la compétitivité européenne peuvent être largement interrogés, car c'est justement au nom de la compétitivité américaine que le texte de l'accord commercial¹ négocié par la Commission européenne avec les États-Unis sur les droits de douane accepte que l'Union européenne « s'engage à entreprendre des efforts afin de veiller à ce que la CS3D et la CSRD n'imposent pas de restrictions excessives au commerce transatlantique ». L'Union européenne pourrait être prise au piège car, au prétexte de réduire la charge administrative pesant sur les entreprises européennes, elle satisfait aux intérêts américains et, pendant ce temps, la Chine copie les ex-standards européens de la CSRD. La ratification de cet accord, demandée « rapidement » par les États-Unis, sera cruciale.

¹ Commission européenne (2021), « Déclaration commune sur un cadre entre les États-Unis et l'Union européenne... », *op. cit.*

INTRODUCTION

Les travaux de la Plateforme nationale RSE s'inscrivent au cœur de l'actualité de la RSE, tant à l'échelle française qu'europpéenne. Ils portent sur la définition et les orientations d'une entreprise dite « responsable », dans la droite lignée de ses travaux précédents, notamment depuis son avis *Contribution pour le Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE*¹ publié en 2016.

En effet, les travaux menés dans le cadre de l'avis *Impact(s), responsabilité et performance globale* ont permis d'évaluer l'impact environnemental et social des activités de l'entreprise dans le but de construire et mener une stratégie au service d'un modèle d'affaires durable. Ces travaux ont également mis en évidence la nécessité d'un outil fiable et pertinent de reporting de ces impacts pour en rendre compte auprès des différentes parties prenantes de l'entreprise. La double matérialité y est définie comme « l'analyse de l'impact des risques ESG sur les entreprises et l'impact des entreprises sur la société et l'environnement ». Les travaux mettent en lumière la double matérialité en tant que pierre angulaire d'une démarche visant à améliorer ses impacts, notion essentielle de la CSRD. De plus, comme le rappelle l'avis RSE et ODD de la Plateforme RSE, les nouvelles obligations réglementaires, notamment la CSRD, ne sont pas à voir comme des contraintes pour l'entreprise mais comme des opportunités pour adapter, repenser ou réinventer son modèle d'affaires.

La transformation des entreprises est, à travers ce présent avis, la préoccupation essentielle de la Plateforme nationale RSE.

Cette transformation s'opère par l'émergence de nouveaux modèles d'affaires et de nouvelles relations avec les parties prenantes, stimulés par plusieurs instruments normatifs dont la loi

¹ Voir aussi Plateforme RSE (2021), *La RSE, un enjeu européen. Contribution aux travaux de la présidence française du Conseil de l'Union européenne*, octobre ; Plateforme RSE (2023), *Impact(s), responsabilité et performance globale*, février ; et Plateforme RSE (2024), *RSE et ODD*, mai.

Pacte, les Objectifs de développement durable, la loi sur le Devoir de vigilance, la réglementation sur le reporting de durabilité, les lignes directrices ISO 26000, etc., ainsi que par des démarches volontaires.

Depuis la loi Pacte du 22 mai 2019, une vaste réflexion a été menée pour favoriser la transformation des entreprises vers des modèles d'affaires plus durables. La loi Pacte consacre la notion de RSE en demandant à toutes les sociétés, quelles que soient leur taille ou leur forme juridique, de prendre en considération les enjeux sociaux (y compris les enjeux dits sociétaux) et environnementaux de leur activité. Elle a également défini la « raison d'être », c'est-à-dire l'engagement destiné à guider la société dans son orientation économique ainsi que les critères des sociétés à mission (un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité). La loi Climat et résilience de 2021 a notamment élargi les attributions du comité social et économique (CSE) dans les entreprises d'au moins 50 salariés. Sa mission consiste désormais à assurer une expression collective des salariés afin de prendre en compte leurs intérêts dans les décisions de l'entreprise, notamment au regard de leurs conséquences environnementales. L'engagement des collaborateurs et de leurs représentants dans toute démarche de transformation de l'entreprise est nécessaire. La Convention citoyenne des entreprises et le Grand Défi¹ ont également avancé des propositions en faveur de la transformation des modèles d'affaires des entreprises. Elles ont justement souligné que le respect des limites planétaires gagnerait à être intégré dans les nouveaux modèles d'affaires. S'y essaient notamment les démarches d'économie circulaire, d'économie de la fonctionnalité, d'économie symbiotique et d'économie régénérative. Le respect des droits humains, y compris la santé des travailleurs, tout au long de la chaîne de valeur, est également un enjeu majeur. Enfin, les objectifs de développement durable intégrés aux stratégies RSE aident les entreprises à adapter, repenser et réinventer leurs modèles d'affaires vers une transition juste et durable.

La directive (UE) 2022/2464 relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), qui vise à rendre compte de la mesure des impacts sociaux et environnementaux, de la gouvernance, ainsi que de l'amélioration de la qualité et de la comparabilité des informations publiées par les entreprises, donc une meilleure compréhension de ces impacts, est-elle donc un vecteur décisif de la transformation des entreprises ? Publiée en 2022, elle couvre les trois enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) et s'accompagne de la création de

¹ Le Grand Défi a réuni, en 2022, une centaine de représentants d'entreprises tirés au sort (salariés, dirigeants, actionnaires) pendant neuf mois. Rassemblant toutes les parties prenantes de la transition écologique : associations, institutions publiques et académiques, syndicats, territoires, le Grand Défi a fait émerger 100 propositions pour accélérer la transition écologique de l'économie et des entreprises.

standards de reporting de durabilité, dits normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards) afin d'encadrer et d'harmoniser les publications faites par les entreprises. La CSRD introduit également le concept de double matérialité. La CSRD est le reflet des attentes des parties prenantes qu'elle invite à associer à la démarche. S'appuyant sur les leçons tirées de l'évaluation de la directive NFRD, elle a notamment pour objectif d'améliorer la transparence des informations publiées par les entreprises et de permettre la comparabilité de celles-ci pour les investisseurs et l'ensemble des parties prenantes internes et externes. La France a été le premier pays à transposer la CSRD en décembre 2023.

Les entreprises assujetties à la CSRD ont publié au printemps 2025 (pour la première vague) leurs premiers rapports de durabilité, tandis que les autres se préparaient, en particulier par la collecte de données et par une gouvernance adéquate, à se conformer à la directive, la plupart des entreprises disant y engager des moyens significatifs.

De façon générale, au-delà de la seule CSRD, la Plateforme nationale RSE s'est attachée à dégager la signification transformatrice des directives adoptées dans le cadre du pacte vert (Green Deal) de l'Union européenne (taxonomie verte ; directive CS3D ; directive CSRD), destinées à rendre l'entreprise plus « durable » ou plus « responsable ». En effet, dans un contexte économique et géopolitique incertain, au plan national et international, avec les nouvelles aspirations sociales et sociétales, les crises financières et, plus récemment, les menaces accrues par le changement de gouvernement des États-Unis d'Amérique et par l'intensification des conflits en Europe ou ailleurs, l'entreprise a besoin d'une stabilité réglementaire et législative pour construire des stratégies industrielles et investir.

Aujourd'hui, dans un contexte de déficit budgétaire en France, de remises en cause croissantes des normes réglementaires, et à la suite des dernières élections européennes qui ont entraîné des déséquilibres politiques au sein de la Commission européenne, la CSRD et d'autres instruments de l'Union européenne en matière de durabilité sont mis en cause. En effet, la Commission européenne a lancé le 26 février 2025 une procédure, dite « Omnibus », de révision des piliers de son pacte vert que sont la taxonomie verte, CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive) et la CSRD. Le rapport Draghi plaide en ces termes : « Le cadre de l'Union européenne en matière de reporting sur la durabilité et de vigilance raisonnable constitue une source majeure de fardeau réglementaire », pointant du doigt des réglementations qui se chevauchent, et le « manque d'orientations visant à faciliter l'application de règles complexes et à clarifier l'interaction entre les différents textes législatifs ». Parallèlement, le rapport Letta plaide pour réformer le marché unique afin de l'adapter aux grands défis mondiaux auxquels l'Union européenne doit faire face en intégrant la société civile et en s'appuyant sur le dialogue social. Selon les termes du rapport, « aucune réforme, aucune conception innovante, aucun progrès réel ne sera possible, compris et accepté sans la participation active et l'engagement véritable des citoyens ». Le rapport

pointe également que « le dialogue social et la négociation collective restent des outils uniques permettant aux gouvernements et aux partenaires sociaux de trouver des solutions ciblées et équitables ». Il est essentiel de reconnaître le rôle important joué par les partenaires sociaux pour relever les défis actuels. De son côté, le gouvernement français considère, pour sa part, qu'il y a eu « surtransposition » de la directive CSRD, notamment pour la partie contrôle du reporting, et souhaite l'amender¹.

Les travaux de la Plateforme nationale RSE présentés dans le présent avis s'inscrivent donc dans des évolutions législatives en plein débat européen et national. Les recommandations qui sont issues de ces travaux visent d'abord à consolider les acquis de l'expérience et des connaissances sur le reporting de durabilité et les conditions de sa contribution à la transformation des entreprises vers un modèle économique plus respectueux des droits humains et de l'environnement et plus inclusif, sans préjuger de l'issue législative du paquet Omnibus.

Dans sa feuille de route, la Plateforme RSE considère que la CSRD est un instrument parmi d'autres au service de l'entreprise responsable et rappelle que ces instruments reposent en premier lieu sur les objectifs et valeurs fixés par le traité sur l'Union européenne², sur les questions de droits humains et de développement durable, dans les volets interne comme externe.

Sur le volet interne, l'Union européenne est fondée sur les valeurs de respect de la dignité humaine, de liberté, de démocratie, d'égalité, de l'État de droit ainsi que de respect des droits humains selon l'article 2 du traité. L'article 3 sur l'établissement d'un marché intérieur précise également que l'Union européenne « œuvre pour le développement durable de l'Europe fondé sur une croissance économique équilibrée et sur la stabilité des prix, une économie sociale de marché hautement compétitive, qui tend au plein emploi et au progrès social, et un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement. Elle promeut le progrès scientifique et technique ».

Sur le volet externe, l'article 3 du traité sur l'Union européenne précise que dans ses relations avec le reste du monde, « l'Union affirme et promeut ses valeurs et ses intérêts et contribue à la protection de ses citoyens. Elle contribue à la paix, à la sécurité, au développement durable de la planète, à la solidarité et au respect mutuel entre les peuples, au commerce libre et équitable, à l'élimination de la pauvreté et à la protection des droits de l'homme, en particulier ceux de l'enfant, ainsi qu'au strict respect et au développement du droit international [...] ». L'article 21 précise enfin que « l'action de l'Union sur la scène internationale repose sur les

¹ Entretien entre les représentants du ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique et de la Plateforme RSE, Bercy, le 18 février 2025.

² Union européenne, [Traité sur l'Union européenne](#).

principes qui ont présidé à sa création, à son développement et à son élargissement et qu'elle vise à promouvoir dans le reste du monde : la démocratie, l'État de droit, l'universalité et l'indivisibilité des droits de l'homme et des libertés fondamentales, le respect de la dignité humaine, les principes d'égalité et de solidarité et le respect des principes de la charte des Nations unies et du droit international ».

L'Union européenne a ratifié l'accord de Paris et devrait prochainement intégrer les récents résultats de la COP16 sur la biodiversité. Elle s'est également dotée d'un nouvel objectif de réduction nette des émissions de gaz à effet de serre de 90 % d'ici à 2040 par rapport aux niveaux de 1990. Sur cette base, la Commission européenne lance une concertation avec toutes les parties prenantes : une proposition législative sera présentée après les élections européennes et approuvée par le Parlement européen et les États membres, comme l'exige la loi européenne sur le climat¹.

Les acteurs économiques et leurs parties prenantes ne peuvent que tenir compte de ce contexte contraignant en faisant évoluer la RSE.

¹ Commission européenne, [Loi européenne sur le climat](#).

CHAPITRE 1

DE LA VOLONTÉ D'UNE ENTREPRISE PLUS DURABLE AU REPORTING DE DURABILITÉ

Introduction

Le développement durable : un défi qui s'impose à tous les acteurs

C'est dans le courant des années 1970 que des experts scientifiques ont commencé à alerter les pays développés sur la nécessité d'une meilleure prise en compte de l'environnement, des questions sociales et liées aux droits humains dans leur modèle de croissance. En effet, depuis la fin du XIX^e siècle, la croissance démographique et le développement industriel ont conduit à une intensification des atteintes à la nature résultant de l'empreinte de l'homme depuis son apparition sur la Terre : pollution des eaux et des sols, utilisation des ressources naturelles, émission de déchets, etc. Ces atteintes ne sont pas nouvelles, mais elles se sont considérablement accrues en un siècle. Elles ont été aggravées par un phénomène nouveau lié, depuis la révolution industrielle, à l'utilisation des énergies fossiles (charbon, pétrole, gaz) qui libèrent dans l'atmosphère des gaz « à effet de serre », et qui sont responsables du changement climatique.

La planète est et sera de plus en plus exposée aux risques de dégradation menaçant son équilibre :

- les bouleversements climatiques sont très probablement en lien avec l'augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements comme les inondations et les sécheresses, qui ont atteint ces dernières années des niveaux sans précédent ;

- les augmentations de la température moyenne au-delà des niveaux seuils ont des conséquences néfastes sur la santé humaine, particulièrement sur certains territoires, comme l'augmentation du paludisme ;
- la pollution, l'extraction des matières premières et les bouleversements climatiques ont des conséquences massives et souvent irréversibles sur la biodiversité.

Il est difficile de penser que les pays pourront se développer durablement sans maîtriser davantage leurs impacts sur l'environnement. En effet, les coûts induits par l'altération des milieux naturels deviennent considérables et l'épuisement des ressources menace à brève échéance notre modèle de développement. Alors que ce sujet ne les concernait que faiblement jusqu'à récemment, les entreprises prennent peu à peu conscience de leur impact sur la biodiversité par l'intermédiaire de l'occupation des sols, de la pollution et de l'utilisation des matières premières et cherchent à minimiser ou à réparer les atteintes dont elles sont responsables.

Cette perception globale de la triple crise planétaire (pollution de l'environnement, changement climatique et dégradation de la biodiversité) s'est rapidement accompagnée d'une prise de conscience des écarts de développement entre les pays riches et les pays pauvres. En effet, si des avancées ont été constatées au cours de ces dernières années en faveur de la lutte contre la pauvreté, l'écart se creuse entre les pays riches et les pays pauvres. La pandémie de Covid-19 a entraîné une augmentation du nombre de personnes vivant dans l'extrême pauvreté pour la première fois depuis une génération. Les progrès réalisés dans des domaines importants tels que la vaccination des enfants et l'égalité des revenus entre les pays ont été inversés, ce qui ne s'était pas produit au cours des trois dernières décennies.

Plus récemment, cette dimension sociale du développement durable, d'abord focalisée sur les inégalités Nord-Sud, s'est élargie à la nécessité de préserver le « facteur humain » en général, d'investir dans les ressources humaines, de défendre les droits humains et de préserver les patrimoines culturels, quelle que soit la localisation géographique des individus concernés par les activités, en cela qu'ils constituent la richesse première de l'entreprise. C'est ainsi que le rapport Stiglitz¹, publié en 2009, a préconisé de compléter le produit intérieur brut (PIB) par d'autres indicateurs, afin de mesurer le progrès social et le bien-être des individus. Des sujets fondamentaux comme l'éducation, la santé, l'espérance de vie mais aussi la lutte contre les discriminations sont venus compléter les enjeux sociaux du développement durable.

De ce rapide panorama, il ressort que la crise que le monde traverse actuellement recouvre une triple réalité : écologique, sociale et économique.

¹ Stiglitz J., Sen A. et Fitoussi J.-P. (2009), *Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social*, septembre.

Les acteurs mondiaux s'accordent sur la nécessité de s'engager pour garantir un développement économique, social et environnemental. Le développement durable est « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des « limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir », selon la définition du développement durable proposée dans le rapport Brundtland¹ en 1987. Les droits humains sont transversaux aux trois piliers du développement durable. Parmi ces acteurs, les entreprises ont un rôle considérable à jouer et une contribution spécifique des entreprises à ce défi s'appelle la RSE, socle d'un reporting de durabilité.

Depuis le début des années 2000, les crises financières, sociales et écologiques ont placé au cœur des débats la responsabilité qu'ont les entreprises sur l'état de nos sociétés et souligné l'importance de leur contribution active pour atteindre des objectifs ambitieux de protection de l'environnement, de bien-être social et de croissance économique. Les parties prenantes de l'entreprise sont devenues de plus en plus exigeantes vis-à-vis de ces dernières et « demandent des comptes » sur les conditions de fabrication des produits², sur leur impact sur l'environnement, sur la santé, etc. Cette nouvelle donne se traduit par des risques de réputation et d'image pour les entreprises.

Ainsi, si les acteurs présents lors du Sommet de la Terre à Rio, en 1992, étaient plutôt les organisations non gouvernementales, les États et les collectivités locales, depuis le début des années 2000 les grandes entreprises se sont emparées du sujet, comme en témoigne la mobilisation des industriels lors du Sommet du développement durable à Johannesburg en 2002.

L'ISO 26000, publiée en 2010, définit ainsi la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités (produits, services, processus) sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

¹ Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies (1987), *Notre avenir à tous*, commission présidée par Gro Harlem Brundtland.

² Voir Plateforme RSE (2021), *Labels RSE*, op. cit. et Plateforme RSE (2022), *Affichage social sur les biens et services*, février.

- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence).

Puis la Commission européenne¹, en 2011, la définit comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Il s'agit de la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Enfin, la Commission européenne introduit la dimension liée aux risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans le préambule de la directive CSRD du 16 décembre 2022.

Les entreprises contribuent également au développement économique, social et environnemental des territoires par leurs investissements, l'implantation de leurs sites de production et les emplois qui en résultent, en même temps qu'elles bénéficient des capacités d'innovations et d'initiatives économiques de ces territoires. De même, dépendantes des ressources qu'elles consomment ainsi que des déchets et pollutions qu'elles produisent, elles influent sur leur environnement bien au-delà de l'implantation de leur siège.

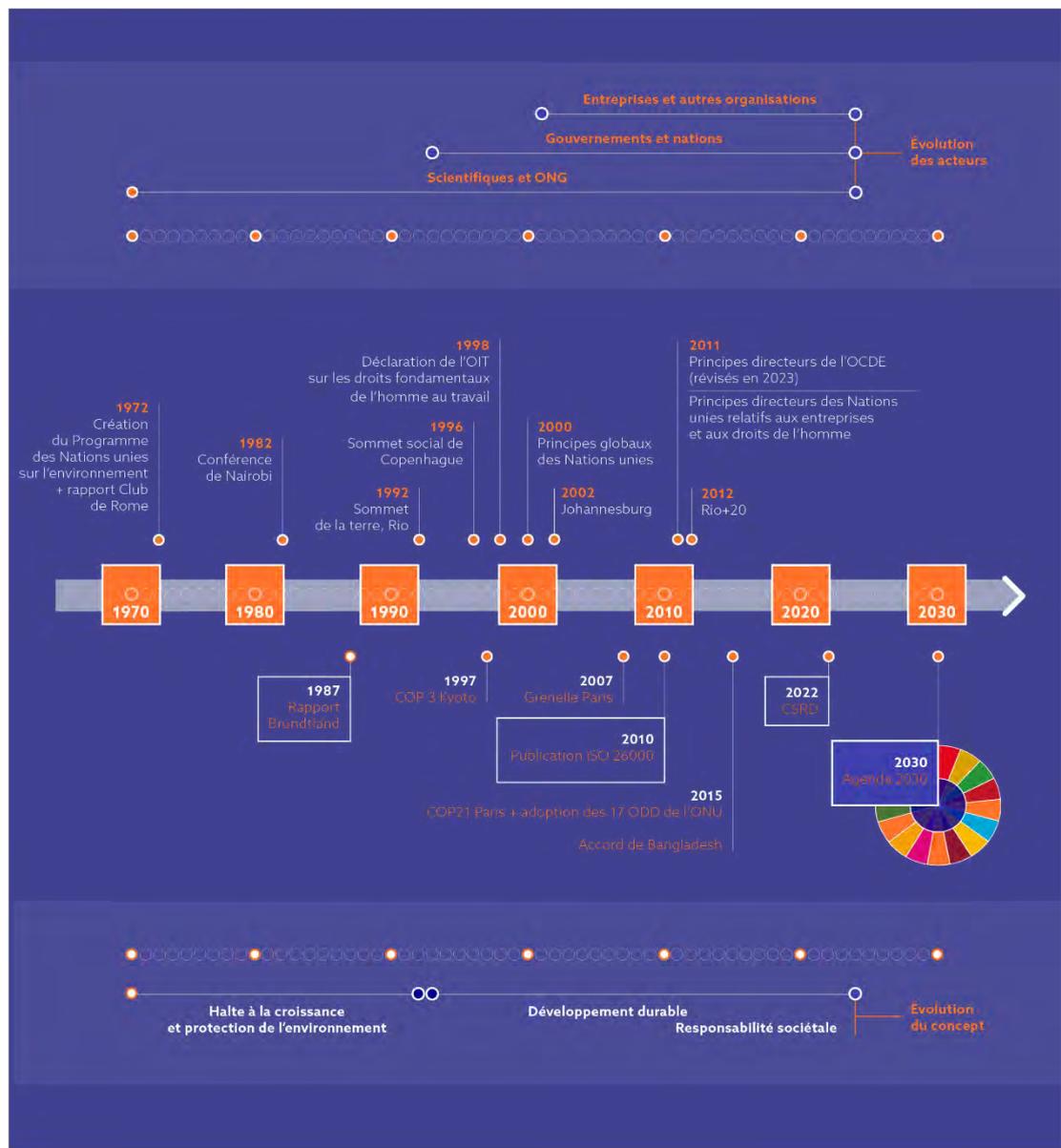
L'influence des entreprises s'exerce non seulement à l'égard de ce que l'on appelle leurs parties prenantes directes (salariés, syndicats, actionnaires, fournisseurs, clients) mais aussi des autres parties prenantes représentant la société dans son ensemble (associations, médias, riverains, consommateurs, etc.). Le changement climatique, la biodiversité, les droits humains, le respect du consommateur, le dialogue social, la transparence et le devoir de rendre compte aux parties prenantes sont des thèmes mis en jeu dans leurs activités de tous les jours. La reconnaissance de ces interactions s'est notamment traduite dans la RSE par la problématique ESG : de la façon qu'auront les entreprises de mieux prendre en compte les impacts qu'elles ont sur leurs milieux dépendra de l'aptitude de la collectivité à relever les défis du développement durable. C'est pourquoi, depuis le début du XXI^e siècle, de plus en plus d'entreprises ont décidé par nécessité ou par conviction de passer de la prise de conscience à l'action, en choisissant de faire évoluer leur façon d'exercer leur activité et en définissant des analyses de double matérialité. L'influence de la déclaration EMN de l'OIT, des Principes directeurs de l'OCDE, du Pacte mondial et des Principes directeurs des Nations unies ont joué un rôle dans cette prise de conscience.

Progressivement, ces évolutions contribuent à faire advenir un mode de développement plus adapté aux enjeux de notre siècle. Les entreprises n'ont pas d'autre choix que celui-là, mais elles ne doivent pas le considérer comme une contrainte, comme une demande de résoudre les problèmes des autres à leur place. Car, bien comprise, la RSE peut permettre aussi à l'entreprise elle-même d'être financièrement plus attractive, d'anticiper des risques sociaux

¹ [Communication de la Commission](#) au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions. Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'Union européenne pour la période 2011-2014.

ou environnementaux pour son activité et d'engendrer une capacité d'innovation portée par ses salariés et ses sous-traitants. Penser et agir « développement durable » contribue à préserver la planète et ses richesses naturelles et humaines, mais surtout permet de s'adapter à un nouveau contexte pour lequel l'entreprise traditionnelle paraît insuffisamment armée.

DES ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA CSR



Source : auteurs

1. Mise en perspective : les trajectoires du dépassement

1.1. Responsabilité des entreprises de respecter les droits humains

L'OCDE, dont la France est membre depuis 1961, dispose d'un important corpus de recommandations et de guides à destination des entreprises, privées et publiques, pour les inciter à adopter une conduite responsable. Elle a notamment adopté, en 1976, des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, auxquels la France a adhéré. Cet instrument, qui énonce des « principes et normes volontaires » non juridiquement contraignants, a été révisé en 2011 afin d'intégrer un nouveau chapitre sur les droits de l'homme, inspiré des Principes directeurs des Nations unies sur les entreprises et les droits de l'homme et du cadre de référence « Protéger, respecter et réparer ». La dernière mise à jour de 2023 vise à répondre aux « priorités sociales, environnementales et technologiques urgentes auxquelles les sociétés et les entreprises sont confrontées ».

Ainsi, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, approuvés par consensus par le Conseil des droits de l'homme des Nations unies le 16 juin 2011, se sont imposés comme une norme de référence faisant autorité pour intégrer le respect des droits de l'homme dans les pratiques courantes des entreprises et continuent encore d'influencer différents espaces normatifs pour une meilleure prévention des violations des droits de l'homme commises dans le contexte des activités des entreprises et un accès plus effectif aux voies de recours et à la réparation pour les titulaires de droits.

La France a joué à plusieurs reprises un rôle pionnier en matière de responsabilité des entreprises relative aux droits de l'homme. Toutefois, malgré ces efforts et progrès, l'action de la France en la matière n'est pas exempte d'ambiguïtés, voire de contradictions. De graves violations des droits de l'homme continuent d'être perpétrées par les entreprises, privées comme publiques, en particulier dans les chaînes de valeur mondiales, et les défenseurs des droits humains et de l'environnement font de plus en plus l'objet de représailles¹.

La France a mis en place un Point de contact national (PCN), en 2000, comme l'y engage la Décision du Conseil de l'OCDE relative aux Principes directeurs. Le PCN remplit une double fonction : mener des activités de promotion des Principes directeurs de l'OCDE et traiter les requêtes, appelées « circonstances spécifiques », alléguant de leur non-respect.

¹ <https://www.cncdh.fr/sites/default/files/202310/Les%20Essentiels%20Rapport%20Entreprises%20et%20DH%20VDE.pdf>

Depuis 2000, le PCN français a reçu 43 circonstances spécifiques¹, dont 31 depuis 2010 (période de la négociation de la révision des Principes directeurs de l'OCDE et de l'élaboration des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme). La quasi-totalité des circonstances spécifiques reçues depuis 2017 porte sur le devoir de diligence des entreprises (10/12) et sur les droits de l'homme (9/12). Plus précisément, les 12 circonstances spécifiques traitées par le PCN depuis 2017 portent principalement sur les thèmes suivants :

- principes généraux dont devoir de diligence raisonnable de l'entreprise vis-à-vis de ses activités et vis-à-vis de ses relations d'affaires (établissement d'une politique de diligence raisonnable, identification des risques, adoption de mesures de prévention, remédiation : huit saisines ;
- droits de l'homme dont devoir de diligence concernant les droits de l'Homme, l'information et la consultation des peuples autochtones : sept saisines ;
- emploi et relations professionnelles dont la liberté d'association, négociation collective, négociation sur les sujets d'intérêt commun, de santé et de sécurité au travail : huit saisines.

Selon l'OCDE à l'échelle mondiale, entre 2000 et 2019, les PCN ont traité plus de 500 circonstances spécifiques relatives à des activités d'entreprises se situant sur le territoire de plus de 100 États. La majorité des affaires depuis 2011 portaient sur des questions relatives aux droits de l'homme (57 %), suivies de celles concernant des politiques générales, y compris les attentes liées au devoir de diligence (53 %), puis des questions relatives à l'emploi et aux travailleurs (40 %) ainsi qu'à l'environnement (21 %). 29 % des affaires impliquaient des entreprises multinationales opérant dans le secteur manufacturier. La majorité des saisines ont été soumises par des syndicats (40 %) et des organisations non gouvernementales (38 %). Entre 2011 et 2019, seulement un peu plus d'un tiers des affaires ont été examinées par les PCN (36 %) et ont généralement abouti à une forme d'accord entre les parties. Environ 33 % d'entre elles ont conduit à des changements de politique au sein des entreprises concernées.

¹ Commission nationale consultative des droits de l'homme (2023), *Entreprises et droits de l'homme. Protéger, respecter, réparer*, rapport.

1.2. Limites planétaires

Le concept de « limite planétaire » est apparu pour la première fois en 2009 et introduit par un groupe de chercheurs dirigé par Johan Rockström du Stockholm Resilience Centre, en collaboration avec des scientifiques spécialisés en sciences de l'environnement et en durabilité. Le concept est largement inspiré du *Rapport Meadows* sur les limites de la croissance de 1972¹. Les limites planétaires identifient des paliers au-delà desquels préserver la stabilité des écosystèmes, la biodiversité et des conditions favorables à la vie sur Terre deviendrait impossible. Ces limites ont été davantage pensées comme des seuils d'alerte car leur franchissement est irrévocable. L'objectif du cadre des limites planétaires est de fournir une mesure pour assurer le bien-être humain dans les limites écologiques de la Terre. Neuf limites ont été identifiées.

Le Centre de Recherche de Stockholm, le Stockholm Resilience Centre, a réalisé l'état de ces différentes limites planétaires en 2009, 2015 et 2023² afin d'apprécier leur évolution. En 2009, trois limites avaient déjà été dépassées. En 2015, 4 limites étaient dépassées et 6 en 2023.

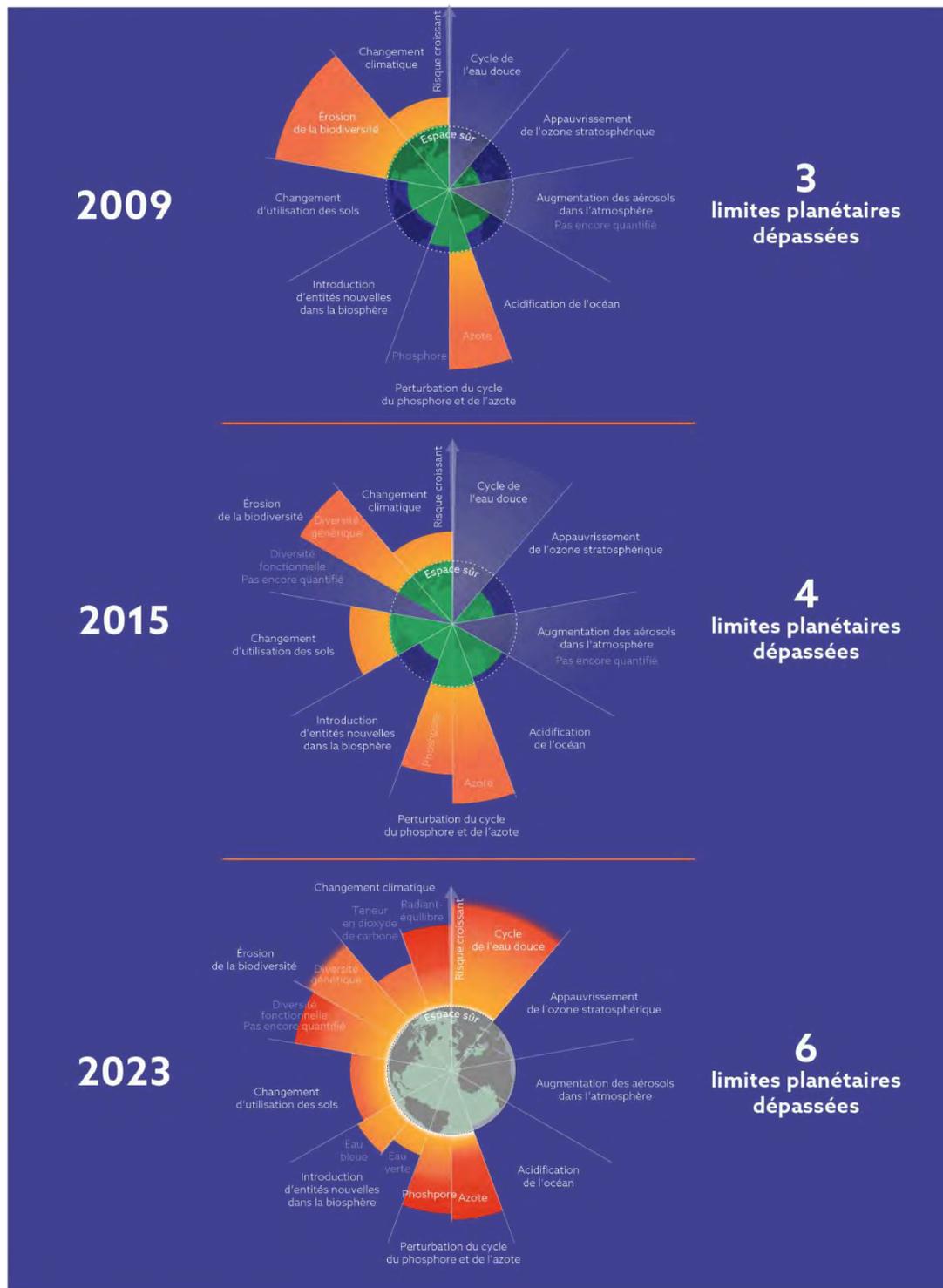
Ce concept de « limites planétaires » constitue une avancée majeure pour se représenter la crise environnementale à l'échelle globale, malgré la difficulté à quantifier certaines limites à cette échelle (telles que la biodiversité par exemple). Et, même si le schéma ne le visualise pas, ses auteurs insistent sur les interactions entre les différentes limites³. Mais, par construction, il n'intègre pas les problématiques sociales et doit donc être complété par d'autres approches. C'est par exemple la proposition du « *doughnut model* » visant à définir une « limite minimale » de ressources naturelles nécessaires au bien-vivre humain.

¹ Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J. et Behrens W. W. (1972), *The limits to growth*, Universe Books, New York.

² « L'évolution du cadre des limites planétaires ». Azote pour le Stockholm Resilience Centre, université de Stockholm. Fondé sur les analyses de Richardson et al. 2023, Steffen et al. 2015, et Rockström et al. 2009.

³ Voir par exemple Boutaud A. et Gondran N. (2020), *Les Limites planétaires*, coll. « Repères écologie », Paris, La Découverte.

ÉTAT DES LIMITES PLANÉTAIRES EN 2009, 2015 ET 2023



Source : Stockholm Resilience Centre

1.3. Conférences des Parties (COP) : état du climat et de la biodiversité

Les COP constituent les organes décisionnels d'une convention internationale¹. Lorsque les États s'entendent pour adopter une convention internationale, ils peuvent décider que l'application de ladite convention soit renvoyée à une conférence des parties, qui se réunit généralement une fois par an², afin de mettre en œuvre les objectifs fixés dans le texte international. Sont conviés à participer à une COP, les États parties à la Convention qui l'a instituée, des représentants de la société civile, des représentants du monde économique ou encore des chercheurs. La France participe à ces négociations internationales et a notamment accueilli en 2015 la 21^e conférence des Parties (COP21), qui s'est conclue par l'adoption de l'accord de Paris.

En 1992 à l'occasion du Sommet de la Terre organisé à Rio de Janeiro, l'Organisation des Nations unies et ses États membres, alertés sur la gravité du réchauffement climatique par la communauté scientifique, décident de se doter d'une convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques et la biodiversité, la CCNUCC. Il s'agit de la COP climat. La dernière en date a eu lieu du 11 au 23 novembre 2024 à Bakou en Azerbaïdjan.

Il existe également d'autres types de COP. La COP biodiversité, qui est l'organe exécutif de la Convention sur la diversité biologique. La conclusion de la quinzième réunion de la Conférence des Parties à la Convention des Nations unies sur la diversité biologique a débouché sur l'adoption du Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal³. Dans un contexte marqué par le déclin de la biodiversité, qui menace la survie de un million d'espèces et perturbe le quotidien de plusieurs milliards de personnes, le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming-Montréal vise à stopper et inverser la perte de nature. Ce cadre comporte plusieurs cibles mondiales à atteindre à l'horizon 2030 et au-delà en vue de la protection et de l'utilisation durable de la biodiversité. La dernière COP biodiversité s'est déroulée à Cali en Colombie du 21 octobre au 1^{er} novembre 2024.

La COP désertification, également adoptée lors du Sommet de Rio en 1992, prévoit quant à elle l'application de la Convention relative à la lutte contre la désertification, la dernière s'étant réunie à Riyad en Arabie saoudite du 2 au 13 décembre 2024.

¹ « Qu'est-ce qu'une COP ? », fiche thématique, *Vie publique*.

² Cela ne vaut que pour la COP climat, les COP biodiversité et désertification se réunissent une fois tous les deux ans.

³ Programme des Nations unies pour l'environnement, Convention sur la diversité biologique (2023), *Cadre mondial de la biodiversité de Kunming à Montréal*.

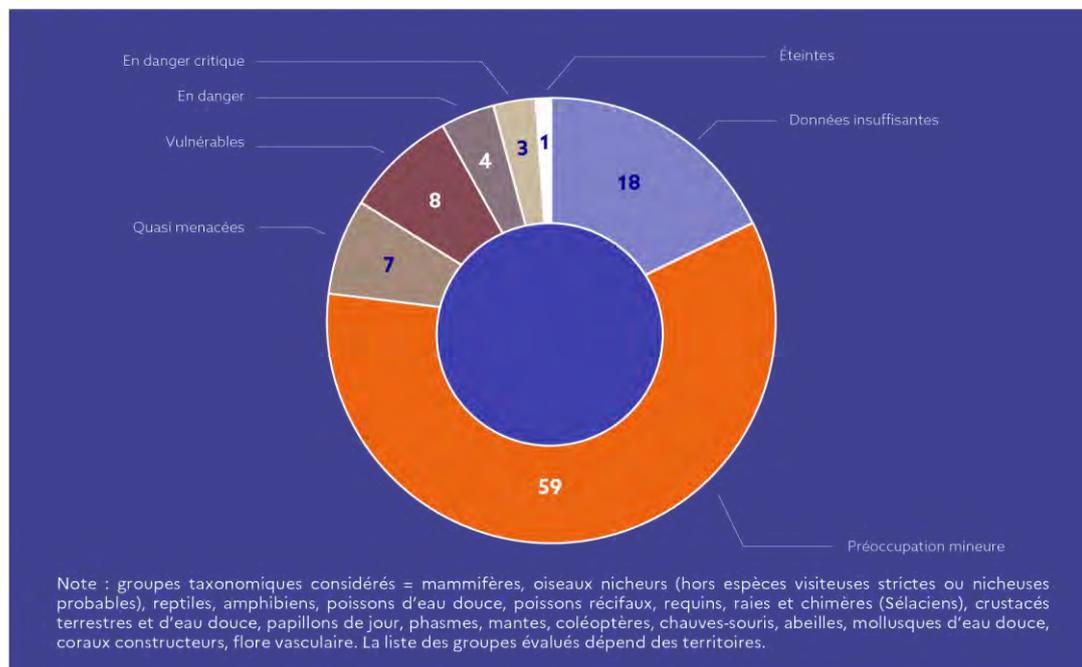
Selon les derniers chiffres clés du climat France, Europe et monde publiés en novembre 2024 par les ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transitions écologique¹ :

- Monde : les émissions de gaz à effet de serre liées aux activités humaines (hors utilisation des terres, changement d'affectation des terres et foresterie – UTCATF²) représentent l'équivalent de 53,8 milliards de tonnes de CO₂ en 2022, en hausse de 1,4 % par rapport à 2021. Le CO₂ d'origine fossile représente les deux tiers de ces émissions. Les émissions mondiales ont progressé de 62 % entre 1990 et 2022, avec des évolutions contrastées selon les pays. La Chine représente 29 % des émissions, les États-Unis 11 % et l'Union européenne 7 %.
- Europe : en 2022, 3,4 Gt CO₂ éq de gaz à effet de serre ont été émises sur le territoire de l'Union européenne (hors UTCATF), en diminution de 31 % par rapport à 1990. L'industrie de l'énergie est le premier secteur émetteur en Europe. Depuis les années 1990, les émissions baissent dans tous les secteurs sauf dans les transports. Du fait du poids de certains pays et d'évolutions économiques contrastées, la contribution à cette baisse est inégalement répartie selon les pays membres.
- France : en 2023, 373 Mt CO₂ éq de gaz à effet de serre ont été émises sur le territoire français (hors UTCATF), en diminution de 31 % par rapport à 1990. Les baisses d'émissions les plus importantes sont observées dans les secteurs de l'énergie et de l'industrie manufacturière et, dans une moindre mesure, dans le résidentiel et le tertiaire. Le secteur des transports est le seul à n'avoir pas connu de réduction de ses émissions entre 1990 et 2023, même si la pandémie de Covid-19 a occasionné une baisse marquée mais conjoncturelle de ses émissions en 2020 et 2021. L'UTCATF affiche des émissions négatives, ce qui correspond à une séquestration nette de CO₂ par la biomasse et les sols.

¹ Statistique publique de l'énergie, des transports, du logement et de l'environnement (2024), *Chiffres clés du climat. France, Europe et monde*, novembre.

² Selon l'Insee, le secteur UTCATF (Utilisation des terres, changement d'affectation des terres et foresterie) permet de rapporter les flux de CO₂ entre différents réservoirs terrestres (biomasse, sols, etc.) et l'atmosphère qui ont lieu sur les surfaces gérées d'un territoire. Il peut ainsi constituer une source nette ou un puits net de CO₂. Ce secteur, défini dans le cadre des inventaires nationaux d'émissions de gaz à effet de serre, reflète notamment les émissions et absorptions liées à l'utilisation des terres (croissance, mortalité de la biomasse et prélèvement de bois en forêt ; impacts des changements de pratiques agricoles sur les sols cultivés, etc.) et aux changements d'utilisation des terres (déforestation, afforestation, artificialisation des sols, etc.). Les méthodes de calcul de ces émissions et absorptions sont définies par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), dans le cadre de la Convention cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC).

PROPORTION D'ESPÈCES ÉTEINTES OU MENACÉES DANS LA LISTE ROUGE NATIONALE EN 2023, EN %



Sources : Patrinat (OFB-CNRS-MNHN), UICN, Comité français

En ce qui concerne la biodiversité, l'Union internationale de conservation de la nature et l'Office français de la biodiversité établissent une liste permettant d'estimer précisément la proportion d'espèces menacées en France, sur le territoire métropolitain et dans les territoires d'outre-mer¹. En 2024, sur 14 899 espèces évaluées sur le territoire français, 186 se sont éteintes et plus de 1 000 sont en danger, voire en danger critique².

Selon le rapport *Planète vivante 2024* publié par l'ONG WWF³, plus de 80 % des habitats naturels sont dans un mauvais état de conservation. Le rapport fait le constat, sur la période de 1970 à 2020, que les populations d'animaux sauvages ont décliné de 73 % en moyenne. Sont aussi menacées à l'échelle européenne la plupart des espèces pollinisatrices, dont 9 % d'espèces d'abeilles et de papillons. Cette dégradation de la biodiversité s'explique au niveau européen par la dégradation des terres, la déforestation

¹ Liste rouge des espèces menacées en France, UICN et OFB.

² Statistique publique de l'énergie, des transports, du logement et de l'environnement (2025), « La biodiversité en France », extrait du bilan environnemental 2024, ministère de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique, 20 janvier.

³ WWF (2024), *Rapport Planète Vivante 2024. Un système en péril*, WWF, Gland, Suisse.

ou encore l'expansion urbaine. Le rapport met également en lumière l'intensification de l'agriculture et de la pêche sur la qualité des habitats naturels et sur le fonctionnement des écosystèmes. En outre, selon le rapport *The European environment. State and Outlook 2020*¹, dont les chiffres ont été actualisés le 31 janvier 2025² et disponibles sur le site du Conseil de l'Union européenne, seulement 15 % des habitats naturels seraient en bon état de conservation. Côté terrestre, sur les cinq habitats naturels, 80 % de leur superficie sont en mauvais état, voire médiocre. Concernant la biodiversité marine, 38 % des ressources halieutiques sont en mauvais état. Par ailleurs, une espèce sur trois d'abeilles et de papillons est en déclin et une espèce sur dix a disparu. Enfin, le territoire européen a perdu 36 % des populations d'oiseaux des terres agricoles depuis 1990.

Au niveau mondial, l'IPBES³, organe intergouvernemental d'évaluation de la biodiversité dont le secrétariat est en partie assuré par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) fournit des estimations sur l'état de la biodiversité dans le monde. Son dernier rapport⁴ souligne que « la biodiversité est en déclin dans toutes les régions du monde et à toutes les échelles spatiales. Ce qui a des répercussions sur le fonctionnement des écosystèmes, la disponibilité et la qualité de l'eau, la sécurité alimentaire et la nutrition, la santé humaine, végétale et animale et la résilience aux effets du changement climatique ». Ce déclin serait compris entre 2 % et 6 % chaque décennie au cours des trente à cinquante dernières années. Le rapport souligne également que la biodiversité d'eau douce se perd plus rapidement que la biodiversité terrestre, notamment à cause de prélèvements non durables d'eau douce, de la dégradation des zones humides et de la disparition des forêts qui ont grandement contribué à diminuer la qualité de l'eau. Par ailleurs, environ 33 % des espèces de coraux bâtisseurs de récifs sont en grand danger d'extinction, corrélé par la limite planétaire « acidification des océans » qui a un impact direct sur les populations de coraux et qui est, à l'heure actuelle, proche du dépassement.

¹ Agence européenne pour l'environnement (2020), *The European environment. State and Outlook*, mai.

² Conseil de l'Union européenne (2025), « *Quel est l'état actuel de la nature dans l'Union européenne ?* », janvier.

³ « *Qu'est-ce que l'IPBES, la plateforme sur la biodiversité ?* », fiche thématique, *Vie publique*.

⁴ Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques – IPBES (2024), *Affronter ensemble cinq crises mondiales interconnectées en matière de biodiversité, d'eau, d'alimentation, de santé et de changement climatique*, dit « rapport Nexus », décembre.

Accord de Paris

L'accord de Paris sur le climat¹ a été adopté le 12 décembre 2015 à l'issue des négociations de la COP21, 21^e conférence des parties à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques² (CCNUCC) de 1992. Premier accord international sur le climat à caractère universel, il constitue une étape importante dans la lutte contre le réchauffement climatique. L'accord de Paris est entré en vigueur le 4 novembre 2016, après avoir été ratifié par au moins 55 des parties représentant au moins 55 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Au 1^{er} octobre 2024, 196 parties, dont l'Union européenne, ont ratifié l'accord. En 2017, sous l'impulsion de Donald Trump, les États-Unis – le plus important émetteur de gaz à effet de serre après la Chine – dénoncent l'accord. Avec l'élection de Joe Biden en 2021, les États-Unis finissent par réintégrer l'accord pour se retirer une nouvelle fois en 2025 suite à la réélection de Donald Trump.

Sur la base de rapports scientifiques, notamment ceux du GIEC, l'ensemble des signataires de l'accord de Paris se mettent d'accord sur des objectifs communs :

- contenir d'ici 2100 le réchauffement climatique en-dessous de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels ;
- poursuivre les efforts pour limiter la hausse des températures à 1,5°C ;
- atteindre la neutralité carbone (objectif de zéro émission nette), à savoir un équilibre entre les émissions de gaz à effet de serre et la compensation permise par les puits ou réservoirs de carbone, comme les forêts.

L'accord de Paris incite par ailleurs les pays développés à soutenir les efforts des pays en développement.

L'accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques qui engage les États. Bien qu'il ne soit pas assorti d'un mécanisme coercitif ou de sanction, il prévoit des mécanismes de suivi de sa mise en œuvre. Par ailleurs, en raison des compromis nécessaires, le pétrole ou le charbon ne sont pas mentionnés. Le Programme des Nations unies pour l'environnement alerte dans ses rapports annuels sur l'écart entre les prévisions de l'évolution des émissions de gaz à effet de serre et le niveau à atteindre pour respecter les objectifs de l'accord. Dans son rapport de 2024³, il prévoit que la poursuite des efforts d'atténuation actuels conduirait à un réchauffement de +3,1°C au cours du siècle ; une température nettement supérieure à l'objectif de moins de 2°C.

¹ « Qu'est-ce que l'accord de Paris de 2015 sur le climat (COP 21) ? », fiche thématique, *Vie publique*.

² United Nations Climate Change, « Qu'est-ce que la CCNUCC, la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques ? ».

³ ONU (2024), *Arrêtons les paroles en l'air qui brûlent notre avenir, s'il vous plaît !*, rapport, programme pour l'environnement, octobre.

1.4. Agenda 2030

Succédant aux Objectifs du Millénaire pour le Développement, l'Agenda 2030¹ a été adopté par l'assemblée générale des Nations unies lors du sommet du développement durable le 25 septembre 2015 : il n'est pas juridiquement contraignant, mais constitue un programme d'action pour le développement durable à l'horizon 2030 que les gouvernements se sont engagés à mettre en œuvre. Les 17 Objectifs de développement durable (ODD), globaux et planétaires, se déclinent en 169 cibles, définissant les actions prioritaires à mener, et 244 indicateurs pour en réaliser le suivi.

En 2023, le constat réalisé par l'ONU à l'occasion du mi-parcours de l'Agenda 2030 était alarmant : à peine 20 % des cibles des ODD seraient atteintes d'ici 2030 si la trajectoire était maintenue. Les ODD constituent des engagements des États, mais la réalisation des ODD implique tous les acteurs économiques². En 2024, seulement 17 % des ODD étaient en bonne voie pour être atteints³. Par ailleurs, plus de la moitié des 17 objectifs affichent des progrès minimes ou modérés et plus d'un tiers sont à l'arrêt ou en régression⁴.

LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Source : Nations unies

¹ Nations unies, « [Les 17 objectifs](#) », *Agenda 2030*, département des Affaires économiques et sociales, développement durable.

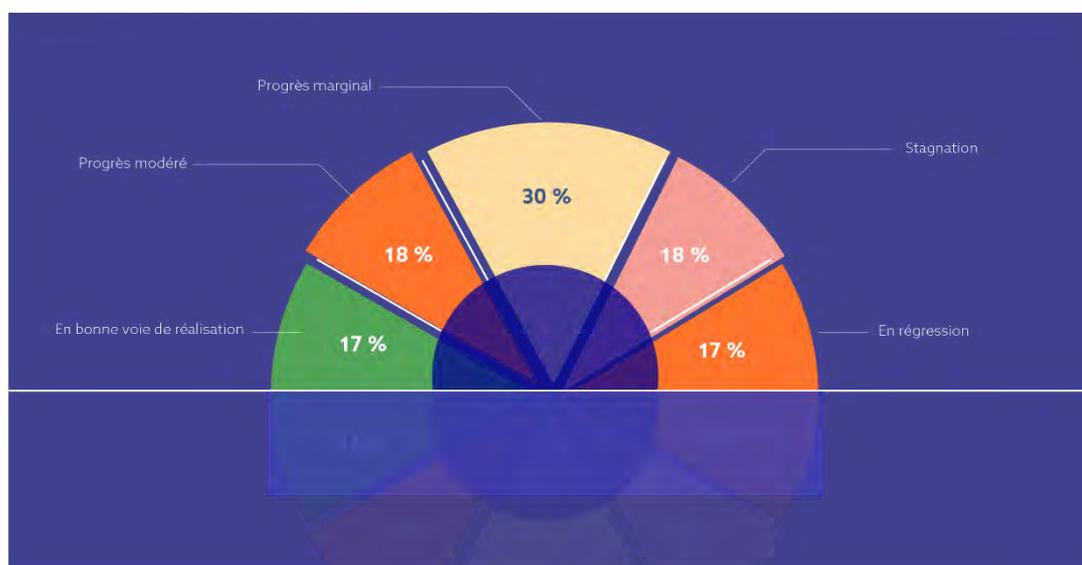
² Plateforme RSE (2024), *RSE et ODD*, op. cit.

³ Nations unies (2024), *Rapport sur les Objectifs de développement durable 2024*.

⁴ Nations unies (2024), « *Développement durable : les progrès réalisés pour atteindre les objectifs mondiaux sont insuffisants* », *ONU info*, 28 juin.

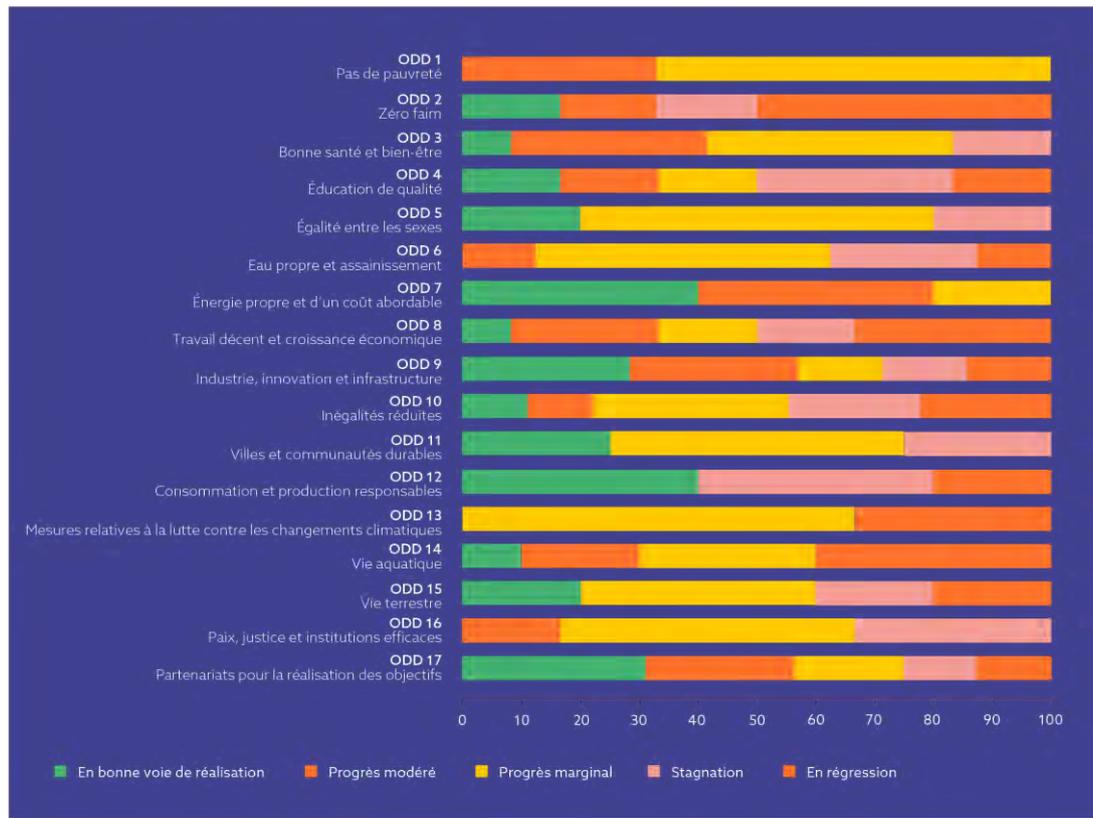
Le rapport précise également les pourcentages de chances de réalisation des ODD. À l'échelle mondiale, l'accroissement des tensions géopolitiques ne favorise pas l'amélioration des conditions de vie et la garantie des droits humains. L'ODD 2 « zéro faim » est l'ODD le plus critique et semble n'avoir aucune chance d'être atteint en 2030 tandis que la réalisation de l'ODD 8 « travail décent et croissance économique » reste très mitigée et tend vers la régression. Quant à l'ODD 16 « paix, justice et institutions efficaces », il n'est pas sur la bonne voie. Par ailleurs, l'ODD 13 « mesures relatives à la lutte contre les réchauffements climatiques » risque de connaître des progrès marginaux. En matière de biodiversité, l'ODD 14 « vie aquatique » n'a que 10 % de chances d'être atteint en 2030 et l'ODD 15 « vie terrestre » n'a que 20 % de chances de succès.

VUE D'ENSEMBLE DU NIVEAU D'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE SUR LA PÉRIODE 2015-2024, EN %



Source : The Sustainable Development Goals Report - 2024

PROGRÈS RÉALISÉS DANS L'ATTEINTE DES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, EN %



Source : The Sustainable Development Goals Report - 2024

À l'échelle européenne, le dernier rapport du Sustainable Development Solutions Network (SDSN)¹, publié le 29 janvier 2025, constate un ralentissement global des progrès des ODD alors qu'il ne reste que cinq ans pour atteindre les objectifs visés.

Seuls les ODD 1 « pas de pauvreté » et « industrie, innovation et infrastructure » sont en progression. Les ODD 12 « consommation et production responsables » et 13 « mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques », quant à eux, régressent. Enfin, des progrès significatifs seront nécessaires pour améliorer les conditions de vie des populations, respecter les droits humains et préserver la biodiversité afin d'atteindre les ODD 2 « zéro faim », 4 « éducation de qualité », 14 « vie aquatique », 15 « vie terrestre » et 17 « partenariats pour la réalisation des objectifs ». Le rapport met également l'accent sur le fait que « le monde est de plus en plus dangereux, instable et incertain. Près de quatre-vingts ans après la création des Nations unies, la guerre et les tensions géopolitiques entre les grandes puissances ont un impact sur la qualité de vie partout dans le monde et représentent des freins importants pour le développement durable en Europe et dans le monde ». Par ailleurs, le rapport détaille les retombées internationales négatives de l'Union européenne, mesurées par une quinzaine d'indicateurs englobant les externalités environnementales et sociales du commerce, celles liées aux flux économiques et financiers ainsi qu'au maintien de la paix et de la sécurité. Les externalités négatives du commerce de l'Union européenne représentent entre 20 % et 30 % de l'empreinte totale dans de nombreux États membres selon le SDSN.

En France, le rapport du SDSN met en lumière des enjeux persistants autour de l'ODD 2 « zéro faim » mais surtout des ODD 12 « consommation et production responsables » et 13 « mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques ». La France doit accentuer ses efforts sur la préservation de la biodiversité marine, qui a tendance à stagner.

Par ailleurs, le SDSN pointe un recul sur les indicateurs liés au logement ainsi qu'en matière de qualité et d'équité du système éducatif.

¹ Sustainable Development Solutions Network (2025), *Europe Sustainable Development Report 2025*. SDG Priorities for the New EU Leadership, janvier.

PROGRÈS RÉALISÉS DANS L'ATTEINTE DES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À L'ÉCHELLE DE L'UNION EUROPÉENNE



Source : Sustainable Development Solutions Network (SDSN) - 2025

PROGRÈS RÉALISÉS DANS L'ATTEINTE DES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN FRANCE

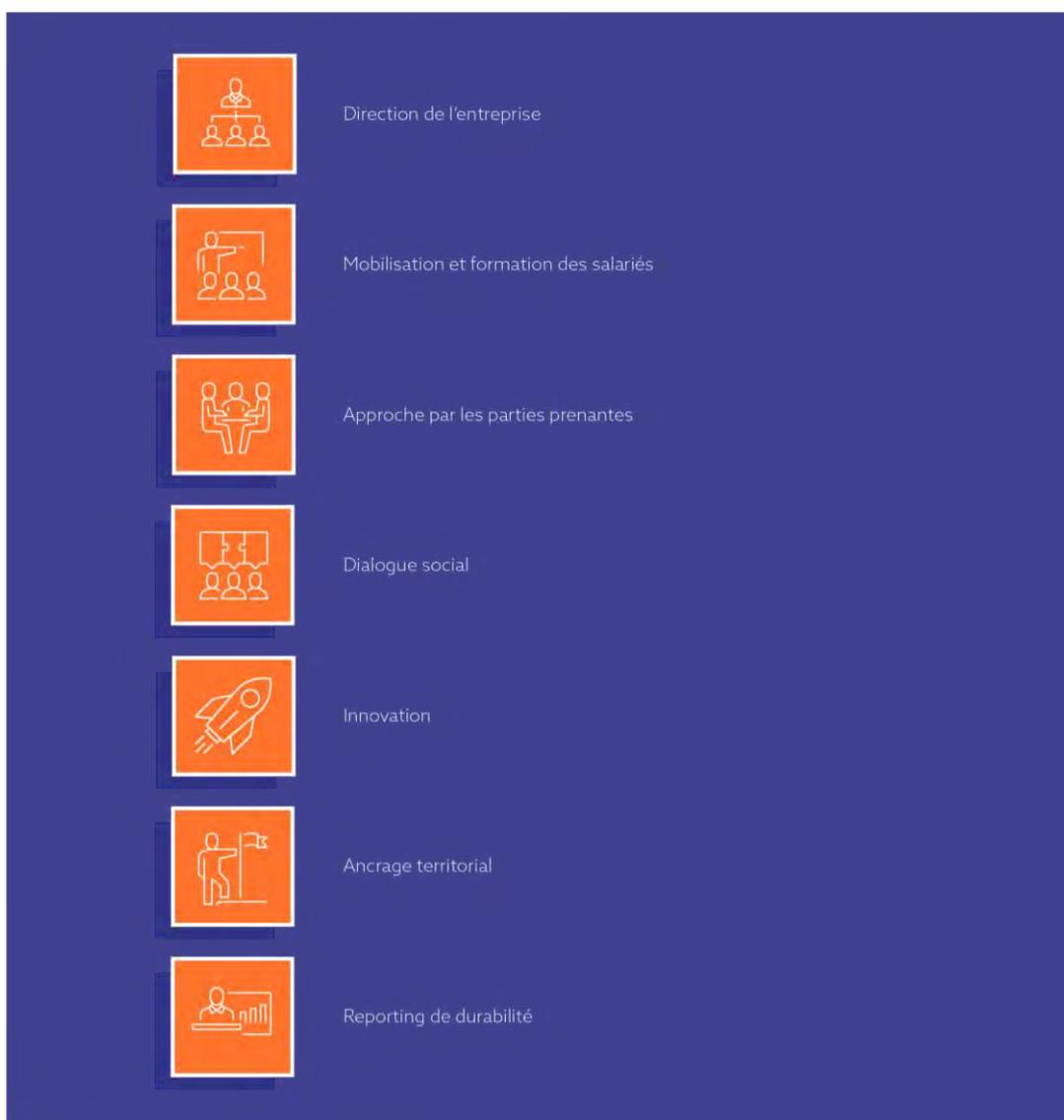


Source : Sustainable Development Solutions Network (SDSN) - 2025

2. Transformation des modèles d'affaires : facteurs clés

Les entreprises sont des acteurs importants de la transition et jouent un rôle majeur. Conscientes des impacts de leur activité et soucieuses de contribuer à les atténuer, un mouvement de transformation des modèles d'affaires des entreprises est né depuis plusieurs années. Cette transformation est stratégique et s'inscrit dans le temps. Pour se faire et mener à bien une démarche RSE, les entreprises peuvent s'appuyer sur différents facteurs clés.

FACTEURS CLÉS DE LA TRANSFORMATION DES MODÈLES D'AFFAIRES DES ENTREPRISES



Source : auteurs

- **La direction de l'entreprise** : l'équipe dirigeante développe la vision et l'ambition de l'entreprise pour l'avenir. La direction de l'entreprise crée les conditions nécessaires à la réalisation des objectifs fixés par la visibilité qu'elle donne à ses salariés et ses parties prenantes, suscitant ainsi leur intérêt et leur confiance dans le projet de l'entreprise à long terme. Par ailleurs, son pouvoir spécifique porte sur l'orientation des investissements productifs et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette orientation peut s'appuyer sur une raison d'être indiquant des ambitions sociales ou environnementales. Sa responsabilité est aussi de créer les conditions nécessaires à l'implication dans la durée des investisseurs, des salariés et autres parties prenantes motivées par la réalisation des ambitions affichées. Elle vise enfin à mettre en synergie les différentes fonctions et activités de l'entreprise (R&D, production, achats, etc.) en rapport avec une RSE structurée.
- **La mobilisation et la formation des salariés** : la démarche RSE permet de clarifier les rôles de chacun par rapport aux enjeux du développement durable et a ainsi favorisé le transfert des connaissances dans ce domaine. Le développement durable devient un enjeu collectif qui fédère et sensibilise le personnel autour d'un projet commun. Les collaborateurs sont sensibilisés aux problématiques et aux enjeux sociaux et environnementaux, partagent un savoir et des nouveaux domaines de connaissances qu'il faut appréhender car ils relèvent d'une culture spécifique. L'implication du personnel, comme celle des dirigeants et des administrateurs, est renforcée par des formations successives et de l'acculturation. Elle se traduit par une prise de conscience collective des enjeux ainsi que par un engagement effectif et plus efficace dans les transformations de l'entreprise.
- **L'approche par les parties prenantes** : l'entreprise ne doit pas se focaliser exclusivement sur les actionnaires mais également sur les autres personnes impactées par les activités de l'entreprise comme les clients, les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, etc. Cela permet aux entreprises d'élargir leur vision. L'entreprise obtient une meilleure analyse de son environnement et la capacité d'enrichir et d'ajuster sa stratégie. La société dans son ensemble est liée à l'entreprise par une relation d'interdépendance, dont la rupture peut avoir des répercussions sur les rapports entre les acteurs et, à plus long terme, sur la performance de l'entreprise ou symétriquement sur le bien-être de tel ou tel groupe social. La capacité d'une entreprise à répondre effectivement aux défis liés au développement durable dépend donc de la qualité de son dialogue avec les parties prenantes.
- **Le dialogue social** : le dialogue social, au sens du code du travail, se matérialise au niveau de l'entreprise ou du groupe par la relation de l'employeur avec les organisations syndicales, d'une part, avec les membres du CSE, d'autre part, lorsqu'ils existent. Il est également mis en œuvre notamment au niveau de la branche professionnelle ou des commissions paritaires régionales interprofessionnelles. Le dialogue social occupe une place essentielle

dans l'anticipation, l'appropriation, l'acceptabilité et l'accélération de la transition écologique et sociale¹, notamment au regard des impacts économiques et sociaux liés à la transformation des activités, des emplois et des qualifications. En effet, les acteurs du dialogue social élaborent une vision globale des enjeux à la fois économiques, sociaux et environnementaux. Il contribue aussi à la nécessaire implication des salariés dans la mise en œuvre de la transition écologique et sociale dans l'entreprise. Il permet de faciliter l'appréhension des opportunités et des défis qui y sont liés en termes d'activités, d'emplois, d'évolution des métiers, de formation, de compétences, de qualification et de conditions de travail, et d'en limiter les impacts négatifs. Il se noue également un dialogue plus large entre la direction de l'entreprise et ses salariés (et/ou avec leurs représentants), dit dialogue professionnel, notamment pour les plus petites structures.

- **L'innovation** : une démarche RSE robuste stimule l'innovation au sein de l'entreprise. Sa faculté d'adaptation repose sur sa capacité à identifier et interpréter rapidement les bouleversements, à allouer des ressources qui représentent de réels investissements, tout en impliquant les collaborateurs dans une démarche proactive. La connaissance en amont des attentes des clients, des évolutions technologiques, des perspectives réglementaires, des travaux et recherches des centres techniques, des initiatives sectorielles constitue autant d'éléments qui concourent à donner à l'entreprise les informations nécessaires pour s'adapter au marché, à la bonne planification des investissements futurs humains et matériels. Ces innovations, surtout celles des procédés, permettent à l'entreprise de modifier son processus de production : l'entreprise peut découvrir de nouvelles manières de réduire son impact sur l'environnement et la biodiversité tout en augmentant son niveau de production.
- **L'ancrage territorial** : il s'agit d'une dimension majeure à considérer dans une perspective de développement durable. La performance des entreprises dépend des ressources disponibles sur les territoires où elle agit. Elle a aussi un impact sur les autres territoires. Le dynamisme d'une économie provient aussi des capacités d'initiative propres des territoires, orientant des capacités d'épargne, des énergies humaines et des ressources naturelles vers des créations d'activités, notamment locales, et portées par des entreprises personnelles, des TPE et des petites PME. De plus, les entreprises qui recherchent des synergies bénéfiques sur leurs territoires développent également leur performance économique en se dotant de nouvelles capacités d'innovation. Ce faisant, l'entreprise tire parti de la valeur d'un territoire (capital confiance, savoir-faire, alliances, ressources), dont une large part est mise à disposition par les acteurs publics et participe d'un patrimoine collectif. Réciproquement, elle le renforce aussi en contribuant à son développement : plus l'entreprise s'inscrit dans son territoire par des actions concrètes,

¹ Accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social.

plus elle développe une situation d'interdépendance qui augmente sa capacité à innover et à adresser ses marchés. Une entreprise ancrée¹ dans son territoire sera mieux placée pour innover et sécuriser son environnement dans le sens d'une économie durable.

- **Le reporting de durabilité :** il est destiné à nourrir la trajectoire de transformation de l'entreprise et en informer les parties prenantes. Pour se transformer en profondeur, une entreprise doit mettre en place une stratégie de long terme visant à réduire significativement ses impacts négatifs sur l'environnement et la société tout en augmentant les effets de ses impacts positifs ainsi qu'en rendant compte à ses parties prenantes internes et externes. La transformation de l'entreprise s'opère avec tout cet écosystème. Pour cela, l'entreprise et les parties prenantes intéressées au reporting de durabilité doivent disposer de données fiables et de qualité afin de mesurer ses impacts (positifs et négatifs). Il y a un intérêt économique pour une entreprise d'identifier, évaluer et gérer ses impacts et dépendances, qui se traduisent généralement en risques et opportunités, pour sa viabilité, sa pérennité et sa performance sur le long terme. L'entreprise doit donc se doter d'un outil de pilotage pour réussir la transformation de son modèle d'affaires à long terme, ce qui suppose aussi une gouvernance intégrant ses parties prenantes. Le reporting de durabilité, recensant toutes les informations nécessaires à ce pilotage de la stratégie et à un dialogue de qualité avec les parties prenantes, est donc nécessaire mais n'est pas le seul levier pour réussir la transformation de son modèle d'affaires. Mais il ne produit tous ses effets qu'à la condition d'être véritablement mis au service d'une stratégie et d'un plan d'actions.

3. Reporting de durabilité : outil de mesure de la durabilité

3.1. Des origines françaises, un cheminement européen

La loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001, par son article 116, a introduit l'obligation de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France. Ce reporting consiste, pour une entreprise, à publier des informations sur les impacts sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance. Cette mesure pionnière a marqué le début du reporting extra-financier en France, premier pays de l'Union européenne à inscrire cette pratique dans la loi. En 2012, l'article 225 de la loi Grenelle 2 a introduit de nouvelles obligations de transparence pour les entreprises de plus de 500 salariés, assorties d'une demande de vérification par un tiers indépendant. En 2015, l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique a étendu l'obligation de reporting sur la prise en compte

¹ Voir Plateforme RSE (2018), *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*, juillet ; et l'ouvrage récent dirigé par Filippi M. (2023), *La responsabilité territoriale des entreprises*, éd. Le Bord de l'Eau.

des critères ESG dans les politiques d'investissement. La France est également pionnière en matière de devoir de vigilance pour les sociétés mères et les entreprises donneuses d'ordre, inscrit dans la loi en 2016, dite loi Potier. Celle-ci favorise la transparence par la publication du plan de vigilance et des mesures adoptées pour le mettre effectivement en œuvre. Elle a d'ailleurs également été modifiée par la loi Climat et résilience pour ajouter un volet spécifiquement lié aux enjeux de déforestation.

Depuis l'entrée en vigueur de la loi Pacte du 22 mai 2019¹, de nouvelles dispositions sont entrées en vigueur pour renforcer la RSE :

- l'article 1833 du code civil² a été modifié afin que l'objet social de toutes les sociétés intègre la considération des enjeux sociaux et environnementaux ;
- l'article 1835 du code civil³ a été modifié pour reconnaître la possibilité aux sociétés qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être dans leurs statuts ;
- la qualité de société à mission⁴ a été créée.

En Europe, le reporting de durabilité repose sur les objectifs et valeurs fixés par le Traité sur l'Union européenne⁵, sur les questions de droits humains et de développement durable.

C'est en 2017 que la directive européenne Non-Financial Reporting Directive (NFRD) est entrée en vigueur, imposant aux grandes entreprises européennes l'obligation de publier des informations extra-financières. La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), publiée en 2022, remplace la réglementation NFRD, jugée insuffisante et peu fiable, complétée par la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CS3D).

¹ Légifrance, [Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises](#) (1).

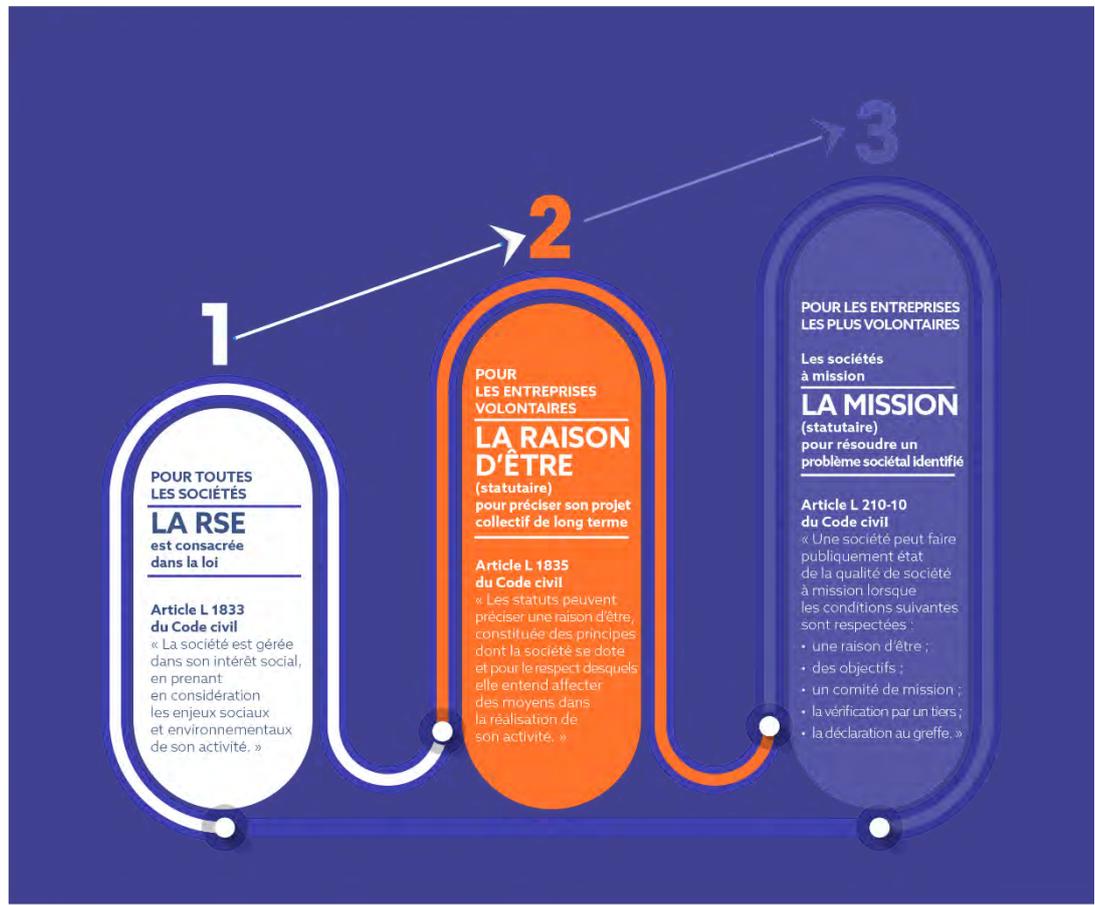
² Légifrance, [article 1833 du code civil](#).

³ Légifrance, [article 1835 du code civil](#).

⁴ « [Qualité de société à mission](#) », [Entreprendre.Service-Public.fr](#).

⁵ Union européenne, [Traité sur l'Union européenne](#), *op. cit.*

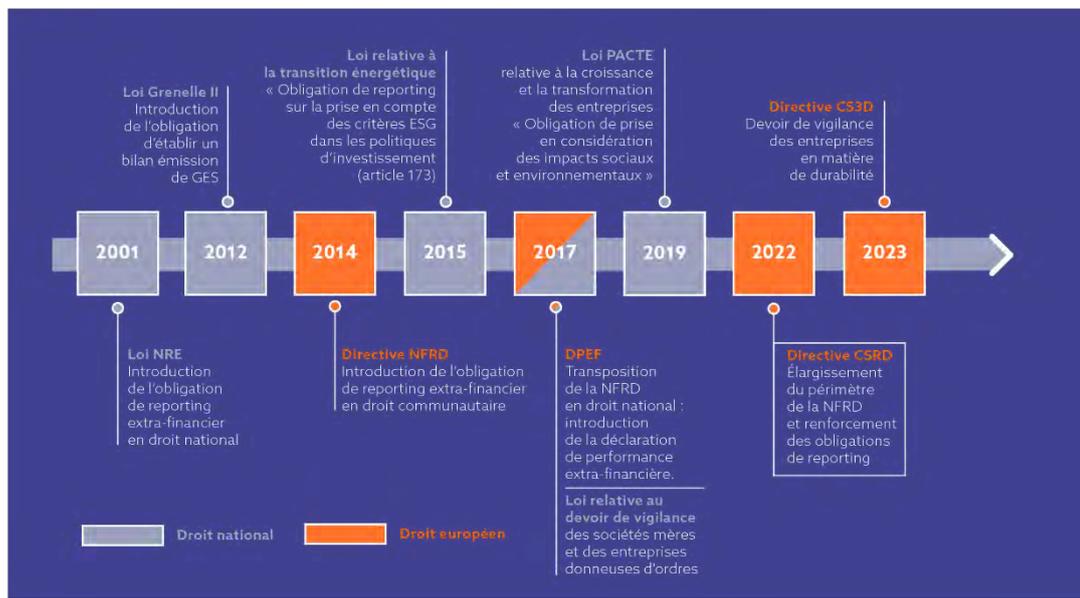
RSE, RAISON D'ÊTRE ET SOCIÉTÉ À MISSION



Source : Plateforme RSE, Avis Impact(s), responsabilité et performance globale (2023)

La CSRD et la CS3D sont deux cadres législatifs européens visant à renforcer la responsabilité des entreprises en matière de durabilité, mais elles se distinguent par leur portée et leurs objectifs. Celles-ci s'inscrivent dans un ensemble plus large d'instruments législatifs de l'Union européenne poursuivant cet objectif.

ÉVOLUTION LÉGISLATIVE DU REPORTING DE DURABILITÉ, DE LA LOI NRE À LA DIRECTIVE CSRD



Source : auteurs

La CSRD instaure de nouvelles normes et obligations de reporting extra-financier. Cette directive vise à renforcer la transparence des informations des entreprises en matière de durabilité. La CSRD marque un tournant, avec l'objectif d'aboutir à un reporting de durabilité amélioré au niveau de la qualité des données et surtout permettant une meilleure comparabilité entre les entreprises, pour une économie durable. La CSRD étend également le périmètre de reporting à l'ensemble de la chaîne de valeur. Les entreprises devront ainsi rendre compte de la manière dont leurs activités et leur chaîne de valeur affectent l'environnement, les individus ainsi que les performances financières. Elle vise aussi à donner aux investisseurs des informations plus fines afin de consolider la confiance et l'essor des critères de durabilité dans leurs choix.

La France, précédant le vote européen du paquet Omnibus, a déjà mis à jour les obligations des entreprises selon leur taille et leur chiffre d'affaires avec un report de deux ans pour les entreprises des vagues 2 et 3 et en n'assujettissant pas à la CSRD celles de la vague 1 pour 2026.

APPLICATION DE LA DIRECTIVE CSRD

ENTRÉE EN VIGUEUR DE LA DIRECTIVE CSRD	PREMIER REPORTING	ENTREPRISES CONCERNÉES
1 ^{er} janvier 2024	2025 (pour l'année 2024)	Entreprises déjà soumises à la directive sur la publication d'informations non financières en vigueur depuis 2018. C'est-à-dire les entreprises remplissant deux des critères suivants : plus de 500 salariés, plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, plus de 25 millions d'euros de total de bilan.
1 ^{er} janvier 2025	2026 (pour l'année 2025)	Entreprises remplissant deux des critères suivants : plus de 250 salariés , plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, plus de 25 millions d'euros de total de bilan.
1 ^{er} janvier 2026	2027 (pour l'année 2026)	PME cotées en bourse (sauf micro-entreprises : entreprises de moins de 10 salariés dont le total du bilan ne dépasse pas 450 000 euros ou dont le montant net du chiffre d'affaires ne dépasse pas 900 000 euros).

Source : auteurs

Application progressive de la CSRD : vagues 1, 2 et 3

L'obligation de publication d'un rapport de durabilité s'applique de façon progressive, selon l'ensemble auquel les entités appartiennent et leur taille ou celle de leur groupe¹.

Certaines entités doivent publier une déclaration de performance extra-financière jusqu'en 2025 pour l'exercice 2024. Il s'agit des entités qui remplissent les critères d'assujettissement à la DPEF et ne font pas partie de la première vague. Par ailleurs, lorsqu'une entité consolidante ou combinante fait partie du premier lot et inclut dans son état de durabilité consolidé ou combiné une entité susceptible d'être assujettie à la DPEF, cette dernière en est exemptée².

¹ Notice relative à la transposition de la directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (dite « CSRD »).

² Article 34 de l'ordonnance du 6 décembre 2023 et IV de l'article 22 du décret du 30 décembre 2023.

Vague 1 : publication d'un rapport de durabilité en 2025 pour l'exercice 2024

APPLICATION PROGRESSIVE DE LA CSRD - VAGUE 1

TYPE D'ENTITÉ	TAILLE
Entités d'intérêt public :	
Établissements de crédit	Grande entreprise ou société consolidante d'un grand groupe, dont le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice est supérieur à 500 (pour l'évaluation de ce seuil, les principes exposés au point 1.2. s'appliquent, notamment en ce qui concerne la période de référence).
Entreprises qui exercent une activité d'assurance ou de réassurance et sont à ce titre soumises au contrôle de l'État, dont les fonds de retraite professionnelle supplémentaire (FRPS) et les sociétés d'assurance mutuelle (SAM).	
Mutuelles et unions régies par le livre II du code de la mutualité, dont les mutuelles et unions de retraite professionnelle supplémentaire (MURPS).	
Institutions de prévoyance ou leurs unions, dont les institutions de retraite professionnelle supplémentaire (IRPS).	
Sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé (Code de commerce) ou émetteurs sur un marché réglementé de l'EEE astreints à la publication d'un rapport financier annuel (code monétaire et financier), y compris celles qui ne disposent pas d'un siège social dans l'UE ou l'EEE.	
Publication d'un rapport de durabilité en 2025 pour l'exercice 2024	

Source : ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales

Vague 2 : publication d'un rapport de durabilité en 2026 pour l'exercice 2025¹

APPLICATION PROGRESSIVE DE LA CSRD - VAGUE 2

Type d'entité	Taille
Toutes les entités	Grande entreprise ou société consolidante ou combinante d'un grand groupe.
Publication d'un rapport de durabilité en 2026 pour l'exercice 2025	

Voir l'évolution de cet aspect dans la partie relative au paquet Omnibus dans le présent avis.

Source : ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales

¹ Voir évolution de cet aspect dans la partie relative au paquet Omnibus dans le présent avis.

Vague 3 : publication d'un rapport de durabilité en 2027 pour l'exercice 2026

APPLICATION PROGRESSIVE DE LA CSRD - VAGUE 3

Type d'entité	Taille
Toutes les entités	<p>Petites ou moyennes entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, établissements de crédit de petite taille et qui ne sont pas complexes et entreprises captives d'assurance et de réassurance.</p> <p>Les petites et moyennes entreprises dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé peuvent décider de ne pas publier un état de durabilité pour les exercices 2026 et 2027. Le cas échéant, elles doivent justifier cette décision dans leur rapport de gestion.</p>

Publication d'un rapport de durabilité en 2027 pour l'exercice 2026

Voir l'évolution de cet aspect dans la partie relative au paquet Omnibus dans le présent avis.

Source : ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales

La CS3D, quant à elle, impose aux États membres de veiller à ce que les plus grandes entreprises fassent preuve d'un devoir de vigilance en matière de droits humains et d'environnement dans leurs propres activités, les activités de leurs filiales et les opérations réalisées avec leurs partenaires commerciaux, directs et indirects, dans leurs chaînes d'activités. Le devoir de vigilance inclut l'identification, la prévention, l'atténuation, la cessation et la réparation des incidences négatives sur les droits humains et l'environnement. Les plus grandes entreprises entrant dans son champ d'application doivent aussi adopter et mettre en œuvre un plan de transition pour l'atténuation du changement climatique. Ce principe sur le devoir de vigilance a pour objectif de s'assurer que les entreprises ne se contentent pas de faire du reporting mais aussi qu'elles agissent concrètement sur leur chaîne d'activité pour réduire leurs impacts.

La CSRD et la CS3D font partie des pierres angulaires du pacte vert européen, *Green Deal*, et de la finance durable : elles font partie d'une politique européenne plus globale d'engagement des entreprises à respecter les droits humains et réduire leur impact sur la planète. Pour relever les défis liés au changement climatique et la dégradation de la biodiversité, le pacte vert pour l'Europe annoncé par la Commission européenne en 2019 vise à transformer l'Union européenne en une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, garantissant :

- la fin des émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici à 2050 ;
- une croissance économique dissociée de l'utilisation des ressources ;

- que personne n'est laissé de côté.

PACTE VERT POUR L'EUROPE (GREEN DEAL)



Source : Commission européenne

Un autre pilier de ce pacte vert est la taxonomie verte. Celle-ci concerne la finance durable dont l'objectif est de réorienter les investissements de capitaux vers des activités dites « durables ». La taxonomie établit un système européen de classification des activités durables c'est-à-dire une nomenclature des activités économiques selon leur contribution à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ou à la résilience face aux aléas climatiques.

La taxonomie verte est donc un cadre de référence pour les investisseurs. Afin de procéder à l'orientation des capitaux vers ces activités durables, la publication d'informations de durabilité de qualité et harmonisées par les entreprises est un élément indispensable.

TAXONOMIE VERTE - SYSTÈME EUROPÉEN DE CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS DURABLES



Source : Commission européenne

Toutefois, le rapport de JRC publié en février 2025¹ relatif à la mise en œuvre du pacte vert souligne que parmi les 154 objectifs contraignants et non contraignants identifiés dans le pacte vert, seuls 32 sont actuellement en bonne voie, 64 sont désignés comme requérant une nécessaire accélération, c'est-à-dire des progrès supplémentaires, 15 comme ne progressant pas ou régressant, et pour 43 objectifs aucune donnée n'est actuellement disponible.

Outre les cadres de reporting de durabilité réglementaires cités ci-dessus, il existe également des reporting de durabilité volontaires. Ces indicateurs sont utiles aux entreprises pour piloter les progrès de leur performance sociale et environnementale.

¹ https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/delivering-european-green-deal-jrc-study-finds-mixed-progress-so-far-2025-02-05_en

3.2. Des formes diverses, une finalité commune

Il s'agit ici de dresser un panorama des différentes formes de reporting et référentiels au service d'un reporting fiable : engagements volontaires, labels et certifications, normes réglementaires, et de préciser pour chaque forme de reporting les différentes finalités.

3.2.1. Engagements volontaires

La responsabilité sociétale des entreprises est un concept qui s'est développé sous la pression de la société demandant aux entreprises d'intégrer, d'abord sur la base d'initiatives volontaires, les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs relations avec leurs parties prenantes.

Il s'agit de la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable que l'ISO 26000, publiée en 2010, définit comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités (produits, services, processus) sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations (activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence).

En 2011, la Commission européenne¹, définit aussi la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Il s'agit de la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

Le Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 modifié par le décret du 10 novembre 2021 relatif à la normalisation la définit comme « une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations. Elle vise à encourager le développement économique, l'innovation et le développement durable ».

Lancée à l'initiative des acteurs du marché, ces normes sont dites volontaires car toute organisation peut ou non l'utiliser et s'y référer. En France, c'est l'Association française de normalisation (AFNOR) qui oriente et coordonne l'élaboration des normes nationales et la

¹ <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex:52011DC0681>

participation à l'élaboration des normes européennes (CEN/CENELEC) et internationales (ISO/IEC). Il convient de ne pas confondre les normes européennes élaborées dans le cadre du CEN et du CENELEC de celles élaborées par l'EFRAG, qui se concentrent spécifiquement sur le reporting financier et le reporting de durabilité en lien avec la directive européenne CSRD.

Norme EN : administrées par le comité européen de normalisation (CEN/CENELEC)

La Stratégie de normalisation européenne de février 2022 reconnaît les normes européennes pour leur capacité à favoriser l'innovation, garantir la qualité et la sécurité des produits, et améliorer le commerce mondial. Le Système de normalisation européen offre un cadre adapté aux enjeux de compétitivité des entreprises européennes, facilite la diffusion des innovations européennes et veille à ce que les normes européennes et internationales soient en accord avec les intérêts et les valeurs de l'Europe.

Les comités européens et internationaux de normalisation disposent de mécanismes d'échanges et proposent la possibilité d'élaborer en parallèle sur à la fois le niveau européen et le niveau international (accord de Vienne).

L'objectif de la normalisation européenne est de convenir de spécifications et/ou de procédures communes qui répondent aux besoins des entreprises et aux attentes des consommateurs. Les normes font partie de l'économie de la connaissance qui sous-tend l'industrie et la société européennes. Elles facilitent l'innovation et favorisent l'adoption de nouvelles technologies.

La normalisation européenne est un instrument clé pour une meilleure harmonisation, transparence et comparabilité des données, facilitant ainsi la transformation durable du modèle d'affaires des entreprises européennes. Les normes européennes constituent un outil précieux pour faciliter le commerce transfrontalier au sein du marché unique européen. Elles réduisent les coûts inutiles pour les fournisseurs et les acheteurs de produits et de services, tant dans le secteur public que privé. Les normes peuvent être utilisées pour améliorer la sécurité et la performance, augmenter les niveaux d'efficacité énergétique et protéger les consommateurs, les travailleurs et l'environnement. Elles complètent les politiques européennes et nationales dans ces domaines et facilitent le respect de la législation pertinente par les entreprises et d'autres acteurs.

Les membres du CEN et du CENELEC sont 43 organismes nationaux de normalisation/comités nationaux différents situés dans 34 pays européens, y compris tous les États membres de l'Union européenne (UE) et d'autres pays qui font partie du marché unique européen. Le CEN et le CENELEC travaillent avec leurs membres pour développer et définir des normes européennes en réponse à des besoins spécifiques identifiés par les entreprises et d'autres utilisateurs de normes. Chaque organisme national de normalisation/comité national (en France, AFNOR) faisant partie du système CEN et CENELEC est tenu d'adopter chaque norme européenne en tant que norme

nationale et doit également retirer toute norme nationale existante qui entre en conflit avec la nouvelle norme européenne. Ainsi, une norme européenne (EN) devient la norme nationale dans les 34 pays couverts par les membres du CEN et du CENELEC¹. En France, la norme devient alors une « NF EN XXX ».

Norme ISO² : administrée par l'Organisation internationale de normalisation

Elle définit des standards internationaux pour assurer la qualité, la sécurité et l'efficacité des produits, services et systèmes. Ces normes, élaborées par des experts mondiaux, couvrent des domaines variés : le management de la qualité (ISO 9001) et de l'environnement (ISO 14001), la sécurité alimentaire (ISO 22000), l'anti-corruption (ISO 3701) ou encore la biodiversité. Elles facilitent les échanges commerciaux et l'innovation tout en répondant aux enjeux sociétaux et environnementaux. Les lignes directrices ISO 26000³ définissent notamment les lignes permettant aux entreprises et organisations qui souhaitent mettre en place une démarche de responsabilité sociétale (RSE/RSO) volontaire. Ces lignes directrices s'articulent autour de sept thématiques centrales :

- la gouvernance de l'organisation ;
- les droits humains ;
- les relations et conditions de travail ;
- l'environnement ;
- la loyauté des pratiques ;
- les questions relatives aux consommateurs ;
- les communautés et le développement local.

L'ISO 26000 permet de prioriser ses domaines d'action au sein de chacune de ces sept questions centrales dans une approche de double matérialité et en relation avec ses parties prenantes.

¹ <https://www.cencenelec.eu/european-standardization/>

² ISO Organisation internationale de normalisation. (2025, 31 janvier). ISO. <https://www.iso.org/fr/home.html#:~:text=ISO%20%3A%20Des%20normes%20mondiales%20pour,aux%20entreprises%20et%20aux%20consommateurs.>

³ <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

Norme AFNOR¹ :

Lorsque la norme est élaborée au niveau français uniquement, soit pour préparer un positionnement européen et/ou international, soit pour répondre à des besoins nationaux, la norme est élaborée au sein d'AFNOR normalisation ou d'un bureau de normalisation sectoriel agréé.

Par ailleurs, lors des négociations internationales à l'occasion des COP, certaines entreprises s'engagent à contribuer à la décarbonation de leur secteur, à diminuer leurs investissements dans les énergies fossiles, à réduire leur impact et mieux préserver la biodiversité. Leurs progrès sont reportés à l'occasion des COP. Ces engagements volontaires vont parfois plus loin que les engagements contraints définis par les États. Toutefois, ces engagements volontaires sont relativement peu tenus. Il s'agit d'une situation paradoxale.

Les référentiels des Nations unies : Pacte mondial et ODD

Le Pacte mondial est une initiative des Nations unies à l'échelle mondiale en faveur des instruments volontaires. Le Pacte mondial, Global Compact², est la plus grande initiative mondiale en faveur d'une économie responsable et inclusive à laquelle les acteurs, dont les entreprises, peuvent s'engager de manière volontaire. Lancé en 2000, le Pacte mondial invite les entreprises et organisations à aligner leurs stratégies et opérations sur dix principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. Il s'agit également d'une plateforme collaborative où entreprises, agences onusiennes et société civile œuvrent ensemble pour atteindre les ODD. Avec plus de 20 000 participants dans 167 pays, le Pacte mondial promeut des actions concrètes pour relever les défis mondiaux. C'est un cadre d'engagement volontaire et un référentiel international.

3.2.2. Labels et certifications

Parmi les outils permettant de structurer une démarche de RSE pertinente, la labellisation occupe une place particulière dans la mesure où elle permet de garantir et valoriser, sous certaines conditions, un engagement en matière de RSE³. Ces dernières années ont vu naître une prolifération d'initiatives de toutes sortes en matière de RSE : des évaluations, des indices de classement, des notations extra-financières, des trophées mais aussi des marques professionnelles, des logos, etc. ; dont certaines s'autodéclarent « label » voire

¹ <https://www.francenormalisation.fr/>

² *Homepage | UN Global Compact.* (2025, 5 février). <https://unglobalcompact.org/>

³ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-plateforme-rse-avis-labels-rse-fevrier_0.pdf

« certification », sans avoir la robustesse attendue. En effet, ces initiatives ne proposent pas le même niveau d'engagement, de garantie, voire de recours si nécessaire.

Le terme « label RSE » désigne une attestation de conformité à un référentiel, délivrée par une tierce partie qui caractérise la démarche RSE mise en œuvre par une entreprise au sens des lignes directrices ISO 26000. La labellisation RSE peut prévoir différents niveaux d'engagement ou de progrès par rapport aux dispositions d'un cahier des charges et d'évaluations récurrentes sur site.

Une labellisation RSE robuste¹, incluant aussi des engagements de résultat, se distingue donc de la certification d'un système de management d'une organisation, qui garantit la conformité de ce système aux obligations de moyens spécifiées dans un référentiel pour assurer la fiabilité de mise en œuvre d'une activité (fabrication ou autre) ou de qualité du produit fini.

La Plateforme a défini les principes pour un label robuste et crédible.

Il existe quatre types de labels RSE :

- labels généralistes : ils s'adressent à tout type d'entreprise, sans distinction de secteur. Leur référentiel est fondé sur l'ISO 26000, et bien que des déclinaisons de référentiels existent parfois selon le secteur, le label obtenu est le même pour toutes les entreprises à l'image des labels suivants : Engagé RSE (Afnor Certification), label Lucie 26 000 (Agence Lucie), label PME+ (Fédération des entreprises et entrepreneurs de France) ;
- labels thématiques : ils formulent des enjeux liés à une thématique précise comme le label numérique responsable (Agence Lucie), le label diversité et égalité (Afnor certification), le label enVol qui signifie « engagement volontaire de l'organisation pour l'environnement » (CCI France), le guide des labels climatiques (CentraleSupélec)² ;
- labels territoriaux : ils sont géographiquement limités et portés par les autorités publiques locales comme les labels Alsace Excellence (Agence de développement d'Alsace) ou encore « Lyon Ville équitable et durable » ;
- labels sectoriels : ils sont destinés aux entreprises d'un même secteur d'activité avec un référentiel adapté à ses spécificités. Ils sont généralement développés par des fédérations professionnelles. Ils présentent notamment l'intérêt de s'appliquer concrètement aux activités de l'entreprise, en utilisant un vocabulaire connu et compris par les entreprises

¹ Une labellisation RSE respectant le cahier des charges des dix principes identifiés dans l'avis publié en 2021 par la Plateforme nationale RSE.

² https://www.lemonde.fr/campus/article/2025/02/01/centralesupelec-publie-un-guide-critique-des-labels-climatiques-a-l-usage-des-eleves-ingenieurs_6526658_4401467.html

du secteur, en particulier les PME. Ces labels peuvent aussi inclure des indicateurs matériels pour le secteur.

Crédibilité des labels RSE

Les démarches de type « Label RS » sont émergentes et sont prises à l'initiative de différents acteurs, et notamment les organisations professionnelles qui souhaitent valoriser des démarches RS par une évaluation externe et un signe de reconnaissance. Les Labels RS, sectoriels ou génériques, doivent ainsi pouvoir susciter la confiance et la reconnaissance de la part des autorités, des clients et des consommateurs, des fournisseurs et partenaires, des associations, des citoyens, etc. Il ne peut donc s'agir d'une auto-déclaration qui est exposée à la défiance et des critiques légitimes de certaines parties prenantes au premier rang desquelles certaines organisations gouvernementales.

Dans la continuité des travaux menés par la Plateforme RSE pour une reconnaissance des labels sectoriels RSE¹, une norme française homologuée NF X30 053 a été publiée en janvier 2024 en s'appuyant sur les recommandations de la Plateforme RSE qui soulignait la nécessité de créer une chaîne de confiance reposant sur un impératif de qualité du référentiel et d'autre part sur un processus de labellisation garant de cette confiance.

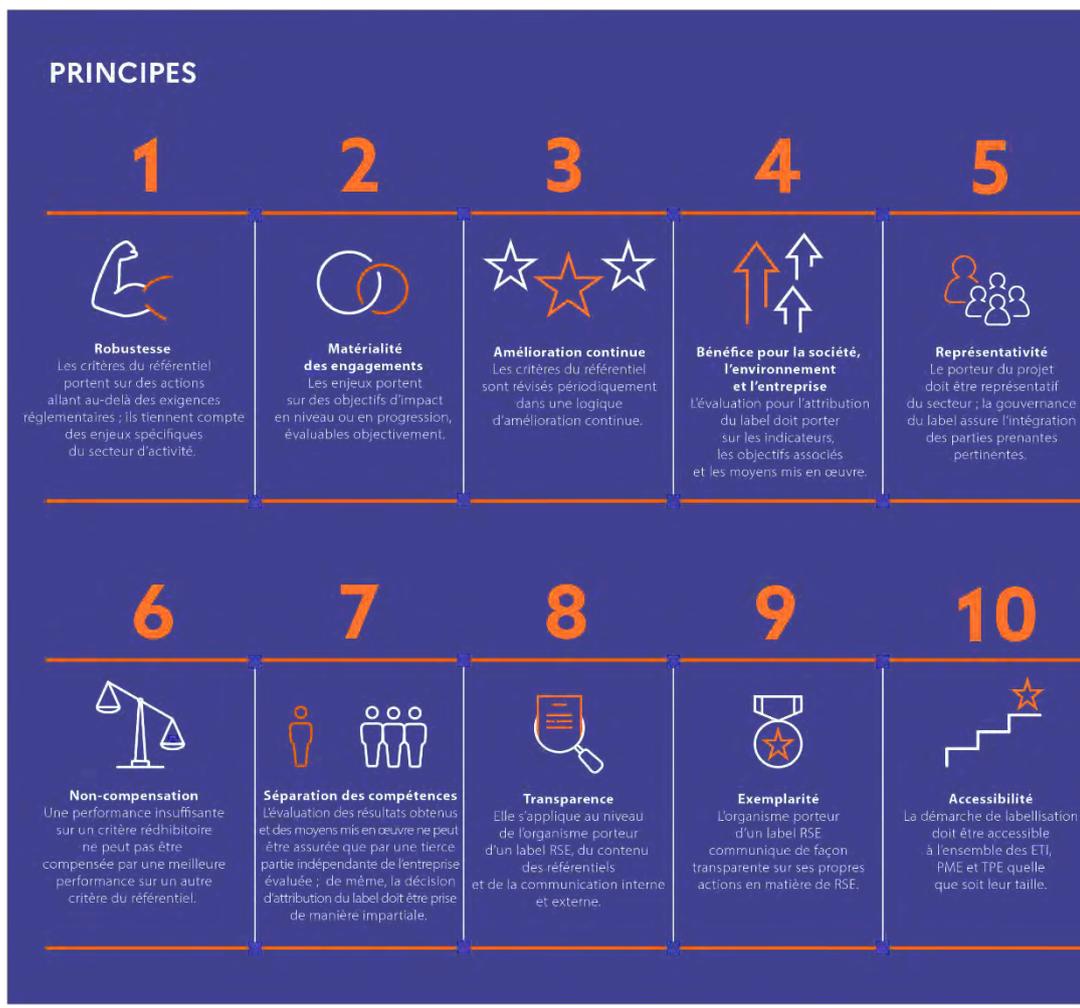
La labellisation RSE caractérise la démarche RSE mise en œuvre par une organisation au sens des lignes directrices NF EN ISO 26000. Le label précise différents niveaux de maturité par rapport aux dispositions d'un cahier des charges et d'évaluations récurrentes sur site. Il vise à assurer et faciliter la reconnaissance par les parties prenantes des engagements d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, qui se traduit par un comportement éthique et transparent.

La norme souligne que la crédibilité d'un label repose sur plusieurs composantes majeures qui sont la robustesse du référentiel d'évaluation, le choix de l'échelle de maturité et la compétence des évaluateurs, mais également la méthodologie d'évaluation et les conditions d'attribution du label, ainsi que les modalités de communication interne et externe².

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/labels-rse-propositions-labels-rse-sectoriels-destines-aux-tpe-pme-et>

² Toutefois, comme l'indique l'AFNOR, la norme NF X30 053 « n'a pas vocation à donner des recommandations ou des principes pour la construction d'un cahier de charges de label. Elle n'a pas vocation non plus à donner des recommandations ou exigences concernant la gouvernance des labels de RSE ».

PRINCIPES POUR UN LABEL ROBUSTE ET CRÉDIBLE



Source : Plateforme RSE, Avis Labels RSE - Propositions pour des labels RSE sectoriels destinés aux TPE, PME et ETI (2021)

Par ailleurs, l'association Responsibility Europe¹ porte le label Responsibility Europe. Cette initiative, lancée en 2021, développée notamment avec le soutien du ministère de l'Économie luxembourgeois, vise à attester la qualité de labels et certifications RSE existants, en regard des critères définis par le référentiel de Responsibility Europe. Les labels labellisés couvrent des enjeux clés comme l'environnement, l'équité sociale ou l'éthique des affaires. Responsibility Europe réunit les porteurs des labels RSE européens et internationaux les plus exigeants et crédibles, alignés avec les lignes directrices ISO 26000 et les 17 objectifs de développement durable. L'objectif de l'association est de promouvoir et donner une visibilité européenne et internationale à ces labels RSE et, au-delà, aux engagements sociaux et environnementaux des

¹ <https://www.responsibility-europe.org/association/>

entreprises qui s'y engagent. Face à la multiplicité des labels en matière de RSE, il est indispensable de distinguer et valoriser les organisations porteuses de labels RSE exigeants et robustes et de donner de la visibilité aux entreprises qui s'engagent dans ces démarches vertueuses de développement durable. C'est l'objectif de l'association Responsibility Europe qui œuvre en faveur de la reconnaissance des labels RSE robustes. L'association est composée du Groupe AFNOR (France), du Conseil des industries durables – CID (Canada), de l'Institut national pour le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises – INDR (Luxembourg), de l'association Ecoparc & Globalité Management (Suisse), de l'agence Primum Non Nocere ainsi que de l'association Unicem entreprises engagées (France).

Les engagements volontaires peuvent également prendre la forme de labels ou de référentiels RSE sectoriels. Ils présentent l'intérêt d'être parfaitement adaptés à l'activité de l'entreprise, d'adresser les sujets matériels pour l'entreprise, et d'utiliser un vocabulaire pertinent pour le secteur. Unicem entreprises engagées a, par exemple, développé un label RSE sectoriel robuste, qui prend appui sur les lignes directrices ISO 26000. Ce label est dédié à la production et au recyclage des matériaux de construction d'origine minérale (granulats, pierres de taille, béton prêt à l'emploi) en France. Dans le cadre de cette démarche de progrès, les entreprises qui s'engagent sont évaluées sur site par des organismes tiers indépendants et positionnés, en fonction de la maturité de leur démarche. À ce jour, près de 1 600 sites sont labellisés. En 2024, plusieurs travaux sur la CSRD ont été menés par Unicem et Unicem entreprises engagées auprès de leurs adhérents parmi lesquels des opérations de sensibilisation (webinaire, matinale, etc.) et une analyse de double matérialité sectorielle. D'autres initiatives existent telles que le référentiel du secteur Chimie (Responsible Care) qui met à disposition une série d'outils utiles aux entreprises pour piloter leur transition : guides de bonnes pratiques, recueils d'exemples concrets, etc. Il propose également un outil d'autodiagnostic en ligne qui permet d'évaluer sa maturité et identifier ses points forts et ceux à améliorer¹. Les référentiels sectoriels sont donc des outils adaptés et opérationnels pour piloter la transition dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Par ailleurs, certaines entreprises comme EcoVadis² proposent aux entreprises un outil d'évaluation et de notation allant de 0 à 100, des pratiques RSE de leurs fournisseurs. L'évaluation prend la forme d'une fiche de notation, qui s'apparente à un classement de l'entreprise sur la base des performances RSE de ses fournisseurs. Cette évaluation peut être confondue avec un label RSE car elle ne remplit pas les critères permettant d'attester de sa robustesse tels que définis dans l'avis de la Plateforme RSE sur les labels.

¹ Cet outil est actuellement en cours de révision pour être plus cohérent avec la CSRD et aider les entreprises à se préparer.

² <https://ecovadis.com/fr/about-us/>

3.2.3. Norme réglementairement contraignante

Dans son avis Instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité sociale des entreprises dans une économie globalisée de 2005, le Comité économique et social européen précisait que les instruments de mesure de la RSE doivent répondre à des exigences de cohérence, de pertinence et de fiabilité. De plus, le reporting annuel correspond aux demandes de transparence sur la stratégie de l'entreprise, y compris dans les pratiques de RSE. Cependant, la qualité de l'information demeure très inégale. Le Comité économique et social européen recommandait alors de l'améliorer. Par ailleurs, l'avis soulignait que les PME et sociétés non cotées n'apparaissent que rarement dans les études sur la qualité de l'information qui se concentrent sur les grandes entreprises. Cependant, celles qui ont obtenu une certification EMAS ou ISO 14001 sont tenues de produire périodiquement une déclaration environnementale. Le coût de la certification empêche nombre de PME de se livrer à cet exercice, d'autant plus qu'il s'agit d'un contrôle à l'instant T qui nécessite une réévaluation périodique. Enfin, l'avis mettait l'accent sur le fait que l'information demandée aux PME ne peut pas être dès l'abord de la même intensité que celle demandée aux grandes entreprises, par manque de moyens financiers et humains. Néanmoins, il convient d'encourager les PME à informer leurs parties prenantes sur leurs pratiques responsables, qu'elles soient modestes ou appréciables, dans une démarche de progrès. L'avis précisait également qu'il serait judicieux que les indicateurs permettent des comparaisons (benchmark) aussi bien géographiquement que sectoriellement.

Le préambule de la directive européenne du 14 décembre 2022 concernant la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises précise les éléments suivants¹ :

« Dans sa communication du 17 juin 2019 intitulée "Lignes directrices sur l'information non financière : supplément relatif aux informations en rapport avec le climat" [...], la Commission a souligné les avantages que présente pour les entreprises la publication d'informations liées au climat, puisqu'elle permet notamment de sensibiliser davantage aux risques et aux opportunités liés au climat et d'en améliorer la compréhension au sein de l'entreprise, de diversifier la base d'investisseurs, de réduire le coût du capital et de favoriser un dialogue plus constructif avec toutes les parties prenantes. Par ailleurs, la diversité au sein des conseils des entreprises pourrait avoir une incidence sur la prise de décision, la gouvernance d'entreprise et la résilience.

Dans ses conclusions du 5 décembre 2019 sur l'approfondissement de l'union des marchés des capitaux, le Conseil a souligné l'importance de disposer d'informations fiables, comparables et pertinentes sur les risques, les possibilités et les incidences en matière de durabilité, et a

¹ Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) no 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

invité la Commission à envisager l'élaboration d'une norme européenne pour la communication d'informations non financières.

Dans sa résolution du 29 mai 2018 sur la finance durable, le Parlement européen a appelé à la poursuite du développement des obligations de publication d'informations non financières dans le cadre de la directive 2013/34/UE. Dans sa résolution du 17 décembre 2020 sur la gouvernance d'entreprise durable, le Parlement européen s'est félicité de l'engagement pris par la Commission de réviser la directive 2013/34/UE et a souligné la nécessité de mettre en place un cadre complet de l'Union en matière de publication d'informations non financières qui contienne des normes obligatoires. Le Parlement européen a demandé que le champ d'application des obligations d'information soit étendu à d'autres catégories d'entreprises et qu'une obligation d'audit soit introduite.

[...] Dans ses conclusions du 20 juin 2017 intitulées "Un avenir européen durable : la réponse de l'UE au programme de développement durable à l'horizon 2030", le Conseil a confirmé que l'Union et ses États membres avaient la volonté de mettre en œuvre le programme à l'horizon 2030 de manière complète, cohérente, globale, intégrée et effective, en étroite coopération avec les partenaires et les autres acteurs concernés.

La directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil a modifié la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières par certaines grandes entreprises et certains groupes. La directive 2014/95/UE a introduit l'obligation pour les entreprises de publier des informations relatives au moins aux questions environnementales, aux questions sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption. En ce qui concerne ces sujets, la directive 2014/95/UE a exigé des entreprises qu'elles publient des informations dans les cinq domaines d'information suivants : le modèle commercial ; les politiques, y compris les procédures de diligence raisonnable ; les résultats de ces politiques ; les risques et la gestion des risques ; et les indicateurs clés de performance concernant les activités.

De nombreuses parties prenantes considèrent que le terme "non financier" est inexact, notamment parce qu'il implique que les informations en question sont dénuées de pertinence financière. Toutefois, ces informations sont de plus en plus importantes sur le plan financier. Nombre d'organisations, d'initiatives et de praticiens dans le domaine de l'information en matière de durabilité font référence aux "informations en matière de durabilité" [...].

Les bénéficiaires finaux d'une meilleure publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises seraient les particuliers et les épargnants, y compris les syndicats et les représentants des travailleurs qui seraient informés de manière appropriée et seraient ainsi en mesure de participer au dialogue social dans de meilleures conditions. Les épargnants qui souhaitent investir de manière durable auront l'opportunité de le faire, tandis que tous les citoyens bénéficieraient d'un système économique stable, durable et inclusif. Pour concrétiser ces avantages, les informations en matière de durabilité publiées dans les rapports annuels des

entreprises doivent d'abord atteindre deux groupes d'utilisateurs primaires. Le premier groupe d'utilisateurs comprend les investisseurs, y compris les gestionnaires d'actifs, qui souhaitent mieux comprendre les risques et les opportunités que présentent les questions de durabilité pour leurs investissements et les incidences de ces investissements sur la population et l'environnement. Le deuxième groupe d'utilisateurs comprend des acteurs de la société civile, y compris des organisations non gouvernementales et des partenaires sociaux, qui souhaitent que les entreprises rendent mieux compte de leurs incidences sur la population et l'environnement. D'autres parties prenantes pourraient également utiliser les informations en matière de durabilité publiées dans les rapports annuels, notamment pour favoriser la comparabilité entre les secteurs du marché et au sein de ceux-ci.

[...] La demande d'informations en matière de durabilité des entreprises a considérablement augmenté ces dernières années, en particulier de la part de la communauté des investisseurs. Cette augmentation de la demande s'explique par l'évolution de la nature des risques pour les entreprises et la sensibilisation croissante des investisseurs aux implications financières de ces risques. C'est notamment le cas pour les risques financiers liés au climat. La prise de conscience des risques et des opportunités qui découlent, pour les entreprises et les investissements, d'autres questions environnementales, telles que la perte de biodiversité, et de questions sociales et de santé, y compris le travail des enfants et le travail forcé, s'accroît également. L'augmentation de la demande d'informations en matière de durabilité s'explique également par la croissance des produits d'investissement qui cherchent explicitement à respecter certaines normes en matière de durabilité ou à atteindre certains objectifs en matière de durabilité et à garantir la cohérence avec les objectifs ambitieux de l'accord de Paris conclu au titre de la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, adopté le 12 décembre 2015 (ci-après dénommé "accord de Paris"), la convention des Nations unies sur la diversité biologique et les politiques de l'Union. Une partie de cette augmentation est la conséquence logique de la législation de l'Union adoptée précédemment, notamment les règlements (UE) 2019/2088 et (UE) 2020/852. Une partie de cette augmentation aurait de toute façon eu lieu, en raison de l'évolution rapide de la sensibilisation des citoyens, des préférences des consommateurs et des pratiques du marché. La pandémie de Covid-19 a encore accéléré l'augmentation des besoins d'information des utilisateurs, en particulier parce qu'elle a mis en lumière les vulnérabilités des travailleurs et des chaînes de valeur des entreprises. Les informations sur les incidences environnementales sont également pertinentes dans le contexte de l'atténuation des futures pandémies, la perturbation des écosystèmes causée par l'activité humaine étant de plus en plus liée à l'apparition et à la propagation de maladies.

Les entreprises elles-mêmes tireront profit de la publication d'informations de qualité sur les questions de durabilité. L'augmentation du nombre de produits d'investissement visant à atteindre des objectifs de durabilité signifie qu'une bonne information en matière de durabilité peut améliorer l'accès d'une entreprise aux capitaux financiers. La publication

d'informations en matière de durabilité peut aider les entreprises à recenser et à gérer leurs propres risques et opportunités liés aux questions de durabilité. Elle peut servir de base à une amélioration du dialogue et de la communication entre les entreprises et leurs parties prenantes et aider les entreprises à améliorer leur réputation. Par ailleurs, l'existence d'une base cohérente pour l'information en matière de durabilité, sous la forme de normes d'information en matière de durabilité, permettrait de fournir des informations pertinentes et suffisantes et réduirait ainsi considérablement les demandes d'informations *ad hoc*. »

Ainsi, l'Europe s'est progressivement dotée d'un cadre législatif et réglementaire pour encadrer les démarches RSE et le reporting des informations de durabilité dont les caractéristiques principales sont :

- La qualité de l'information
- La fiabilité de l'information
- La transparence de l'information
- La comparaison de l'information
- L'association des parties prenantes
- La récolte d'informations sur l'ensemble de la chaîne de valeur

Source : auteurs

CSRD : référentiel commun et boussole des investisseurs pour accompagner et accélérer la transition écologique et sociale

Dans son avis RSE et ODD publié en mai 2024, la Plateforme RSE rappelait le rôle de la finance durable dans l'orientation des capitaux pour accompagner et accélérer la transition écologique et sociale.

La finance durable facilite la mise en relation entre les investisseurs et les acteurs économiques nécessitant des fonds, en tenant compte de critères autres que le seul rendement financier. Ces dernières décennies, la demande pour les produits financiers à nature durable a augmenté¹. Ce phénomène s'explique par la croissante sensibilisation de la société aux conséquences du changement climatique. Il s'explique aussi par les réglementations européennes plus strictes obligeant les entreprises à être transparentes et à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur

¹ Un produit de finance durable est un instrument financier qui intègre des critères ESG dans son processus d'investissement. Ces produits sont conçus pour soutenir le développement durable en favorisant des entreprises ou des projets qui ont un impact positif sur l'environnement et la société. En outre, les produits de finance durable permettent aux investisseurs de réduire les risques liés aux réglementations environnementales, aux litiges sociaux ou aux pratiques de gouvernance douteuses, ce qui apporte aussi une plus grande stabilité financière

stratégie. Les acteurs financiers, qu'ils soient publics ou privés, reconnaissent de plus en plus l'importance de prendre en compte les critères ESG dans leurs investissements. L'objectif de la finance durable est d'accompagner et d'accélérer la transition écologique en mobilisant les capitaux. En cela, elle est un puissant levier pour orienter les capitaux privés et publics vers des investissements durables, accélérant ainsi la réalisation de l'Agenda 2030¹.

Toutefois, la Plateforme RSE rappelait l'écart qui demeure entre les attentes des investisseurs en matière de données ESG, la qualité et la granularité des informations communiquées par celles-ci. En effet, les entreprises fournissent des données souvent hétérogènes et partielles qui reflètent une maturité variable dans la prise en compte des enjeux de durabilité au sein de leurs stratégies RSE. Cette hétérogénéité des indicateurs et approches rend difficile, pour les investisseurs, la formulation d'objectifs d'impact clairs et mesurables. La société de gestion Mirova, a, par exemple, choisi de développer une approche et une méthodologie¹ afin de qualifier les liens entre les acteurs économiques et les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), faute de référentiel universellement admis à ce jour. En effet, toute démarche d'investissement responsable implique de porter un regard sur la prise en compte des enjeux ESG par les émetteurs. Qu'il s'agisse d'investir dans des entreprises, des collectivités locales, des organismes gouvernementaux ou des projets, les investisseurs doivent être en capacité d'appréhender la complexité des enjeux de développement durable auxquels ces acteurs font face.

Pour les investisseurs, le reporting de durabilité issu de la mise en œuvre de la CSRD permet de prendre en compte les critères ESG, pour évaluer les risques et les opportunités liés à une entreprise, et ainsi de créer un référentiel commun pour permettre l'orientation des capitaux en faveur de la transition écologique et sociale. La CSRD est donc une réponse en matière d'investissement responsable, dont les critères ESG s'imposent comme boussole aux acteurs financiers.

La CSRD est une norme, imposant à toute société commerciale visée par la directive la publication d'un reporting annuel de durabilité et encadrant les pratiques pour produire ce reporting. Elle couvre les trois enjeux environnementaux (E), sociaux (S) et de gouvernance (G), appelés enjeux ESG, et s'accompagne de la création de mesures de reporting de durabilité, dites normes European Sustainability Reporting Standards (ESRS)² afin d'encadrer les publications des entreprises.

¹ Pacte mondial de l'ONU – Réseau France, Columbus Consulting (2023), *Finance durable, état des lieux 2023 et principaux enjeux*, op. cit.

² Voir évolution de cet aspect dans la partie relative au paquet Omnibus dans le présent avis.

LES 3 GRANDES CATÉGORIES DES NORMES ESRS



La CSRD impose la publication, par les entreprises, d'informations en matière de durabilité. Ces informations, beaucoup plus étoffées que celles émanant de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) issue de la précédente directive européenne Non-Financial Reporting Directive (NFRD), doivent être fiables, comparables et transparentes. Elles répondent au principe dit « de double matérialité », c'est-à-dire qu'elles documentent à la fois l'impact de l'entreprise sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise affectant leurs parties prenantes, dits « enjeux de durabilité », mais également l'impact de ces

enjeux sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de l'entreprise¹. Par ailleurs, la CSRD présente des informations sur la chaîne de valeur de l'entreprise. Enfin, elle définit les critères que doit respecter le plan de transition climatique dont décide de se doter une société et par lequel elle expose sa stratégie et les moyens qu'elle entend prendre pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre. C'est à la fois une incitation forte à transformer les modèles productifs, un facteur stratégique pour la compétitivité en Europe et une mesure essentielle à la cohérence de la stratégie de l'Union européenne ou de ses États membres pour respecter l'accord de Paris et réaliser leur stratégie de développement durable.

Plans de transition

Les plans de transition font partie des informations normées par l'ESRS E1 sur le climat. Un plan de transition est défini comme un plan d'action de l'entreprise pour atténuer l'impact de son activité sur le changement climatique afin de le rendre compatible avec l'engagement de l'accord de Paris d'une limitation du réchauffement planétaire à +1,5°C à l'horizon 2100. Un plan de transition doit donc comporter des engagements concrets et chiffrés sur la façon dont l'entreprise entend aligner son modèle d'affaires avec cet objectif de limitation du réchauffement climatique.

L'exigence d'un plan de transition est donc une incitation forte pour que, si elles ne l'ont pas déjà fait, les entreprises visées par la CSRD élaborent une stratégie de long terme pour la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre, assurent le pilotage de cette stratégie avec des objectifs chiffrés à moyen et court terme, et intègrent cette stratégie dans une planification financière².

Parce que le pilotage stratégique suppose de se projeter dans le futur, le plan de transition est donc indispensable pour faire du reporting de durabilité un véritable outil de transformation progressive mais significative du modèle d'affaires de l'entreprise, et non un exercice bureaucratique de compliance sur des actions passées.

Les plans de transition sont également cruciaux pour aligner les entreprises européennes avec les objectifs de transition vers une économie bas carbone et résiliente que l'Union européenne s'est fixés. Ces objectifs sont d'autant plus importants dans l'actuelle situation géopolitique de l'Europe que celle-ci ne dispose pas des mêmes réserves de ressources naturelles que les États-Unis ou la Chine : la capacité de résilience climatique et la sobriété énergétique sont donc aujourd'hui et demain des piliers essentiels à une économie résiliente capable de faire face à la compétition internationale.

¹ Ordonnance n°2023-1142 du 6 décembre 2023.

² Guide AMF, <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/guides/guides-professionnels/guide-pedagogique-destination-des-entreprises-pour-rendre-compte-de-leur-plan-de-transition>.

En outre, ces plans de transition sont un élément clé pour la cohérence interne du corpus législatif européen sur la finance durable, qui comprend également la taxonomie européenne et la Sustainable Finance Disclosure Regulation¹ (SFDR). Si la taxonomie européenne propose une catégorisation des secteurs d'activité ayant besoin d'être financés pour réaliser la transition verte, la SFDR impose des normes de transparence aux investisseurs institutionnels et gérants d'actifs sur l'impact ESG des produits financiers qu'ils proposent aux épargnants. Les acteurs financiers ont donc besoin de connaître les engagements des entreprises sur la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre afin de répondre à leurs propres exigences de reporting et pour proposer des produits financiers durables. Pour que ces dispositifs puissent réaliser l'objectif pour lequel ils ont été votés, à savoir le financement de la transition vers une économie neutre en carbone d'ici 2050, la cohérence interne du pacte vert européen est essentielle à une économie résiliente capable de faire face à la compétition internationale.

La norme volontaire VSME² a été par ailleurs élaborée par l'EFRAG, mandatée par l'Union européenne, pour permettre aux PME non cotées de rapporter leurs informations ESG.

De plus, les normes ESRS, socle de la CSRD, contribuent à l'harmonisation des données publiées en matière ESG. Le cadre normatif impose des indicateurs de reporting communs aux entreprises concernées, dont l'objectif est de créer un langage commun à l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Un débat a été ouvert sur la facilité à s'appropriier les indicateurs de la CSRD, voire sur la pertinence de certains d'entre eux. Certains acteurs pensent que les indicateurs de la CSRD sont complexes et d'échelle inégale, et, de ce fait, comportent le risque de ne pas suffisamment créer un langage commun « appropriable par tous ». Ils estiment aussi que les directives européennes adoptées lors de la dernière mandature (CSRD, CS3D, IED et EUETS) créent un enchevêtrement de dispositions relatives aux plans de transition, qu'il convient de rationaliser, ne serait-ce que pour disposer d'une architecture claire et efficace. En ce sens, des marges de progression existent pour permettre à la CSRD d'atteindre son objectif de « grammaire commune ». La CSRD, en tant que langage commun, incarne une nouvelle manière de dialoguer ensemble et vise à améliorer et faciliter la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Par ailleurs, le langage commun permis par la CSRD est nécessaire pour l'union des marchés de capitaux³ dont l'enjeu est d'orienter les flux financiers publics et privés pour qu'ils soient

¹ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj/eng>

² <https://portail-rse.beta.gouv.fr/csrd/vsme-pme/>

³ <https://www.aefinfo.fr/depeche/725603-en-se-disant-ouverte-a-un-report-de-la-csrd-la-france-s-affaiblit-dans-la-negociation-a-venir-pascal-canfin>

compatibles avec les objectifs de développement durable de l'Union européenne. En effet, la reconnaissance des risques que le changement climatique, la perte de la biodiversité, l'érosion des ressources naturelles ainsi que les questions sociales et de droits humains font peser sur le système économique et financier doit conduire les entreprises et les acteurs financiers à se doter d'un cadre de transparence pour mieux les mesurer, les comprendre et les gérer. Cet enjeu croissant a progressivement permis d'élargir les enjeux de reporting à d'autres critères que les seuls critères financiers. La France, pionnière en la matière, a créé une grammaire la plus transversale et transparente possible avec l'adoption de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte et son article 173 qui enjoint aux entreprises, investisseurs et à leurs gestionnaires d'actifs de publier annuellement les informations sur leur prise en compte des risques liés au changement climatique et des objectifs de transition bas-carbone¹. La disposition VI de l'article 173 de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte oblige les investisseurs à prendre en compte des critères ESG (environnemental, social et de gouvernance), en particulier ceux liés au changement climatique, dans leurs décisions d'investissement, ainsi que des moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique. Un marché de capitaux unique et intégré, comme c'est le cas outre-Atlantique, permettrait de mobiliser l'excédent européen d'épargne privée pour financer l'investissement de long terme dans la transition verte et numérique².

¹ Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte.

² https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/04/20/l-union-des-marches-de-capitaux-un-imperatif-pour-l-europe_6228926_3232.html

DPEF : l'AMF dresse un dernier bilan avant l'application de la CSRD

L'Autorité des marchés financiers a publié, mardi 10 décembre 2024, un bilan des déclarations de performance extra-financière des sociétés cotées¹. Les commentaires de l'AMF portent majoritairement sur l'ajout d'informations supplémentaires, en particulier sur les indicateurs de performances et les IRO (impact, risques, opportunités). Pour dresser son bilan, l'AMF a analysé 41 DPEF de sociétés cotées sur les exercices 2022 ou 2023. Les entreprises analysées sont issues de treize secteurs d'activité différents².

Au total, l'AMF a procédé à 385 commentaires sur ces documents. Plus d'un tiers d'entre eux porte sur les objectifs définis en matière de durabilité, souvent en lien avec les indicateurs de performance. Comme le souligne l'étude, « la très grande majorité des commentaires relatifs aux objectifs et métriques s'intéresse aux thématiques environnementales, en particulier au climat comme le calcul des émissions de gaz à effet de serre ou les objectifs liés aux émissions ».

La majorité des points d'attention concerne l'absence ou la pertinence des informations au sujet des cibles fixées par l'entreprise : « plusieurs commentaires étaient liés à une problématique de définition précise de l'objectif (transparence méthodologique, information sur le périmètre) ». Sur le bilan carbone par exemple, l'AMF met l'accent sur le fait que « les commentaires se concentrent principalement sur le manque de transparence sur le périmètre couvert, et en particulier le scope 3 » et précise l'importance de « s'assurer de la cohérence entre le bilan des émissions de gaz à effet de serre et le périmètre couvert par les objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre ». Cet aspect est notamment l'une des exigences de la CSRD. Le deuxième sujet le plus commenté par l'AMF concerne l'analyse de double matérialité et les impacts, risques et opportunités, avec près de 14 % des commentaires envoyés aux émetteurs. Comme pour les objectifs de durabilité, la majorité de ces observations visent des problématiques d'absence ou de pertinence de l'information, et, dans une moindre mesure, des problématiques de transparence méthodologique ou de cohérence de l'information : le bilan précise que « les principaux commentaires s'intéressent [...] au non-respect du principe de "représentation fidèle" avec un manque d'équilibre entre les aspects positifs et les faiblesses présentées (impacts négatifs, faible progression, risques financiers, etc.) ».

¹ <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/publications/rapports-etudes-et-analyses/rapport-2024-sur-le-reporting-de-durabilite-des-societes-cotees>

² <https://www.aefinfo.fr/depeche/722905-quelques-semaines-avant-les-premiers-rapports-de-durabilite-l-amf-dresse-le-bilan-des-derniers-dpef>

L'AMF indique, à l'issue de son dernier bilan, que la CSRD nécessitera une « analyse plus approfondie des enjeux de durabilité de l'entreprise et un nombre significativement plus important de données à fournir », et souligne l'écart entre le niveau d'exigence de la DPEF et la CSRD.

Loi Pacte : quelle mise en œuvre par les entreprises ?

La loi Pacte, en modifiant l'article 1833 du code civil marque une avancée significative vers une responsabilité élargie des acteurs économiques. La loi Pacte a permis d'inscrire dans le droit commun l'obligation de « prendre en considération » les enjeux sociaux et environnementaux aux activités de l'entreprise, tout en offrant aux entreprises volontaires la possibilité d'adopter une raison d'être ou le statut de société à mission. Elle a favorisé une prise de conscience progressive, notamment chez les grandes entreprises, bien que son appropriation reste inégale, en particulier chez les PME¹. En outre, les différentes évaluations de la loi Pacte par le rapport Rocher² de 2021 ainsi que celles réalisées par France Stratégie soulignent que si les sociétés à mission se multiplient (plus de 1 000 en 2023), leur impact global demeure modeste face aux défis systémiques³. Les questionnements persistent, notamment sur la traduction concrète des obligations légales en stratégies opérationnelles et sur l'articulation avec d'autres dispositifs, comme la gouvernance partagée. Si la loi Pacte a posé un cadre juridique novateur, son efficacité dépendra de son approfondissement, notamment via un alignement renforcé entre reporting de durabilité, incitations économiques et mobilisation des acteurs publics et privés.

3.3. Les enjeux de comparabilité et de compétitivité en Europe

La CSRD s'impose aux entreprises visées afin d'encadrer leurs publications en matière ESG. Elle a notamment été conçue pour harmoniser les pratiques de reporting de durabilité et permettre à leurs parties prenantes de comparer les informations publiées. Le reporting de durabilité ainsi normé permet à l'entreprise de mieux progresser, par exemple en se

¹ Plateforme RSE, Volet sociétal de la loi Pacte et CSRD. Complémentarités et synergies - Séminaire interne du 12 mars 2024, France Stratégie. (s. d.). France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/plateforme-rse-volet-societal-de-loi-pacte-csrd-complementarites-synergies-seminaire>

² https://www.economie.gouv.fr/files/files/2021/RAPPORT_ROCHER_EXE_PL.pdf

³ Comité d'évaluation de la loi Pacte | France stratégie. (s. d.). France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/comite-devaluation-de-la-loi-pacte>

comparant aux entreprises du même secteur d'activité. Elle constitue également une réponse aux besoins d'informations des investisseurs en charge de l'orientation des capitaux vers les entreprises les plus vertueuses en matière environnementale, sociale et de gouvernance. La CSRD est donc un outil au service de la planification et de la stratégie de financement de la transition écologique et sociale à l'échelle européenne, aux parties prenantes ainsi qu'à l'entreprise elle-même.

Responsabilité numérique des entreprises et souveraineté européenne des données

Dans son avis publié en juillet 2020¹, la Plateforme RSE consacrait la notion de Responsabilité numérique des entreprises (RNE).

La RNE est un déploiement nouveau et incontournable de la RSE, qui se fonde sur les mêmes principes de confiance, de redevabilité, d'éthique et d'échanges avec les parties prenantes des entreprises. La transversalité du numérique et son omniprésence impliquent que la création de valeur qu'elle engendre soit comprise et partagée par tous, au regard des enjeux démocratiques, sociaux et sociétaux. Il s'agit d'un enjeu de confiance, d'une confiance à renouveler au regard des constantes évolutions des techniques.

La RNE s'exerce dans des champs nombreux liés à l'usage des moyens informatiques et digitaux dont disposent les entreprises. Une entreprise numériquement responsable devrait ainsi répondre à plusieurs enjeux majeurs, en lien avec les objectifs de développement durable :

- la responsabilité réglementaire, liée à la protection des données et au respect du RGPD et des réglementations sectorielles ;
- la responsabilité éthique, liée aux logiciels relatifs à l'intelligence artificielle (IA) ;
- la responsabilité sociétale, relative à la gestion des données, à la transformation des modes de travail, au type de partage des données et à l'inclusion de toutes et tous ;
- la responsabilité environnementale, liée à l'utilisation des données dans la prise en considération des impacts environnementaux des activités des entreprises.

La Plateforme RSE rappelait que les données, et plus largement l'avenir du numérique de l'Europe, constituent l'une des cinq priorités énoncées dans le programme de la Commission européenne. Considérant les données comme le cœur de la transformation de l'économie et de la société, la Commission européenne, dans le cadre de sa stratégie pour les données², entend créer un espace européen unique des données où les données

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/rse-responsabilite-numerique-des-entreprises-enjeux-des-donnees-environnementaux-et-sociaux>

² https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/fs_20_283

à caractère personnel et non personnel – telles que les données industrielles sensibles – soient en sécurité. Ce marché unique des données permettrait aux entreprises d'avoir un accès facilité à une grande quantité de données industrielles afin de stimuler la croissance tout en réduisant l'empreinte carbone et environnementale humaine.

Le reporting de durabilité permet également de produire des données qui contribuent à la souveraineté numérique européenne et se présente comme un élément clé de la compétitivité européenne selon le rapport Draghi¹. Les données, leur gestion et leur exploitation ont mis du temps à s'intégrer pleinement au sein des organisations. Autrefois confiées aux services informatiques ou techniques, les métiers se réapproprient aujourd'hui peu à peu les données. D'après une étude récente², 49 % des entreprises considèrent la gestion des données comme un atout stratégique business, en progression ces dernières années. Le fait que les entreprises françaises aient une longue expérience en matière d'informations ESG tend à assurer une compétitivité sur le long terme. Le reporting de durabilité permet aux entreprises européennes une meilleure transparence, harmonisation et comparabilité de leurs données, créant ainsi un terrain propice à la transformation de leurs modèles d'affaires. Mais il faut reconnaître que l'identification des données et leur exploitation peut renvoyer, notamment pour les PME, à des problématiques de ressources et également, pour toutes les entreprises, peuvent poser, pour certaines questions, des risques sur la préservation du secret des affaires (mais l'abstention motivée de réponse est autorisée), ainsi qu'à un risque de distorsion de concurrence à l'international.

Le rapport Draghi³ recommande ainsi le partage des données au niveau européen comme facteur de compétitivité : « L'Union devrait promouvoir la coordination interindustrielle et le partage des données afin d'accélérer l'intégration de l'IA dans l'industrie européenne ». Pour faciliter cette coopération, les entreprises de l'Union européenne devraient être encouragées à participer au « Plan de priorités en matière d'IA verticale ». L'objectif de ce plan est « d'accélérer dix secteurs stratégiques dans lesquels les modèles commerciaux de l'Union bénéficieront le plus de l'introduction rapide de l'IA (automobile, fabrication avancée et robotique, énergie, télécommunications, agriculture, aérospatiale, défense, prévisions environnementales, pharmacie et soins de santé) [...]. En particulier, pour pallier le manque de grands ensembles de données de l'Union, l'entraînement des modèles devrait être alimenté

¹ « Le partage des données à l'ère de l'IA verticale et du rapport Draghi », Le Grand Continent, Boris Otto, Hubert Tardieu et Tim Mossholder, 8 février 2025.

² *Data & AI Leadership executive survey* », Wavestone, 2024.

³ https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en#paragraph_47059

par des données librement fournies par plusieurs entreprises de l'Union au sein d'un certain secteur. »

Le rapport Draghi recommande à l'Union européenne, pour atteindre les objectifs de compétitivité avec les États-Unis en particulier, d'adopter une nouvelle loi sur le développement de l'informatique cloud et de l'IA, visant à renforcer les capacités et les infrastructures européennes de calcul intensif, d'IA et de quantique, d'harmoniser les exigences en matière d'architecture cloud et les processus de passation de marchés ainsi que coordonner les initiatives prioritaires afin d'accroître la participation et le financement du secteur privé.

Le rapport Draghi, dans la section cloud, propose de soutenir les courtiers en données (ex-Data Governance Act¹) en tant qu'intermédiaires de données « préapprouvés », certifiant la conformité *ex ante* avec l'acquis de l'Union européenne et garantissant l'autorisation réglementaire via le mécanisme du « Médiateur de l'Union ». Cela contribuerait à favoriser les solutions spécifiques à l'industrie promues par les entreprises de l'Union européenne. Les intermédiaires de données continueront à jouer un rôle clé dans la réussite de l'adoption de l'espace de données et de l'intelligence artificielle dans la mesure où ils répondent aux besoins d'interopérabilité, fonctionnent comme une entité de confiance et coordonnent le déploiement des fonds investis, le plus souvent dans le cadre de partenariats public-privé.

La souveraineté des données est devenue un enjeu majeur dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises à l'ère de la révolution numérique. En effet, la plupart des fournisseurs de données actuels sont américains, notamment dans le domaine RSE (Bloomberg, MSCI, D&B (Altares), etc.). La question de la souveraineté se pose alors en termes de métriques et de sources : la fiabilité des calculs de l'empreinte carbone du kilowattheure en France réalisés par un groupe américain est interrogée, surtout quand on sait que la RSE est devenue un enjeu politique et que les États-Unis ne soutiennent pas constamment les accords de Paris. Enfin, concernant les données des entreprises, il y a clairement un défi lié à leur capacité à contrôler, protéger et gérer les données qu'elles recueillent.

La création d'un cloud européen hébergeant les données des reporting de durabilité des entreprises européennes pourrait permettre d'en préserver leur aspect stratégique.

¹ <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/868/oj/eng>

CHAPITRE 2

DE L'ANALYSE DE MATÉRIALITE A LA TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE

Introduction

Aux origines de la comptabilité écologique

La comptabilité écologique est née de la nécessité d'intégrer les impacts environnementaux aux systèmes comptables traditionnels. Dès le XIX^e siècle, certains penseurs, comme Patrick Geddes, suggèrent une comptabilité des flux physiques (énergie, matières) pour tracer l'impact des activités humaines sur la nature opposée aux seuls indicateurs monétaires¹. Cette idée se renforce au XX^e siècle avec des approches refusant la réduction de la nature à des prix marchands.

À partir des années 1970, la critique du PIB comme indicateur économique central et les Trente Glorieuses invitent à réfléchir à une comptabilité intégrant les coûts environnementaux. L'émergence du concept de capital naturel dans les années 1980 marque un tournant en cherchant à mesurer l'épuisement des ressources et leur rôle dans la durabilité économique.

Un mouvement général de prise en compte de la nature dans la comptabilité s'est ainsi déployé dans la sphère privée mais également dans la sphère publique, à l'image du PIB vert

¹ Levrel H. et Missemmer A. (2023), « Une brève histoire de la comptabilité écologique », *Revue d'économie financière*, n° 151(3), p. 327-334.

ou « *inclusive wealth index* » lancé par le Programme des Nations unies pour l'environnement lors de la conférence sur le développement durable Rio + 20 et les travaux de l'Insee en France.

Alexandre Rambaud, enseignant-chercheur, codirecteur de la chaire partenariale Comptabilité écologique (Fondation AgroParisTech) ; Clément Feger, enseignant-chercheur, codirecteur de la chaire partenariale Comptabilité écologique ; et Clément Morlat, président du Cercle des comptables environnementaux et sociaux (CERCES), reviennent sur les origines de la dette écologique et son intégration dans les systèmes comptables dans une tribune pour *Le Monde*¹ : « [...] Le concept de dette écologique émerge dans les années 1990 comme une dette que les pays développés auraient envers les pays en développement. [...] Progressivement, avec l'idée de développement durable – défini comme un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre ceux des générations futures –, elle prendra un sens différent. La dette écologique deviendra ainsi un legs négatif aux générations futures. Elle revêt aussi un sens plus ancré dans les sciences écologiques, celui d'une sorte de dette envers la nature. Elle rejoint d'une certaine manière celle de la dette envers les générations futures, car la meilleure façon de garantir leurs besoins est bien de préserver la planète, la nature, les écosystèmes. C'est dans ce sens qu'elle tend à s'imposer dans les débats internationaux. L'accord de Paris de novembre 2015 établit ainsi que nous devons collectivement "quelque chose" au climat : nous devons en respecter les limites. Et si nous dépassons le budget carbone planétaire (plafond maximal d'émissions de gaz à effet de serre pour restreindre le changement de température à 2 °C), alors nous sommes *de facto* "endettés climatiquement". Concrètement, la dette est évaluée, et même définie, par les systèmes comptables : c'est la comptabilité, au niveau des entreprises, des collectivités territoriales ou de la nation, qui établit le niveau et la qualification des différentes dettes financières. Ce n'est pas un hasard si "comptabilité" est synonyme de "responsabilité" : être comptable de ses actes, c'est en assumer la responsabilité et reconnaître ce qu'on doit et à qui. Il doit en être de même avec la dette écologique : c'est à la comptabilité que revient le rôle de l'évaluer, de la structurer et de pouvoir en retour la gérer pour la réduire, voire la solder [...] ».

En 2012, la dynamique s'accélère avec le Système de comptabilité économique et environnementale (SEEA) des Nations unies, qui combine indicateurs physiques et monétaires pour mieux relier économie et environnement. Mais cette approche a longtemps été critiquée pour sa tendance à monétiser la nature. Cependant en mars 2021², la Commission de statistique des Nations unies a acté l'intégration des écosystèmes naturels dans les systèmes

¹ https://www.lemonde.fr/idees/article/2024/09/18/dire-la-verite-sur-la-dette-ecologique-c-est-en-faire-sa-comptabilite_6322866_3232.html

² Voir « *Vers une comptabilité du capital naturel* », *Notre-environnement*, 19 août 2021.

de comptabilité environnementale, leur accordant un statut équivalent à celui des actifs économiques traditionnels.

Le Cercle d'études et de recherche sur la comptabilité environnementale et sociale¹ (CERCES), fondé en 2020, opérationnalise ces concepts. Il développe des outils comme le modèle CARE, qui quantifie la « dette écologique » (coûts environnementaux non payés, par exemple la pollution). Le CERCES traduit des concepts comme la « *Triple Depreciation Line*² » (TDL) en mécanismes concrets pour les entreprises : les capitaux naturel et humain sont intégrés dans la comptabilité où leur dépréciation (comme la dégradation des sols, la santé des travailleurs, etc.) est systématiquement amortie, via des coûts de restauration ou de protection.

1. Analyse de double matérialité : un exercice pour la transition de l'entreprise

L'analyse de matérialité d'impact est une approche méthodologique utilisée par les entreprises dans le cadre de l'élaboration d'une démarche RSE. Elle correspond à l'identification des impacts des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. L'analyse de matérialité d'impact aide les entreprises à minimiser leurs externalités négatives (par exemple en réduisant leur empreinte carbone) et à maximiser leurs externalités positives (comme le développement de solutions innovantes pour recycler des déchets). Elle permet d'identifier les enjeux ESG matériels pour l'entreprise et de les hiérarchiser. Cette étape est indispensable pour toutes les entreprises soumises à un reporting de durabilité.

Il existe deux types de matérialité :

- La matérialité d'impact : qui s'impose au regard des enjeux sociaux et environnementaux, requiert d'examiner, en concertation avec les parties prenantes, y compris les travailleurs et les communautés locales, les impacts – positifs et négatifs – des activités de l'entreprise sur l'environnement, les ressources naturelles, le climat, les droits humains et la société en général ; ainsi que les opportunités. Elle implique notamment l'identification et l'analyse des atteintes aux droits humains et à l'environnement causées ou aggravées par les activités de l'entreprise dans sa chaîne de valeur. Elle peut amener l'entreprise à modifier son métier ou ses procédés si nécessaire : remplacement de certains composants nocifs de leurs produits ou suppression de certains produits ou segments polluants, les

¹ CERCES, Comptabilité multicapitaux/Modèle CARE « Intégrer écologie et organisation ».

² Rambaud A. et Richard J. (2015), « The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line" : Towards a genuine integrated reporting », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 33, p. 92-116, décembre.

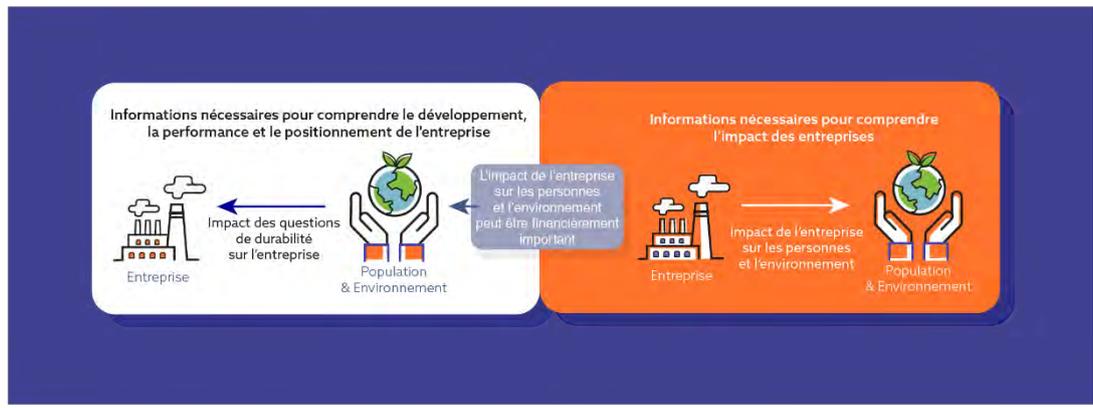
changements d'approvisionnement ou exercice de leur influence pour accompagner leurs partenaires commerciaux dans leur propre transformation vers un meilleur respect de ces normes, pour privilégier des partenaires commerciaux respectueux des normes sociales et environnementales, etc. afin de prévenir toute forme d'atteinte aux droits humains / de travail forcé ou infantile, afin d'assurer des conditions de travail dignes dans la chaîne de valeur et le respect des conditions de vie des communautés locales (évitement d'expropriations illégales ou destruction des écosystèmes vitaux pour leur subsistance).

- La matérialité financière : cette dimension s'intéresse aux impacts des enjeux de durabilité (comme le changement climatique, les risques environnementaux ou les évolutions sociétales) sur la performance financière de l'entreprise. Cette dimension permet d'évaluer dans quelle mesure les enjeux de durabilité peuvent influencer la situation économique, la valeur à long terme ou les perspectives de croissance de l'entreprise. Les risques financiers sont des risques qui vont affecter la rentabilité et/ou la valeur de l'entreprise comme la modification des horaires des travailleurs en extérieur à cause des épisodes de canicule plus intenses et plus longs, la perte de vente de plantes d'ornement par un horticulteur aux collectivités locales sous stress hydrique ou encore le coût de reconstitution d'espaces pollués.

La CSRD a consacré le concept de double matérialité¹ comme cadre d'analyse reposant sur l'examen des deux dimensions de matérialité, financières et d'impact, et de la prise en compte de l'interdépendance de ces dimensions. Par ailleurs, la CSRD invite l'entreprise à réaliser l'analyse de matérialité avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes pour l'aider à identifier ses impacts sociaux et environnementaux, mais également les risques financiers auxquels l'entreprise peut être exposée en raison des défis de durabilité ainsi que les opportunités.

¹ Directive (ue) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises.

LA DOUBLE MATÉRIALITÉ



Source : Plateforme RSE, Avis Impact(s), responsabilité et performance globale (2023)

Double matérialité : une prise en compte hors de l'Union européenne

Hors Union européenne, des pays ont également des obligations importantes en matière de reporting de durabilité.

Inde

L'Inde veut améliorer la vérification par des tiers des informations des rapports RSE (BRSR) pour les 1 000 premières entreprises cotées en bourse afin de lutter contre le « blanchiment de la durabilité » et favoriser la transparence. Le cadre du BRSR a été introduit par le Securities & Exchange Board of India (SEBI) en 2021 pour une publication prévue à l'année fiscale 2023. Il se compose de 3 sections, 2 types d'indicateurs (indicateurs essentiels et indicateurs de leadership), 140 questions, des informations qualitatives et quantitatives à publier et d'un rapport annuel à présenter.

Informations générales : il s'agit d'informations de base sur l'entreprise telles que les sites de production, les usines, les détails des produits et services (90 % du chiffre d'affaires total de l'entreprise), les bourses où l'entreprise est cotée, et les limites de reporting, qui déterminent si les informations se réfèrent à une entité autonome ou à un portefeuille consolidé d'entreprises. La moyenne des employés par sexe et les thèmes de la diversité et de l'inclusion doivent également figurer, de même que les données sur la rotation du personnel et le nombre de plaintes et de griefs déposés à l'encontre de l'entreprise.

Informations sur la gestion et les processus : il s'agit de montrer comment les entreprises respectent les systèmes et les structures exigés par les lignes directrices nationales sur la conduite responsable des entreprises (National Guidelines on Responsible Business

Conduct - NGRBC). Ces lignes directrices concernent les politiques de haut niveau et les processus de gestion, y compris la gouvernance.

Informations sur les performances : elles sont davantage axées sur les données quantitatives liées aux neuf principes de base de la NGRBC. Les entreprises doivent démontrer qu'elles intègrent les principes fondamentaux dans leurs processus et leurs opérations et qu'elles mesurent leurs décisions en fonction d'indicateurs clés de performance.

Chine

En Chine¹, le gouvernement met à jour régulièrement depuis 2020 des lignes directrices pour contraindre les grandes entreprises et les marchés financiers en matière de durabilité. La société chinoise fait le constat que les acteurs économiques doivent désormais intégrer les questions sociales et environnementales à leurs stratégies.

En février 2024, les trois plus grandes bourses de Chine – Shanghai, Shenzhen et Pékin – ont défini des obligations spécifiques de transparence. Les enjeux sur lesquels elles doivent communiquer sont : le changement climatique, la préservation des écosystèmes et de la biodiversité, l'utilisation de l'énergie, l'économie circulaire et la revitalisation des zones rurales. Les exigences seront applicables à partir de 2026 et concerneront les grandes entreprises cotées sur ces trois places boursières. Les émissions Scope 3 seront également déclarées. Le nombre d'entreprises concernées est de moins de 500, mais elles représentent la moitié de la valeur marchande cotée.

La Bourse de Pékin a introduit les lignes directrices volontaires, car elle n'accueille que des PME.

Le ministère des Finances chinois a publié pour consultation une norme définissant le cadre général reprenant la double matérialité, à l'instar de la CSRD en Europe. Elle devrait être adoptée en 2027, de même que la norme climat. L'objectif annoncé est d'avoir un cadre national en 2030.

Il n'existe pas d'obligation légale générale imposant aux entreprises non cotées de publier des rapports RSE, mais le gouvernement chinois encourage fortement la transparence en matière de RSE. Des initiatives telles que les « lignes directrices pour la responsabilité sociale des entreprises en Chine », publiées par le Conseil chinois pour la promotion du commerce international, fournissent un cadre pour aider les entreprises à intégrer la RSE dans leurs opérations. De nombreuses entreprises chinoises adoptent des cadres internationaux pour structurer leurs rapports RSE, comme les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) ou les principes du Pacte mondial des Nations unies.

¹ <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/reporting-extra-financier-la-chine-fixe-des-regles-2079571>

Singapour

Le Parlement de Singapour a plus récemment annoncé l'obligation de publier un rapport de durabilité relatif au climat pour les entreprises cotées et les grandes entreprises non cotées à partir de 2025, sur la base des normes de l'ISSB. Le calendrier de publication des rapports sur le climat est progressif jusqu'en 2027.

Double matérialité : analyse géopolitique

La chaire « double matérialité¹ » de l'institut Louis-Bachelier a publié le 17 février 2025 son premier rapport². Celui-ci propose une analyse critique et géopolitique de la double matérialité, concept clé de la comptabilité et du reporting de durabilité.

Le rapport s'articule autour d'une analyse du rôle des parties prenantes : au niveau opérationnel en tant que producteurs d'informations, utilisateurs d'informations, développeurs de standards, et au niveau conceptuel en tant que centres de préoccupations.

Il considère enfin la double matérialité comme un « objet-Frontière », un concept issu des sciences sociales. Le rapport adopte cette approche pour réaliser :

- une analyse géopolitique ;
- et une analyse critique de la double matérialité.

L'analyse de double matérialité permet de se conformer à l'exigence de transparence imposée par la CSRD en fournissant des informations comparables et vérifiables aux parties prenantes. Elle permet également de construire une stratégie pour transformer le modèle d'affaires de l'entreprise en vue de minimiser ses impacts et garantir sa pérennité dans le temps. L'exercice nécessite d'adopter un regard global sur l'entreprise et d'intégrer une vision à long terme. Par ailleurs, l'analyse de double matérialité appelle l'entreprise à se poser des questions sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Il s'agit ici d'un point de bascule, prémices de sa transformation.

En effet, les entreprises sont invitées à repenser leur approche en matière de durabilité sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Celle-ci regroupe toutes les étapes et activités nécessaires à la conception, la production, la distribution et la livraison d'un produit ou d'un service ;

¹ <https://chaire-double-materialite.org/index.html>

² <https://chaire-double-materialite.org/publications.html>

depuis les fournisseurs jusqu'aux clients. Selon Michael Porter, la chaîne de valeur est constituée d'activités principales : logistique interne, production, logistique externe, marketing et vente, services ; et d'activités de soutien : infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et recherche et développement, approvisionnements.

CHAÎNE DE VALEUR



Source : auteurs

La transformation de l'entreprise s'engage en se questionnant sur les impacts de ses activités en amont et en aval de sa chaîne de valeur. Pour réussir cette transformation, l'entreprise doit en premier lieu définir et comprendre sa chaîne de valeur puis l'analyser en identifiant les impacts, les risques et les opportunités associés.

L'exercice de double matérialité invite l'entreprise à s'interroger sur son modèle de production, le choix de ses fournisseurs, les conditions de travail de ses salariés, sa gouvernance, etc. Il s'agit ici de se questionner sur les choix stratégiques de l'entreprise. C'est un exercice de transition.

Les questions soulevées par l'identification des enjeux matériels ne sont pas neutres et nécessitent une forte implication des dirigeants qui vont devoir arbitrer, prioriser et allouer des moyens pour répondre aux enjeux matériels selon les capacités, les moyens et les contraintes applicables à son secteur ou qui lui sont propres. Par exemple, si les activités de l'entreprise ont un fort impact sur la ressource en eau, faut-il renoncer à produire certains produits, à certaines activités ? Changer le modèle d'affaires ? Investir dans de

nouvelles méthodes de production moins consommatrices d'eau ? Recruter de nouvelles compétences ? Identifier de nouveaux partenaires et fournisseurs ? Les réponses à ces questions stratégiques ne sont pas toujours évidentes bien qu'indispensables pour la pérennité de l'activité de l'entreprise.

L'exercice de double matérialité permet ainsi de faire émerger la stratégie de l'entreprise. Pour suivre et ajuster cette stratégie, il est nécessaire de mesurer les actions et les progrès. La directive CSRD pour le reporting de durabilité a d'ailleurs été conçue dans le cadre du Green Deal comme un outil au service du pilotage stratégique de l'entreprise

EXEMPLE DE MATRICE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ RÉALISÉE PAR L'ENTREPRISE SAINT-GOBAIN, EN CONCERTATION AVEC SES PARTIES PRENANTES



Source : Saint-Gobain

L'ORGANISATION DU DIALOGUE PARTIES PRENANTES ET SYNTHÈSE DE LEURS INTÉRÊTS ET POINT DE VUE :

	PRINCIPALES PARTIES PRENANTES	DIALOGUE PAR LES PAYS ET LES BUSINESS UNITS	(PILOTAGE) SYNTHÈSE RÉALISÉE PAR LA FONCTION SUPPORT	INTÉRÊTS ET POINTS DE VUE
MARCHÉ	 <p>Clients : clients directs, utilisateurs et prescripteurs Fournisseurs et fournisseurs sous-traitants, partenaires</p>	Les chaînes de valeur amont et aval du Groupe sont soit très locales ou liées à des filières industrielles spécifiques.	Marketing Achats	<p>Croissance durable Améliorer la productivité, l'attractivité pour la main-d'œuvre et intégrer les enjeux de durabilité</p> <p>Confiance et fiabilité</p>
COLLABORATEURS	 <p>Salariés (temps plein, temps partiel), intérimaires, représentants des collaborateurs, alternants et stagiaires, éducation secondaire et professionnelle</p>	L'organisation des ressources humaines du pays est en charge du dialogue social.	Direction RH Groupe	<p>Conditions de travail</p> <p>Opportunités</p> <p>Confiance : choix stratégiques et valeurs</p>
INVESTISSEURS	 <p>Actionnaires : salariés, institutionnels et individuels, ISR (Investissement Socialement Responsable), agences de notation et de <i>ranking</i></p>	Le dialogue avec les investisseurs est animé uniquement au niveau du Groupe. L'équipe de la communication financière en a la responsabilité.	Direction financière	<p>Des résultats : performance financière et durabilité</p> <p>Confiance : transparence et respect des engagements</p> <p>Réputation</p>
AUTORITÉS RÉGLEMENTAIRES ET PARTENAIRES D'AFFAIRES PUBLIQUES	 <p>Gouvernements, régulateurs, entités intergouvernementales, organisations internationales (ONU, OIT, etc.), associations interprofessionnelles, <i>Green Building Councils</i></p>	Le dialogue est animé localement par les équipes pays et au niveau central par les équipes supports expertes des sujets.	Direction des Affaires institutionnelles	<p>Respect des engagements</p> <p>Partage de valeurs : responsabilité et durabilité (lutte contre le changement climatique)</p>
COMMUNAUTÉS LOCALES	 <p>Populations locales et communautés proches des sites</p>	La Direction générale du pays ou de la <i>Business Unit</i> est en charge du dialogue avec les communautés locales et en particulier les riverains des sites.	Directions Régions	<p>Sécurité</p> <p>Confiance : respect des valeurs</p> <p>Solidarité</p>
SOCIÉTÉ CIVILE	 <p>ONG, fondations, associations professionnelles, universités, écoles, médias</p>	Chaque pays définit en fonction des sujets les interlocuteurs privilégiés dans ses équipes. En général, les interlocuteurs sont intégrés aux équipes RH.	Communication RH et RSE	<p>Clarté dans ses engagements de la transparence sur les actions et les réalisations</p> <p>Fiabilité dans les partenariats</p>

Source : Saint Gobain

2. Reporting de durabilité : un outil au service du pilotage stratégique

Alors que la RSE relève d'une dynamique de prise en compte des attentes des parties prenantes, le reporting de durabilité peut être perçu comme un exercice comptable visant à communiquer une multitude de données. Or, aborder la question de la performance globale (financière et extra-financière) et de la transformation des entreprises par une approche de reporting (rationalité évaluative) a peu d'effet si ces indicateurs ne sont pas rattachés à la réflexion stratégique de l'entreprise et donc à la hiérarchisation des priorités (rationalité substantive) et à la mise en œuvre concrète des décisions (rationalité procédurale).

Le reporting de durabilité est donc utile s'il est appréhendé comme un outil pour une meilleure intégration des questions sociales, environnementales et de gouvernance dans la stratégie de l'entreprise. Il est avant tout un outil d'accompagnement de la transformation du modèle d'affaires de l'entreprise. Il est facteur de connaissance et permet de présenter des indicateurs de suivi des progrès de l'entreprise, d'où l'importance des plans de transition définis par les normes ESRS E1. Il permet également d'ajuster la feuille de route stratégique et de créer les conditions d'un dialogue de qualité entre l'entreprise et ses parties prenantes. C'est donc en premier lieu un outil de pilotage stratégique, une boussole servant de guide à l'entreprise.

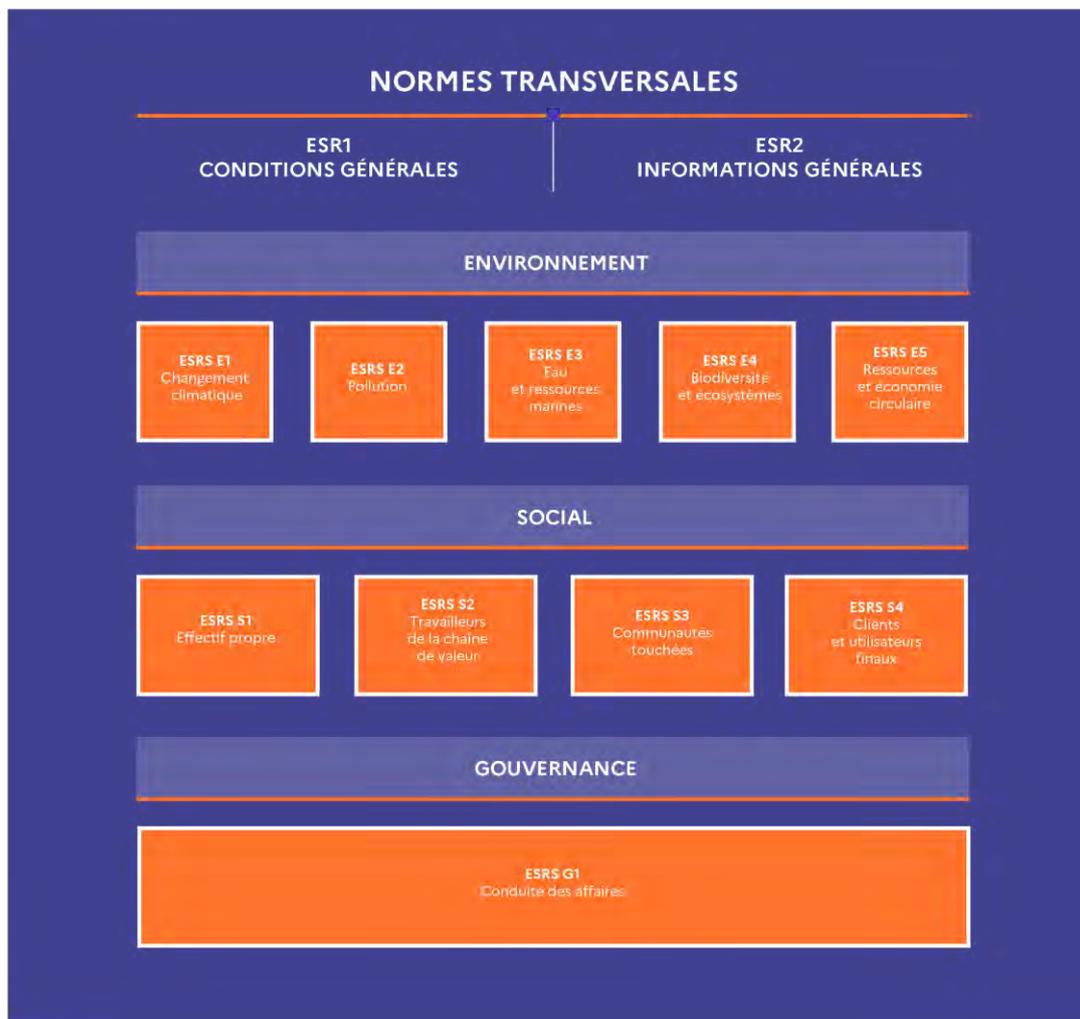
C'est pourquoi il apparaît essentiel que les entreprises ne se contentent pas de « cocher les cases » du reporting de durabilité mais qu'elles utilisent ces informations pour piloter un changement réel, durable et bénéfique à long terme pour l'ensemble de la société. Seule une démarche intégrée où le reporting de durabilité est utilisé comme un levier de changement et non comme un exercice de conformité, peut mener à la transformation de l'entreprise pour relever les défis sociaux, environnementaux et de gouvernance et ainsi assurer sa pérennité. À ce titre, les organes de gouvernance jouent un rôle clé dans ce processus qui implique une nécessaire transversalité entre les services de l'entreprise.

Le reporting de durabilité s'instaure sur le temps long et dans une démarche de priorisation et de progressivité : un travail de fiabilisation des données doit être réalisé en interne et avec les parties prenantes pour faire de cet outil un véritable outil de pilotage stratégique de l'entreprise. Pour être précis, fiable et le plus pertinent possible, l'identification des indicateurs qui constituent le reporting de durabilité doit résulter de l'identification des enjeux matériels de l'entreprise. Ainsi, sont reportées par l'entreprise les données relatives à ces enjeux matériels, constituées à la fois de données quantitatives (indicateurs chiffrés) et de données qualitatives.

3. CSRD : des indicateurs communs aux entreprises européennes comme instruments de comparaison

Dans le cadre des reporting de durabilité volontaires ou de ceux relatifs à la déclaration de performance extra-financière (NFRD), les entreprises étaient libres de déterminer leurs indicateurs. La comparaison des informations de durabilité était rendue très difficile voire impossible pour les parties prenantes, dont les investisseurs qui orientent les capitaux vers les entreprises en fonction de critères ESG. C'est pourquoi la CSRD apporte une grammaire commune aux entreprises grâce aux normes European Sustainability Reporting Standards (ESRS) rédigées par l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), base de l'harmonisation des reporting de durabilité à l'échelle européenne.

NORMES ESRS



Source : auteurs

Le cadre de référence du reporting de durabilité défini par la CSRD est fixé par les ESRS, élaborés par l'EFRAG à la demande de la Commission européenne. Les ESR définissent précisément les indicateurs de reporting. Les ESRS sont constitués notamment de :

- normes « transversales » qui s'appliquent à toutes les entreprises, quel que soit son secteur d'activité ;
- normes « thématiques » sur les enjeux environnement (E), social (S) et gouvernance (G) ;
- normes sectorielles¹ ;
- des normes applicables à certaines sociétés non européennes (principe d'extra-territorialité).

L'ESRS 1 fournit un cadre méthodologique et définit les principales notions, il ne constitue pas une exigence de publication par l'entreprise. L'ESRS 2, qui recense les informations générales à publier, et les ESRS thématiques E (environnement), S (social) et G (gouvernance) contiennent quant à eux des exigences de publication traduites en data points (points de données).

LES ESRS RECENSENT ENVIRON 1 184 DATA POINTS AU TOTAL*, DONT :



Source : auteurs

Tous ces points de données ne sont cependant pas à renseigner. En effet, c'est l'analyse de double matérialité qui permet à l'entreprise d'identifier les impacts réels ou probables de ses activités et donc les indicateurs sur lesquels rapporter². Au-delà des conclusions de l'analyse de double matérialité, le nombre d'indicateurs à reporter est très dépendant de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise.

¹ Voir évolution de cet aspect dans la partie relative au paquet Omnibus dans le présent avis.

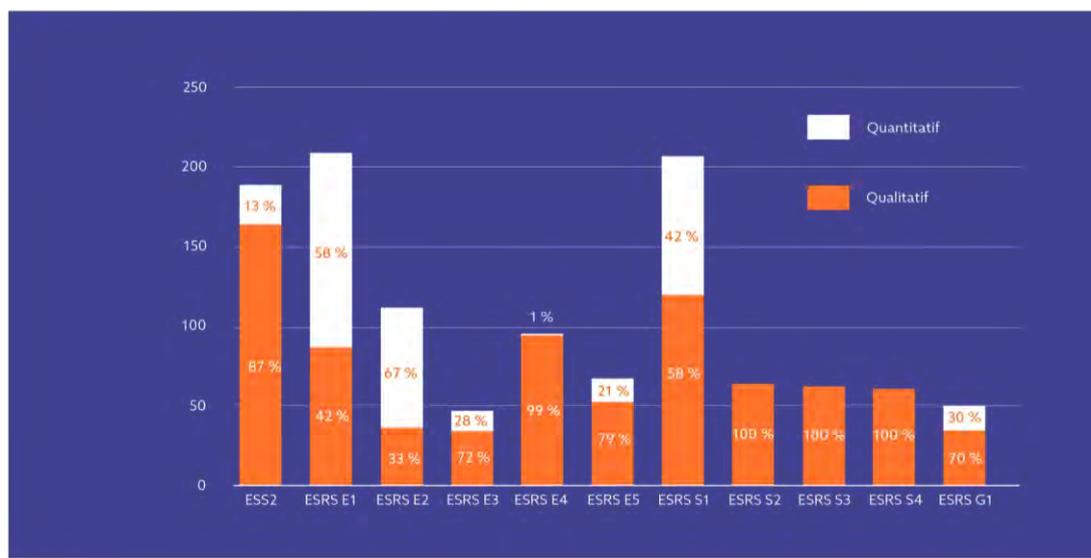
² Par exemple, le Portail RSE propose un outil pour aider à la personnalisation du rapport de durabilité.

Le reporting de durabilité est constitué d'un mélange de données quantitatives et narratives. Plus des deux tiers sont de type qualitatifs (ou narratifs/semi-narratifs).

La prépondérance des informations de type qualitatif est le reflet de l'orientation stratégique de l'exercice de reporting prévu par la CSRD¹. Son ambition est de guider la réflexion des entreprises sur l'intégration de la durabilité à leur stratégie et permettre, à terme, la transformation de leur modèle d'affaires. Le reporting de durabilité s'intéresse davantage aux processus de prise en compte et de mise en œuvre des enjeux de durabilité ainsi qu'aux trajectoires de transformation associées qu'aux données quantitatives qui en résultent.

Par ailleurs, ces points de données (data points) sont limités à l'entreprise et son périmètre groupe, sauf pour deux ESRS, dont celui portant sur les émissions de gaz à effet de serre qui concerne toute la chaîne de valeur. La CSRD permet d'analyser les impacts et risques sur sa chaîne de valeur. En effet, la CSRD ne requiert pas de collecte systématique de données auprès des acteurs de la chaîne de valeur (amont et aval). Le nombre d'informations quantitatives portant sur la chaîne de valeur est faible et la CSRD introduit le critère d'« efforts raisonnables ». La Commission européenne a ainsi défini des critères² pour qualifier le caractère « raisonnable » de la collecte d'information dans un esprit de proportionnalité (taille et ressources de l'entreprise), de maturité de la chaîne de valeur (capacité technique des sous-traitants) et de disponibilité d'outils simples pour collecter ces données.

TYPE DE DONNÉES À REPORTER POUR CHAQUE ESRS



Source : IBM France

¹ <https://www.ibm.com/blogs/ibm-france/2024/04/18/la-csrd-un-changement-de-paradigme-pour-les-entreprises-europeennes/>

² https://finance.ec.europa.eu/publications/frequently-asked-questions-implementation-eu-corporate-sustainability-reporting-rules_en

Principe d'extra-territorialité de la CSRD

L'ambition d'assurer une pleine efficacité de sa stratégie de développement durable et d'éviter aussi toute distorsion de concurrence sur son espace économique a conduit l'Union européenne à organiser une portée extra-territoriale de la CSRD (voir art.49bis et 49ter). L'extraterritorialité consiste à faire produire des effets, directs ou indirects, contraignants ou incitatifs, au droit de l'Union européenne sur des entités relevant d'États non membres de l'Union européenne. Il est ainsi prévu que la CSRD s'appliquera à partir de 2028 aux filiales¹ ou succursales² d'entreprises dont le siège social est situé hors Union européenne.

Comme pour le champ d'application de la CSRD, cette extra-territorialité est cependant limitée à une taille économique minimale : elle concerne ces filiales et succursales seulement « si l'entreprise de pays tiers, au niveau du groupe ou, à défaut, au niveau individuel, a réalisé un chiffre d'affaires net supérieur à 150 millions d'euros dans l'Union pour chacun des deux derniers exercices consécutifs³ ».

L'article 40ter de la CSRD prévoit un acte délégué qui précisera les normes particulières servant de référentiel au reporting de durabilité de ces entreprises (norme dite « N-ESRS Standards » préparée par l'Efrag).

¹ « Les États membres exigent qu'une filiale établie sur leur territoire dont l'entreprise mère ultime relève du droit d'un pays tiers publie et rende accessible un rapport de durabilité couvrant les informations précisées à l'article 29 bis [...] et, le cas échéant, [...] au niveau du groupe de ladite entreprise mère ultime de pays tiers. » (art.49 bis).

² « Les États membres exigent qu'une succursale située sur leur territoire, et qui est une succursale d'une entreprise relevant du droit d'un pays tiers, qui soit ne fait pas partie d'un groupe, soit est détenue en dernier ressort par une entreprise constituée conformément au droit d'un pays tiers, publie et rende accessible un rapport de durabilité couvrant les informations précisées à l'article 29 bis [...] et, le cas échéant, [...] au niveau du groupe ou, à défaut, au niveau individuel de l'entreprise de pays tiers. » (art. 29 ter).

³ Pour les succursales, la CSRD ne s'applique « que si l'entreprise de pays tiers n'a pas de filiale [...] et si la succursale a réalisé un chiffre d'affaires net supérieur à 40 millions d'euros pour l'exercice précédent ».

Normes internationales de durabilité : deux visions

Le concept de double matérialité, clé de voûte de la CSRD, est contesté par l'International Sustainability Standards Board (ISSB). L'ISSB est un organisme de normalisation privé situé aux États-Unis, qui développe des normes d'information financière relatives au développement durable. Il est adossé à l'International Accounting Standards Board (IASB), organisme dédié à la production d'un système de publication d'informations financières pour les entreprises appelées International Financial Reporting Standards (IFRS).

L'IASB prône une vision de l'économie favorisant la prégnance de la place des marchés financiers et la recherche de la maximisation de la valeur pour les actionnaires, considérés comme les parties prenantes principales de l'entreprise. L'ISSB défend la matérialité simple ou matérialité financière tandis que la vision européenne de la durabilité est fondée sur l'association et la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes et la double matérialité.

Les normes internationales de durabilité font ainsi l'objet de nombreux débats, fondés sur des visions différentes de la durabilité.

La CSRD invite donc à ne plus penser le reporting de durabilité comme un enjeu d'image mais comme une partie constitutive de la performance. Les rapports de durabilité, normés, lisibles, évalués et comparés par l'ensemble des parties prenantes, constituent une nouvelle clé de lecture de la performance globale de l'entreprise incluant les informations financières et extra-financières. Dans son avis de 2021¹, la Plateforme RSE précisait que les impacts ESG servent de boussole à l'entreprise pour appréhender ses risques et opportunités ainsi que sa performance globale. En repensant la mesure de la performance, la CSRD invite à réfléchir sur un nouveau modèle d'entreprise qui concilierait rentabilité économique et bien commun. Elle a vocation à être le nouveau référentiel pour une économie plus responsable.

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/impacts-responsabilite-performance-globale>.

4. CSRD : une approche évolutive pour les TPE et PME

En 2022, 99,8 % des entreprises françaises sont des PME et des micro-entreprises¹. Pour transformer l'économie en profondeur et les modèles d'affaires, il est nécessaire d'embarquer aussi les plus petites entreprises². Mais bien que nécessaire pour harmoniser les reporting de durabilité, le vocabulaire utilisé dans les ESRS peut s'avérer technique et complexe pour les entreprises, notamment les plus petites. L'Union européenne a donc demandé à l'EFRAG de préparer deux séries de standards de reporting de durabilité spécifiques pour les PME³ : le standard LSME qui est exigé pour les rapports de durabilité des PME cotées ; le standard VSME qui est proposé de façon facultative aux PME non cotées souhaitant publier un rapport de durabilité.

Cette différenciation des exigences sur le reporting de durabilité, jusqu'à une absence d'exigences pour les plus petites entreprises, traduit un principe de « proportionnalité des efforts ». Il répond aux difficultés identifiées dans ces entreprises (moindres moyens financiers et humains en temps et en compétences spécifiques). Les PME forment en effet un ensemble important pour l'économie française mais très hétérogène. Hors micro-entreprises⁴, les PME représentent 95,8 % des entreprises en France en 2022, soit 35,6 % de l'effectif salarié (en équivalent temps-plein) et 28,8 % de la valeur ajoutée hors taxes. Seulement la moitié sont des sociétés indépendantes, les autres étant filiales de groupes parfois multinationaux (sous contrôle français ou étranger) mais surtout de groupes franco-français⁵ (42,7 %).

¹ « Caractéristiques des entreprises par catégorie en 2022 - Données annuelles 2022 », chiffres clés Insee, 2022

² <https://www.leprogres.fr/economie/2025/02/03/pourquoi-les-tpe-pme-doivent-tirer-profit-des-normes-de-durabilite-europeennes>

³ Il faut noter que, selon les termes actuels de la procédure Omnibus, des entreprises non-PME (entre 250 et 1 000 salariés) se verraient soumises aussi à ce régime des PME. Mais l'idée de créer pour ces entreprises un standard « VSME-adapté » est aussi évoquée.

⁴ Un décret de la loi de Modernisation de l'économie (décret n° 2008-1354) définit les catégories d'entreprises selon l'effectif, le chiffre d'affaires et le total du bilan :

- les petites et moyennes entreprises (PME) sont celles qui, d'une part, occupent moins de 250 personnes et qui, d'autre part, ont un CA annuel inférieur à 50 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros ;
- les microentreprises (MIC) occupent moins de 10 personnes, et ont un CA annuel ou un total de bilan inférieur à 2 millions d'euros ;
- les entreprises de taille intermédiaire (ETI) sont des entreprises qui n'appartiennent pas à la catégorie des PME et qui, d'une part, occupent moins de 5 000 personnes et, d'autre part, ont un CA annuel inférieur à 1 500 millions d'euros ou un total de bilan inférieur à 2 000 millions d'euros ;
- les grandes entreprises (GE) sont des entreprises non classées dans les catégories précédentes.

⁵ Groupes à capitaux français sans filiale à l'étranger. Source : Insee Focus « Le tissu productif français par catégorie d'entreprises en 2022 – Les grandes entreprises et celles de taille intermédiaire concentrent une grande partie de l'activité », n° 343.

**LE CADRE NORMATIF DIFFÉRENCIÉ
ÉTABLI PAR LA DIRECTIVE CSRD 2022/2464 APPLICABLE À PARTIR DE 2023**

Type d'entreprise	Grandes entreprises ; ETI ⁽¹⁾	Filiales (PME ou grande entreprise) ou succursales d'entreprises mères dont le siège social est situé hors UE	PME cotées ⁽²⁾ et sociétés de crédit ⁽³⁾ et d'assurance	PME non cotées	Micro-entreprises, entreprises personnelles
Exigence de publication d'un rapport de durabilité	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE	OBLIGATOIRE	FACULTATIF	FACULTATIF
Exigence sur le contenu du rapport de durabilité	ESRS LE (EFRAG ESRS for large enterprises)	N-ESRS (EFRAG ESRS for non-EU groups)	ESRS-LSME (EFRAG ESRS for Listed small-and-medium sized enterprises)	PAS D'EXIGENCE, mais la CSRD recommande le standard VSME élaboré par l'EFRAG (Voluntary ESRS for small-and-medium enterprises). Chaque PME concernée est libre de se référer au seul module « basique » ou d'y ajouter le module « complet » de ce standard VSME ⁽⁴⁾	PAS D'EXIGENCE mais la CSRD recommande aux micro-entreprises de se référer au module de base de l'ESRS-VSME
SELON LE PRINCIPE DE « MATÉRIALITÉ » = NE RAPPORTER QUE SUR LES IMPACTS ET RISQUES SIGNIFICATIFS IDENTIFIÉS (IMPACTS CONSTATÉS OU POTENTIELS)					
Exigence de vérification du rapport de durabilité	OUI, PAR TIERS ACCRÉDITÉ	OUI, PAR TIERS ACCRÉDITÉ	NON	NON	NON

(1) La CSRD 2022/2464, promulguée en 2022, est en vigueur tant que ne sont pas adoptées de nouvelles dispositions, ce qui est l'enjeu des discussions encore en cours dans le cadre du « paquet Omnibus » puis de leurs transpositions dans le droit interne de chaque État membre. En l'état actuel de ces discussions, au 31 août 2025, les ETI entre 250 et 1 000 salariés ne relèveraient plus à terme du régime de reporting des grandes entreprises (ESRS-LE) mais du régime de reporting des PME (cotées ou non cotées selon le cas). La norme applicable aux ETI cotées devrait donc logiquement être la LSME, que l'EFRAG a élaborée début 2024 et que le paquet Omnibus n'a pas annulée. Cependant, un certain flou est entretenu par la Commission européenne qui, à l'alinéa (13) du préambule de sa récente Recommandation C(2025)4 984 final du 30/07/2025, évoque pour ces ETI une norme volontaire distincte de la LSME et de la VSME.

(2) Un certain flou existe aussi quant aux PME cotées : d'un côté, le paquet Omnibus n'a pas supprimé la LSME existante, et la récente Recommandation émise par la Commission européenne s'adresse aux seules PME non cotées et aux microentreprises et rappelle à l'alinéa (7) du préambule de cette Recommandation : « Indépendamment de la norme applicable aux PME cotées qui est prévue par la directive (UE)2022/2464, la Commission a demandé à l'EFRAG d'élaborer une norme distincte et plus simple, applicable sur une base volontaire par les PME non cotées. » Voir aussi les alinéas (4) et (16) de ce préambule. Mais d'un autre côté, ce préambule parle aussi de « PME » ou d'« entreprises de moins de 1 000 salariés », sans plus de précision.

(3) Voir la définition de ces entités par l'article 4(1) of Regulation (EU) N° 575/2013.

(4) Cependant, « Le module de base est présenté comme étant "l'approche cible" pour les microentreprises [...]. Pour les petites et moyennes entreprises, le module de base est décrit comme l'"exigence minimale" de déclaration en conformité avec la norme » [Recommandation C(2025)4984 final alinéa (11) de la Commission européenne].

¹ <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/ESRS%20LSME%20ED.pdf>. ESRS LSME = ESRS for Listed SME (Standards de reporting de durabilité pour les « PME cotées »).

² « Pour les entreprises ne dépassant pas 1 000 salariés, la Commission propose d'adopter une norme volontaire au moyen d'un acte délégué. Cette norme volontaire serait fondée sur la norme VSME élaborée par l'EFRAG. »

³ « 1. La Commission recommande aux PME non cotées et aux microentreprises qui souhaitent publier des informations en matière de durabilité sur une base volontaire de s'appuyer à cet effet sur la norme volontaire d'information en matière de durabilité figurant à l'annexe I » (C(2025)4984 final). Voir aussi les alinéas (7) et (15) du préambule de cette Recommandation.

Source : Jean-Pierre Chanteau (2025), « Les enjeux du reporting de durabilité », communication à la Journée « Enquêter sur la RSE aujourd'hui », CNRS-CMW.

Les PME sont donc concernées par la CSRD car le périmètre de la réglementation couvre non seulement les opérations propres des grandes entreprises mais aussi l'ensemble de leurs chaînes de valeur. Elles seraient diversement concernées : selon qu'elles sont cotées ou non (LSME obligatoire ou VSME optionnelle) ; selon qu'elles sont indépendantes ou filiales ; et selon la matérialité des enjeux ESG de leurs activités pour la chaîne de valeur de leurs donneurs d'ordres.

De ce fait, des petites entreprises ont exprimé leur crainte d'un déréférencement. Et elles plaident aussi pour que la VSME constitue un *cap-in-the-value-chain*, c'est-à-dire qu'une entreprise donneuse d'ordres ne devrait pas demander à ses PME sous-traitantes plus d'informations que celles demandées par le référentiel VSME. Cela permettrait de limiter les informations de durabilité sur lesquelles une PME devrait travailler et faciliter la diffusion d'informations dans la chaîne de valeur. Si elle devait être étendue au-delà des PME, des modifications de son contenu seraient peut-être nécessaires.

Compte tenu de l'importance des PME dans le tissu économique, plusieurs questions appellent donc un approfondissement, notamment¹ :

- des études plus poussées sur la contrainte particulière qu'induit le reporting de durabilité pour une entreprise, notamment les plus petites (voir : temps de travail ; compétences ; coût financier ; gains)² ;
- une analyse des moyens de régulation de la négociation donneur d'ordres/sous-traitants, mais aussi des appels d'offres, pour assurer dans l'esprit de la CSRD la prise en compte des enjeux ESG tout en tenant compte des handicaps des plus petites entreprises.

Quoi qu'il en soit, pour les PME souhaitant mettre en place un pilotage de leurs enjeux ESG quand elles sont soucieuses de leurs impacts sociaux et environnementaux et conscientes de la nécessité d'un environnement plus durable pour développer leurs activités, le module « complet » de la VSME³ devrait s'imposer pour que les acteurs de leur gouvernance aient des informations fidèles et pertinentes pour les décisions stratégiques, y compris pour répondre aux demandes des investisseurs ESG et des donneurs d'ordres⁴.

¹ Sans préjuger des évolutions qui seront apportées par l'EFRAG suite au paquet Omnibus.

² De ce point de vue, l'initiative « Cost and Benefit Analysis of Simplified ESRS » lancée par l'EFRAG en mai 2025 pour développer l'analyse coûts-bénéfices du reporting de durabilité va dans le bon sens.

³ À noter que rien ne leur interdit d'utiliser le référentiel ESRS si elles le peuvent. Pour le recours à la LSME, il est difficile de se prononcer car elle n'est plus consultable à ce jour sur le site de l'EFRAG.

⁴ Par exemple, pour France Chimie, « le module complet [de la VSME] correspond davantage aux attentes des investisseurs, banques et clients »

4.1. « Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs » (VSME)

Dans le cadre de l'élaboration d'un standard de reporting de durabilité spécifique aux PME non cotées, nommé « Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs » (VSME) car il reste facultatif pour les entreprises concernées, l'EFRAG a lancé une consultation de janvier à juin 2024 pour la rédaction d'une première version. Un « test PME » a été mis en place, piloté par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, auquel douze PME adhérentes à la CPME ont participé. De juillet à décembre 2024, plusieurs versions de la VSME post-consultation ont été élaborées par l'EFRAG, qui a approuvé la version finale en novembre 2024. La version définitive de la VSME a été transmise à la Commission européenne le 17 décembre 2024.

La VSME demande aux entreprises qui l'adoptent de rapporter des informations sur leurs impacts, c'est-à-dire sur « leurs effets qu'elle a ou peut avoir sur l'économie, l'environnement et la population, incluant les effets sur les droits humains¹, effets résultant des activités de l'entreprise ou de ses relations d'affaires. Ces impacts peuvent être effectifs ou potentiels, négatifs ou positifs, à court ou long terme, intentionnels ou non, directs ou indirects, réversibles ou irréversibles » (source VSME).

La VSME, fondée sur le même principe de transparence que la CSRD, est structurée en deux modules² :

- un module « de base » (« basic module ») : ce module obligatoire comprend les données environnementales et sociales pour lesquelles l'analyse de double matérialité n'est pas requise. Il se compose de onze indicateurs, dont deux indicateurs transversaux, cinq indicateurs environnementaux, trois indicateurs sociaux et un indicateur de gouvernance ;
- un module « complet » (« comprehensive module ») : ce module fournit des informations supplémentaires susceptibles d'être incluses dans les démarches de données émanant des prêteurs, des investisseurs et des entreprises clientes de l'entreprise. Il se compose de neuf indicateurs complémentaires, deux indicateurs transversaux, deux indicateurs environnementaux, trois indicateurs sociaux et deux indicateurs de gouvernance.

¹ On notera qu'il y a de fait une contradiction entre d'une part cette définition de l'impact dans la VSME et d'autre part les exigences du module « basique » sur les points de reporting, qui ne portent que sur la main-d'œuvre (« workforce ») et qui ne documentent pas les droits humains.

² <https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20Standard.pdf>

STRUCTURE DE LA NORME VOLONTAIRE VSME

MODULE DE BASE	MODULE COMPLET
TRANSVERSAL	TRANSVERSAL
B1 Base pour la préparation du rapport	C1 Stratégie : modèle d'affaires et durabilité - initiatives associées
B2 Pratiques, politiques et futures initiatives pour la transition vers une économie durable	C2 Description des pratiques, politiques et futures initiatives vers une économie plus durable
ENVIRONNEMENT	ENVIRONNEMENT
B3 Énergie et émissions de GES	C3 Objectifs de réduction des émissions de GES et transition climatique
B4 Pollution de l'air, de l'eau et du sol	C4 Risques climatiques
B5 Biodiversité	
B6 Eau	
B7 Utilisation des ressources, économie circulaire et gestion des déchets	
SOCIAL	SOCIAL
B8 Personnel, caractéristiques générales	C5 Personnel de l'entreprise, caractéristiques additionnelles
B9 Personnel, santé et sécurité	C6 Politiques et procédures en matière de droits de l'homme
B10 Personnel, rémunération, négociations collectives et formations	C7 Incidents graves en matière de droits de l'homme
GOUVERNANCE	GOUVERNANCE
B11 Condamnation et amendes pour corruption et pots-de-vin	C8 Revenus de certains secteurs et exclusion des benchmarks de référence de l'UE
	C9 Ratio de diversité de genre au sein de l'organe de gouvernance

Source : EFRAG

La VSME fonctionne selon les principes généraux suivants :

- rapporter des informations pertinentes, fiables, comparables, compréhensibles et vérifiables ; aucune analyse de double matérialité, principe du « si applicable » ;
- choix optionnel d'un reporting avec module « complet » en plus du module « de base » ;
- possibilité d'ajouter des informations additionnelles non couvertes communes au secteur de l'entreprise ou spécifiques à l'entreprise ;
- les informations sensibles au sens de la directive européenne peuvent être omises ;
- pas d'obligation de publication publique, uniquement pour les parties prenantes (banques, chaîne de valeur, élus, salariés, etc.) ;
- pas d'audit exigé ;
- guide et annexes pour la saisie de la VSME.

La norme volontaire VSME définit un cadre simplifié, avec une approche « progressive » et numérique, à la portée des petites entreprises. Elle pourrait, à terme, compléter ou s'insérer à d'autres outils qui sont aujourd'hui présentés comme des standards RSE et ESG mais qui sont payants car administrés par des organismes privés (labels généralistes ou sectoriels, etc.).

La Commission européenne a recommandé le 30 juillet 2025 la norme volontaire VSME destinée aux PME non cotées et aux microentreprises¹. L'EFRAG, dans la foulée, a annoncé que les outils VSME seront traduits très rapidement, et que trois nouveaux guides, en plus du VSME Digital Template, vont être publiés, aidant au reporting appuyé sur le module complet :

- pour le C2 – description des pratiques, politiques et initiatives futures pour la transition vers une économie plus durable : le guide fournira des exemples de pratiques, politiques et initiatives futures ;
- pour le C3 – objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre et transition climatique : le guide sera un pas-à-pas pour expliquer comment une PME peut créer des plans de transition des objectifs de réduction ;
- pour le C7 – impacts négatifs sévères sur les droits humains : le guide donnera des exemples d'impacts négatifs sévères liés à la chaîne de valeur.

La norme VSME est intégrée au Portail RSE, un précieux outil pour toutes les entreprises, dont notamment les TPE et PME. Il est pensé comme un chemin unique porté par l'État et permettant aux entreprises de répondre à leurs obligations en matière de RSE et de CSRD.

Portail RSE : un outil pédagogique pour les entreprises

Le Portail RSE² est une initiative de la Direction générale des entreprises (DGE). Il s'agit d'un service public numérique, gratuit, destiné à toutes les entreprises qui souhaitent s'informer sur les réglementations RSE auxquelles elles sont soumises. Le portail RSE a été pensé comme le chemin unique pour les entreprises dans un contexte d'intensification de la réglementation, afin de les aider à connaître et à répondre à leurs obligations en matière de RSE. Ce portail a donc été conçu comme un moyen destiné à soutenir et aider les entreprises dans la mise en œuvre de leur reporting.

¹ [Recommandation de la Commission européenne](#) du 30 juillet 2025 concernant une norme volontaire d'information en matière de durabilité pour les petites et moyennes entreprises.

² Un chemin unique pour connaître et répondre à ses obligations RSE — Portail RSE.

Le Portail RSE a pour objectif :

- d’informer, dans le but de permettre à l’entreprise d’identifier les différentes réglementations en matière de déclaration extra-financière, auxquelles cette dernière pourrait être soumise ;
- de piloter, afin d’aider les entreprises à remplir leur déclaration directement sur le Portail ou de les rediriger vers les plateformes adéquates ;
- de faciliter, pour rendre les démarches des entreprises rendues obligatoires par la CSRD plus simples et plus accessibles.

Les entreprises disposent d’un espace de simulation, d’un tableau de bord ainsi que des fiches sur les réglementations RSE.

Les fiches réglementaires sont conçues pour aider les entreprises, les décideurs et les parties prenantes à comprendre les principales obligations en matière de RSE. Elles offrent une vue d’ensemble des cadres législatifs et normatifs applicables, et se déclinent sous différentes réglementations :

- rapport de durabilité – CSRD ;
- déclaration de performance extra-financière ;
- base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) ;
- index de l’égalité professionnelle ;
- dispositif d’alerte ;
- plan de vigilance ;
- dispositif anti-corruption ;
- BEGES et Plan de Transition ;
- audit énergétique.

Elles permettent d’avoir une lecture rapide et opérationnelle des réglementations, permettant aux entreprises de se repérer, d’anticiper et de rester en conformité avec les exigences légales.

Chaque fiche agit comme un plan de route présentant une réglementation clé. Elle détaille la fréquence de mise à jour de la réglementation, son objectif, les destinataires (acteurs concernés), les entreprises concernées (seuils), les actions à mettre en œuvre pour être en conformité (obligations légales) ainsi que les sanctions en cas de non-respect de la réglementation.

PRÉSENTATION DU PORTAIL RSE À INTÉGRER DANS LE CORPS DU TEXTE



The screenshot displays the RSE Portal interface with three main sections:

- Mon espace simulation:** Découvrez en 30 secondes à quelles réglementations votre entreprise est soumise. [Vérifier mes obligations](#)
- Les réglementations RSE:** Consultez nos fiches sur les réglementations RSE, donc la [CSRD](#). [Consulter les fiches réglementaires](#)
- Mon tableau de bord:** Piloter et suivre mes obligations depuis mon tableau de bord. [Piloter mes obligations](#)

Source : portail RSE

4.2. « ESRS for Listed SMEs » (LSME)

Le périmètre défini dans la CSRD inclut une norme dédiée aux PME cotées. Les normes ESRS sont adaptées pour les plus grandes entreprises mais beaucoup moins aux entreprises de taille intermédiaire. D'où l'élaboration par l'EFRAG d'un standard simplifié pour les PME cotées¹. Initialement prévu pour fin 2027, l'obligation pour les PME cotées de soumettre un rapport de durabilité sur l'année 2026, avec possibilité de dérogation pendant deux ans, est actuellement en suspens à l'EFRAG et n'a pas été transmise à la Commission européenne.

¹ Voir évolution de cet aspect dans la partie relative au paquet Omnibus dans le présent avis.

5. L'apport du sectoriel : le rôle des fédérations professionnelles et des réseaux consulaires

La dimension sectorielle est très importante pour l'analyse de la matérialité d'impact et la comparabilité des rapports de durabilité : les impacts majeurs ne sont pas les mêmes d'une activité à l'autre (pour des raisons techniques, logistique...); la comparaison est plus pertinente entre entreprises d'un même secteur, même si, comme une entreprise peut recouvrir plusieurs secteurs, elle peut comporter une part aléatoire.

D'une part, les réseaux consulaires accompagnent les entreprises, en particulier les chambres de commerce et d'industrie (CCI). Gérées par des entrepreneurs pour les entrepreneurs, les CCI sont en prise directe avec les besoins des entreprises. Elles les accompagnent dans leur développement, forment leurs collaborateurs et font entendre leurs préoccupations. Le réseau des CCI est composé de 121 établissements publics de niveau national, régional et de proximité.

D'autre part, les fédérations professionnelles jouent un rôle majeur pour accompagner et guider les entreprises de leur secteur dans la mise en place d'une stratégie RSE et d'un reporting de durabilité. Leurs missions sont multiples :

- interface entre les organisations normatives et les entreprises ;
- participer aux travaux européens de rédaction des normes ;
- organiser des tests avec des entreprises volontaires ;
- sensibiliser les adhérents à la CSRD et à l'évolution des normes ;
- faciliter la mise en œuvre de ces évolutions en proposant des outils clé en main :
 - réunions d'échange, webinaires, guides ;
 - matérialité sectorielle avec une sélection d'enjeux spécifiques à chaque filière et la description de leurs impacts, risques et opportunités ;
 - outils d'accompagnement à l'analyse de double matérialité (modèle d'affaires et chaîne de valeur, stratégie, dialogue avec les parties prenantes) ;
- mettre en relation les entreprises adhérentes et des parties prenantes sélectionnées.

Afin de décrypter la réglementation en vigueur et faciliter la mise en œuvre de la CSRD, les fédérations professionnelles ont notamment élaboré des guides ou mis en place différentes initiatives. Dans son avis *Comment améliorer la transparence et la gouvernance des entreprises*¹ de 2014, la Plateforme RSE recommandait de mettre en place un dispositif

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/ameliorer-transparence-gouvernance-entreprises>

d'accompagnement destiné à rendre plus aisée l'application des textes, en invitant les fédérations professionnelles (pas seulement françaises) à travailler, en lien avec les parties prenantes, à des référentiels sectoriels destinés à faciliter l'harmonisation des données qualitatives et quantitatives.

Guides et initiatives sectorielles

Initiative de la Fédération française du bâtiment

La Fédération française du bâtiment (FFB), qui rassemble plus de 50 000 entreprises du bâtiment, favorise l'approche sectorielle dans la compréhension et l'application de la CSRD, notamment pour les petites et moyennes entreprises. En effet, le travail sectoriel réalisé par les fédérations et filières est indispensable. La FFB a ainsi vulgarisé les normes rédigées par l'EFRAG pour permettre aux plus petites structures de comprendre ce nouveau langage commun, donner des repères à ses entreprises adhérentes et rendre plus simple la mise en place du reporting de durabilité pour les entreprises concernées de leur fédération. La FFB a publié un guide expliquant ce qu'est la CSRD, comment elle s'applique, ce qu'est la double matérialité et l'intérêt pour les entreprises de rédiger un rapport de durabilité¹.

« Test PME »

Le 2 avril 2024, l'ancienne ministre déléguée chargée des petites et moyennes entreprises, Olivia Grégoire, a lancé un « test PME », expérimentation portant sur les conséquences possibles de la directive CSRD sur les PME. Étaient concernées 12 PME volontaires, localisées sur le territoire français (y compris en outre-mer), opérant dans divers secteurs d'activités tels que le bâtiment, la cosmétique, le conseil, l'industrie, la restauration ou encore les spiritueux². Le test s'est déroulé au cours du mois d'avril 2024 et a permis d'identifier les difficultés rencontrées par les PME (notamment sur les questions de biodiversité, les émissions de gaz à effet de serre, le scope 3, etc.) ainsi que les intérêts à réaliser une analyse de double matérialité.

Guide et matinale CSRD de la Coopération Agricole : quatre retours d'expériences de coopératives sur la mise en place de la CSRD

Le guide de la coopération agricole intitulé *CSRD. Le rapport de durabilité : de la conformité au pilotage de la performance*³, a pour objectif d'accompagner les membres

¹ <https://www.ffbatiment.fr/gestion-entreprise/creer-perenniser-mon-entreprise/engagement-environnemental-rse/dossier/csrd>

² <https://www.cpme-71.fr/le-test-pme-sur-la-csrd-est-enfin-lance/>

³ Guide RSE, CSRD et rapport de durabilité. (s. d.). La Coopération Agricole. <https://www.lacooperationagricole.coop/ressources/guide-rse-csrd-rapport-de-durabilite>

du secteur dans la mise en œuvre de la CSRD. Plusieurs coopératives ont partagé des retours d'expériences sur la mise en place de la CSRD.

La coopérative Natup souligne l'importance « d'embarquer » la direction générale et financière dès le lancement du projet CSRD. L'accent est mis sur la structuration des responsabilités, l'analyse des risques et la digitalisation des données. Les défis incluent la mobilisation des ressources et l'anticipation de la charge de travail, tandis que les recommandations insistent sur la communication transverse et l'implication des directeurs métiers.

La coopérative Eurea met en avant, quant à elle, la formation des instances de gouvernance sur les enjeux macroéconomiques de la CSRD et l'analyse de double matérialité, validée par le comité de direction. La coopérative s'appuie sur des outils digitaux pour optimiser la collecte de données, malgré des contraintes budgétaires. Les points de difficulté soulignés sont l'intégration des systèmes d'information et l'équilibre entre investissements et charge de travail.

Matérialité sectorielle de la FEP

En 2024, dans le cadre de travaux d'accompagnement de ses membres concernés par la CSRD¹, la FEP a réalisé une analyse de matérialité selon le processus décrit dans l'EFRAG IG1 Materiality Assessment Implementation Guidance 1 (MAIG). Ce travail a abouti à la publication, en 2025, du *Guide des enjeux, impacts, risques et opportunités. Matériels du secteur de la propreté*². Il détaille les 15 enjeux de durabilité matériels du secteur et le processus d'élaboration et de consultation des parties prenantes.

À partir des impacts, 15 enjeux ont été retenus (liste AR 16 – ESRS 1). Les risques et opportunités évoqués par le groupe de travail sont uniquement capitalisés car la FEP a considéré que si la matérialité d'impact pouvait s'entendre au niveau sectoriel, la matérialité financière reste au niveau de l'entreprise.

Ce guide se veut un outil de facilitation pour les entreprises de propreté qui auront à réaliser un reporting de durabilité conforme à la CSRD et une référence pour les commissaires aux comptes ou organismes tiers indépendants qui auditeront ces entreprises. La prochaine étape consiste à analyser les exigences de publication induites par la matérialité sectorielle.

¹ Une trentaine d'entreprises de propreté sont concernées par l'obligation de reporter selon la CSRD. Le relèvement des seuils du paquet Omnibus ne fait pas évoluer ce nombre. Néanmoins, les entreprises de propreté de cette taille sont petites, avec peu de moyens pour mettre en place une telle réglementation : en moyenne, il existe 1 % de cadres dans le secteur de la propreté et les entreprises ne disposent pas toujours de fonction RSE dédiée. Aussi, le Fare Propreté, le fonds d'innovation dédié au développement social et économique du secteur, met en place et finance un accompagnement des entreprises pour la réalisation de l'analyse de matérialité et la mise en place du reporting.

² <https://www.monde-proprete.com/guide-enjeux-impacts-risques-opportunités-materiel-proprete>

L'approche sectorielle du reporting de durabilité permet de donner des repères aux entreprises, notamment les plus petites. Le sectoriel permet également de faciliter la comparaison des entreprises au sein d'un même secteur d'activité¹.

Par ailleurs, les fédérations professionnelles portent les demandes des entreprises visant à simplifier la mise en œuvre de la CSRD et contribuer à un modèle plus représentatif. Des normes sectorielles sont actuellement en cours de préparation par l'EFRAG dans le cadre de la CSRD. Les normes sectorielles sont utiles mais ne doivent pas complexifier le reporting de durabilité pour les entreprises. Elles ne doivent pas non plus remplacer, à terme, l'analyse de double matérialité. Chaque entreprise possède un modèle d'affaires spécifique et donc des enjeux matériels qui lui sont propres.

6. Ancrage territorial et CSRD

La notion d'« ancrage territorial » définie par la Plateforme RSE en 2018 dans son avis *Vers une responsabilité territoriale des entreprises*², va bien au-delà de l'implantation géographique d'une entreprise. L'ancrage territorial représente l'intégration proactive et durable d'une entreprise dans l'écosystème de son territoire, visant à créer de la valeur partagée avec l'ensemble des acteurs locaux. Il s'agit pour l'entreprise de tisser des liens forts et d'établir une réciprocité avec les collectivités, les associations, les habitants, les autres entreprises et les institutions de formation. En ce sens, l'entreprise est un acteur clé du développement socio-économique et environnemental local.

La Plateforme RSE met en lumière plusieurs facettes de cet ancrage :

- économique : privilégier l'approvisionnement et la production locaux ainsi que le recrutement et le développement des compétences locales. Cela inclut aussi la participation à la vie économique du territoire ;
- sociale : contribuer à la cohésion sociale par la qualité de ses emplois et de sa politique salariale et en soutenant des associations, en s'engageant dans des actions de solidarité et en participant au bien-être des communautés locales ;
- environnementale : adapter ses pratiques aux spécificités du territoire et contribuer à la préservation des ressources et des écosystèmes locaux ;

¹ Si elle est adoptée, la suppression des « normes sectorielles » de reporting de durabilité, demandée par la Commission européenne dans le cadre du paquet Omnibus, ne le permettrait donc plus.

² <https://www.strategie.gouv.fr/publications/vers-une-responsabilite-territoriale-entreprises-avis-de-plateforme-rse>

- gouvernance et dialogue : instaurer un dialogue continu et constructif avec toutes les parties prenantes locales (élus, citoyens, associations, syndicats) ;
- coopération : s'engager dans des projets collectifs et partenariats avec les acteurs du territoire pour répondre à des défis communs.

Pour l'entreprise, l'ancrage territorial renforce sa résilience, notamment grâce à des chaînes d'approvisionnement courtes, son attractivité par la fidélisation des talents et son image positive ainsi que son acceptabilité sociale. Il peut également stimuler l'innovation et l'accès à des ressources locales spécifiques. Pour le territoire, l'ancrage territorial dynamise l'emploi local, favorise le développement économique durable, renforce la cohésion sociale et contribue à la résolution des enjeux sociaux et environnementaux locaux.

L'ancrage territorial est donc une approche visant à positionner l'entreprise comme un citoyen économique actif, participant pleinement à la construction d'un territoire durable et prospère, et liant la performance de l'entreprise à son intégration et à sa contribution positive à son environnement local.

La CSRD peut contribuer de manière positive aux territoires en renforçant la connaissance et la prise en compte des impacts locaux des entreprises. En effet, dans le cadre de l'analyse de double matérialité, les entreprises doivent identifier et mesurer leurs impacts positifs et négatifs sur les communautés locales et en rendre compte de manière détaillée¹. En analysant leurs impacts sur le territoire où elles opèrent, elles pourront mieux comprendre les enjeux territoriaux liés à leurs activités (pénurie d'eau, pollution de l'air, besoins d'emploi, dynamiques sociales, etc.) et à adapter leurs stratégies en conséquence. Les données du reporting de durabilité relatives aux conditions de travail, à la diversité, aux droits humains et aux communautés affectées peuvent améliorer les relations entre l'entreprise et les communautés locales.

La CSRD peut également inciter les entreprises à l'investissement durable sur les territoires et au développement de partenariats. Les plans de transition climatique, pour les entreprises concernées, doivent inclure des mesures pour réduire leurs émissions de gaz à effet de serre. Une partie de ces mesures peut impliquer des investissements locaux, par exemple dans les énergies renouvelables sur site, l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments, le développement de chaînes d'approvisionnement courtes, etc. En outre, les entreprises devront rendre compte de leur utilisation des ressources et de leur engagement dans l'économie circulaire (réduction des déchets, recyclage, réemploi). Cela peut conduire à des collaborations avec les acteurs locaux pour la gestion des déchets ou le développement de filières de recyclage locales, créant ainsi de la valeur sur le territoire. Par une analyse plus fine

¹ On notera que le module de base de la VSME ne traite pas ces enjeux alors que les PME sont plus souvent concernées par les conditions locales de leurs activités.

de la chaîne de valeur, la CSRD peut encourager les entreprises à privilégier l'approvisionnement local pour des raisons de durabilité (réduction de l'empreinte carbone liée au transport, soutien à l'économie locale, meilleure traçabilité, etc.).

La CSRD contribue par ailleurs à l'amélioration de la transparence et du dialogue avec les parties prenantes territoriales. Les données publiées par les entreprises favorisent une transparence accrue pour permettre aux collectivités territoriales, aux associations locales et aux citoyens de mieux comprendre les impacts et les engagements des entreprises présentes sur leur territoire. Pour faciliter la collecte des données demandées dans le reporting de durabilité, les entreprises sont incitées à dialoguer plus étroitement avec les parties prenantes locales pour mieux comprendre et prendre en compte leurs préoccupations et répondre collectivement aux défis territoriaux.

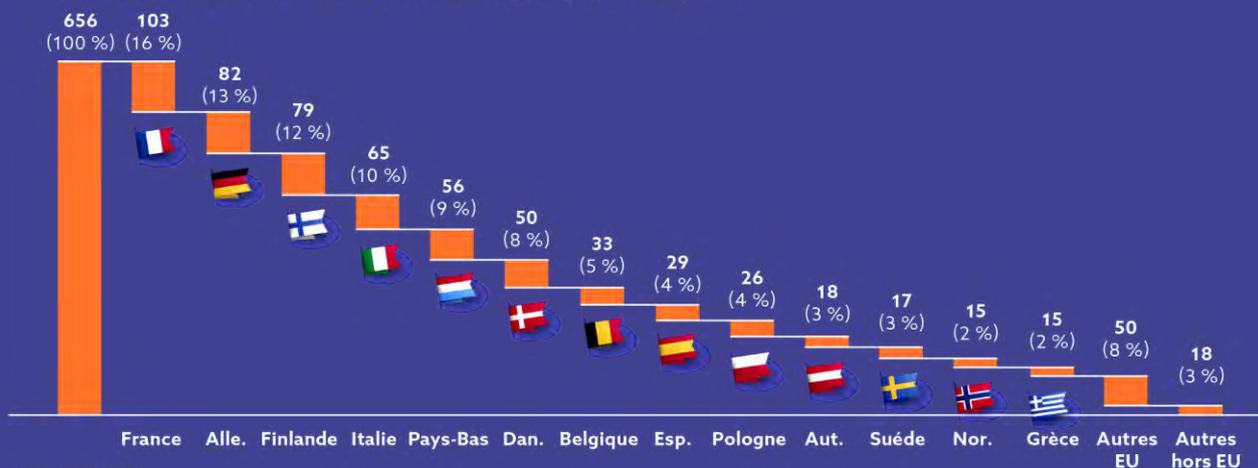
PREMIÈRES OBSERVATIONS À LA SUITE DE LA PUBLICATION DES RAPPORTS DE DURABILITE DE LA VAGUE 1

ÉTUDE DES PREMIERS RAPPORTS DE DURABILITÉ DES ENTREPRISES EUROPÉENNES

BILAN DES PREMIÈRES DÉCLARATIONS DE DURABILITÉ PAR L'EFRAG

L'EFRAG a publié le 23 juillet 2025 une analyse des 656 premiers rapports CSRD sur l'exercice 2024 des entreprises de la vague 1. Ce premier bilan est fondé sur les déclarations de durabilité de l'exercice fiscal 2024, publiées par les entreprises de la vague 1, en avril 2025. Sur les 656 rapports évalués, 103 ont été publiés par des entreprises françaises et 82 par des entreprises allemandes, malgré le fait que l'Allemagne n'a pas transposé la directive CSRD dans son droit interne. Suivent la Finlande (79), l'Italie (65) et les Pays-Bas (56).

Nombre et part des déclarations de durabilité, par pays du siège social



Source : EFRAG

Les premiers enseignements à retenir sont :

Matérialité

- Seules 10 % des entreprises ont identifié les dix normes ESRS comme étant « matérielles » tandis qu'environ 25 % ont sélectionné quatre normes thématiques ou moins comme « matérielles ».
- Le changement climatique (98 %), la main-d'œuvre propre (99 %) et la conduite des affaires (93 %) sont les informations les plus fréquemment publiées, devant les données relatives aux consommateurs utilisateurs finaux (68 %), à l'économie circulaire (65 %) et aux travailleurs de la chaîne de valeur (63 %).
- Toutes les normes thématiques sont considérées comme importantes dans une certaine mesure puisque aucune n'a été jugée importante par moins de 30 % des entreprises (les moins populaires étant l'eau et les ressources maritimes, à hauteur de 33 %, et les communautés affectées, à hauteur de 30 %).

Engagement des parties prenantes

- 97 % des entreprises ont impliqué des parties prenantes internes (principalement les salariés) dans les évaluations de matérialité.
- L'engagement avec des parties prenantes sociétales plus larges (ONG, communautés, universités, syndicats, etc.) reste rare.

Plans de transition

- 55 % des entreprises ont publié un plan de transition climatique mais l'EFRAG précise que « les approches et les formats varient » selon les entreprises.
- 60 % des entreprises françaises en ont publié, 69 % pour les entreprises allemandes et danoises, 72 % pour les entreprises espagnoles et 73 % pour les entreprises néerlandaises.
- Les moins bons élèves sont polonais (12 %) et italiens (23 %).

Thématiques

- Les sous-thématiques les moins populaires (moins de 5 % des rapports) sont la pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires, les microplastiques, les droits civils et politiques des communautés, les droits des peuples autochtones, la biodiversité et le bien-être animal.
- Les thématiques les plus reportées (plus de 80 % des rapports) sont l'atténuation du changement climatique, l'énergie, les conditions de travail, l'égalité de traitement et d'opportunités pour l'ensemble du personnel et la culture d'entreprise.

BL EVOLUTION

BL Evolution a publié en mars 2025 une première étude* des rapports de durabilité publiés. L'objectif de cette étude est d'analyser les tendances et enseignements clés des premiers rapports de durabilité, mettant en évidence la manière dont les entreprises structurent leur stratégie de durabilité à travers le prisme de la double matérialité et de la taxonomie européenne. Cette étude révèle les tendances par secteur. L'analyse repose sur l'étude de 44 entreprises sélectionnées par BL Evolution afin de représenter une diversité de secteurs d'activité et de pays européens.

Longueur des rapports

- La longueur des déclarations de durabilité varie considérablement.
- La moyenne se situe à 115 pages, la médiane à 100 pages.
- Le plus long rapport comprend 440 pages, le plus court 25 pages.
- Les institutions financières produisent en moyenne des rapports plus longs.

Étude des premiers rapports de durabilité des entreprises européennes par BL Evolution, KPMG et DELOITTE.

Les premiers enseignements sont les suivants :

Consultation des parties prenantes

98 % des entreprises expliquent avoir effectué une consultation interne, 55 % précisent qu'elles ont consulté leur direction et 48% leurs employés.

82 % affirment avoir réalisé une consultation externe ; 32% des entreprises précisent qu'elles ont dialogué avec leurs fournisseurs, 30 % avec leurs clients, 25 % avec leurs investisseurs, 41 % avec la société civile et 25 % avec les acteurs publics.

les modes de consultation les plus utilisés sont les questionnaires/enquêtes (48 %), les entretiens (43 %), les ateliers (27 %) et les réunions (18 %).

Enjeux matériels par secteurs d'activités

Les entreprises identifient entre 4 et 10 thèmes matériels sur l'ensemble des 10 thématiques de durabilité.

91 % des entreprises présentent un tableau des IRO dans leur rapport de durabilité ; le nombre d'IRO identifiés varie de 12 à 100, avec des écarts significatifs selon les secteurs. BL Evolution précise que cela questionne la méthodologie utilisée pour définir les thèmes matériels.

Les entreprises de l'agroalimentaire et le secteur bâtiment-immobilier-construction présentent le plus d'IRO matériels (63 IRO et 55 en moyenne respectivement), suivis des secteurs liés à l'extraction (métaux et mines, pétrole et gaz).

L'Agroalimentaire, les services et les industries extractives sont les secteurs présentant le plus de thèmes matériels ; les services et le numérique présentant moins d'IRO matériels en moyenne (39 et 33 respectivement) que les autres.

Les entreprises du secteur des services affichent moins d'impacts et de risques ; les enjeux se situent davantage sur la chaîne de valeur.

Présentation des modèles d'affaires et de la chaîne de valeur

45 % des entreprises représentent leur modèle d'affaires sous forme de schéma ; BL Evolution souligne l'émergence d'une tendance vers des modèles plus circulaires et régénératifs.

La représentation détaillée et ambitieuse donnée à la cartographie de la chaîne de valeur montre une prise de conscience accrue des entreprises sur la nécessité de repenser leur fonctionnement en intégrant des critères de durabilité de leur chaîne de valeur.

77 % des entreprises structurent leur chaîne de valeur sous forme de schéma, intégrant l'amont et l'aval.

Certaines représentations intègrent l'impact des émissions de gaz à effet de serre sur les 3 scopes, les parties prenantes, les IRO et les ESRS matériels.

Alignement des activités avec la taxonomie

50 % des entreprises étudiées présentent moins de 1 % de leurs activités économiques alignées avec la taxonomie (médiane).

Deux tiers des entreprises ont des recettes alignées avec la taxonomie ; parmi elles, trois entreprises ont des recettes alignées à plus de 50 %, issues des secteurs des industries extractives et de transformation (métaux et mines, production de fer et d'acier) et du secteur des services (transport ferroviaire).

33 % entreprises ont des recettes alignées à 0% ; les secteurs d'activité présentant l'alignement le plus faible sont essentiellement liés à l'agroalimentaire et l'industrie.

Vigilance

39 % des entreprises affirment avoir déjà formalisé un plan de vigilance.

43 % des entreprises prévoient de finaliser prochainement leur plan, en 2025 pour la plupart.

Les 18 % d'entreprises restantes évoquent l'importance du devoir de vigilance dans leur rapport mais sont moins précises et concrètes dans la concrétisation de leurs engagements.

Les pays disposant d'une législation nationale sur le sujet, la France et l'Allemagne, affichent un taux plus élevé d'entreprises ayant un plan de devoir de vigilance.

Climat et biodiversité

Seules 44 % des entreprises considèrent l'ESRS E4 (biodiversité et écosystèmes) comme matériel ; l'ESRS 1 relatif au changement climatique est considéré matériel pour 100 % des entreprises.

Parmi les entreprises considérant la biodiversité comme un enjeu matériel, seulement 30 % ont formalisé un plan de transition biodiversité, révélant un retard significatif par rapport aux plans climatiques, bien que le plan de transition biodiversité reste encore une notion nouvelle et volontaire dans l'ESRS E4.

Source : BL Évolution

KPMG

KPMG, dans son étude des premiers rapports de durabilité des entreprises de la vague 1, souligne les enseignements suivants :

Nombre de data points

En moyenne, les entreprises ont identifié 627 data points matériels, un chiffre ramené à 400-450 une fois les informations exigées par l'ESRS 2 – Informations générales – déduites.

Priorités sectorielles en matière ESG

Parmi les 38 thèmes de l'ESRS, les plus fréquemment jugés matériels sont :

S1 Égalité de traitement (96 %) ;

E1 Atténuation du changement climatique (92 %) ;

G1 Lutte contre la corruption (84 %).

À l'inverse, des sujets comme la pollution par microplastiques ou les ressources marines restent marginalement identifiés.

Collecte des données

La CSRD est un projet piloté à 45 % uniquement par le département RSE. 65 % des entreprises indiquent des difficultés majeures à collecter les données en amont.

La disponibilité des données, leur fiabilité et l'absence de procédures standardisées chez les fournisseurs compliquent le travail de collecte.

Les estimations sur le Scope 3 restent nombreuses, surtout dans les groupes internationaux à organisation décentralisée.

71 % des entreprises utilisent des solutions bureautiques traditionnelles (type excel) ; seulement 24 % ont adopté des outils digitaux dédiés à la CSRD.

Source : KPMG

DELOITTE

L'étude de Deloitte publiée en avril 2025 analyse les rapports de durabilité de 50 grandes entreprises françaises issues de 15 secteurs d'activités différents.

L'étude met en lumière les défis rencontrés par les entreprises dans la mise en œuvre des nouvelles normes de reporting de durabilité, malgré leur expérience acquise. En effet, les entreprises françaises peuvent s'appuyer sur 13 années de reporting Grenelle II et 6 années de reporting DPEF. L'étude souligne également les efforts des entreprises pour structurer leurs rapports de durabilité, tout en notant certaines disparités dans la mise en forme et le contenu de ces rapports.

L'étude met en lumière les défis rencontrés par les entreprises dans la mise en œuvre des nouvelles normes de reporting de durabilité, malgré leur expérience acquise. En effet, les entreprises françaises peuvent s'appuyer sur 13 années de reporting Grenelle II et 6 années de reporting DPEF. L'étude souligne également les efforts des entreprises pour structurer leurs rapports de durabilité, tout en notant certaines disparités dans la mise en forme et le contenu de ces rapports.

L'analyse de double matérialité révèle une hétérogénéité entre les entreprises dans l'identification et la présentation des enjeux de durabilité matériels. Par ailleurs, le nombre moyen d'IROs matériels identifiés par les entreprises françaises est de 49. Les secteurs de la construction et du bâtiment (106 IROs), de l'immobilier (77 IROs), de l'énergie (66 IROs), de la distribution (63 IROs) et de l'industrie pharmaceutique (57 IROs) identifient un nombre d'IROs plus important. À l'inverse, les secteurs présentant le moins d'IROs sont la banque (29 IROs) et l'assurance (30 IROs).

L'étude examine également les informations thématiques publiées par les entreprises sur les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance.

Concernant les informations environnementales, l'étude observe une amélioration de la transparence, notamment en ce qui concerne les plans de transition et les trajectoires de décarbonation. Elle met également en évidence les pratiques des entreprises en matière de consommation d'électricité et d'instruments contractuels ainsi que les défis liés à la publication d'informations sur la pollution, l'eau, la biodiversité et l'économie circulaire.

Matérialité des thèmes environnementaux

En moyenne, les entreprises ont identifié 4 thématiques environnementales matérielles, mais avec de fortes disparités selon les secteurs. Les thèmes les plus fréquemment jugés matériels sont l'atténuation du changement climatique (100 %), l'adaptation au changement climatique (92 %) et l'énergie (74 %). Les ressources marines, quant à elles, ne sont jugées matérielles que pour 4 % des entreprises.

Plans de transition

Une majorité significative (84 %) des entreprises a présenté un plan de transition. Parmi celles ayant publié un plan de transition, 88 % ont des trajectoires validées par le SBTi, 96 % présentent des leviers de décarbonation quantifiés et 95 % présentent des plans d'actions. En outre, environ deux tiers des entreprises ont également publié des informations sur les investissements (CAPEX) associés à leurs plans de transition.

Consommation d'électricité et instruments contractuels en lien avec les trajectoires de décarbonation

L'utilisation d'instruments contractuels pour la consommation d'électricité, tels que les Garanties d'Origine, est une pratique courante pour les entreprises (80 %). Cependant, la couverture de la consommation électrique par ces instruments varie considérablement d'une entreprise à l'autre.

Pollution

La pollution est un thème matériel pour près des deux tiers des entreprises. L'étude souligne les défis liés au reporting des substances préoccupantes (SOC) et des substances extrêmement préoccupantes (SVHC). De plus, les microplastiques restent difficiles à appréhender pour les entreprises : seules 4 entreprises ont publié des éléments chiffrés.

Eau et biodiversité

Environ 60 % des entreprises considèrent les thématiques liées à l'eau et à la biodiversité comme matérielles. L'étude note une prise de conscience émergente sur ces sujets mais aussi des difficultés liées à la définition de la matérialité et à la collecte de données, notamment en ce qui concerne les zones sensibles pour la biodiversité.

Économie circulaire

L'économie circulaire est un thème matériel pour une grande majorité des entreprises (88 %). L'étude met en évidence les politiques et les définitions sectorielles variées ainsi que les difficultés liées à la publication de métriques complètes et comparables sur les ressources entrantes, les ressources sortantes et les déchets.

Concernant les informations sociales, l'étude souligne la maturité des entreprises sur les métriques déjà publiées dans les DPEF, mais également les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de nouveaux thèmes, notamment ceux liés aux rémunérations, aux non-salariés, à la santé et la sécurité au travail ainsi que les droits humains.

Effectifs de l'entreprise

Les métriques relatives aux effectifs, y compris celles sur la formation et les non-salariés, sont généralement bien couvertes.

Les indicateurs sur les rémunérations sont publiés mais se heurtent à des difficultés méthodologiques et d'exhaustivité.

De nombreux plans d'amélioration sont prévus pour l'année suivante sur les thèmes de l'équité salariale, de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, du salaire décent, des heures de formation, du handicap, du congé parental et des non-salariés.

Santé et sécurité

La santé et la sécurité au travail sont des thématiques importantes pour l'ensemble du panel d'entreprises. Cependant, la publication de l'ensemble des indicateurs, en particulier ceux relatifs aux maladies professionnelles, représente un défi pour les entreprises.

Droits humains

L'étude met l'accent sur les efforts importants des entreprises en matière de transparence et de description des actions mises en œuvre pour respecter les droits humains. Elles établissent des liens concrets avec les politiques et les cadres existants, tant pour les collaborateurs que pour les autres parties prenantes.

Concernant les informations en matière de gouvernance, l'étude examine comment les entreprises françaises abordent cet aspect dans leurs publications.

Rémunérations indexées sur les enjeux ESG

Les initiatives liant la rémunération aux enjeux ESG sont principalement concentrées au niveau du top management. Elle souligne également une variation dans la pondération des critères ESG entre la rémunération à court terme et celle à long terme. Les critères ESG pris en compte par les entreprises sont divers et incluent des éléments tels que la satisfaction des salariés, la santé-sécurité et la réduction des émissions.

Éthique des affaires

Les enjeux d'éthique des affaires sont considérés comme matériels par 78% des entreprises, principalement en raison de leur matérialité financière. L'étude note que les entreprises françaises étaient déjà bien préparées sur les thèmes de la corruption et de l'éthique des affaires, notamment grâce à la loi Sapin II.

Gestion des relations fournisseurs et pratiques de paiement

La gestion des relations fournisseurs est jugée matérielle par moins de deux tiers des entreprises, qui rencontrent des difficultés à publier des informations complètes sur le sujet. Bien que la plupart des entreprises aient mis en place des politiques en la matière, la collecte et la consolidation des informations, notamment à l'échelle mondiale, représentent un véritable défi. De plus, moins d'un tiers des entreprises publient l'ensemble des trois indicateurs requis, le pourcentage de paiements effectués dans les délais étant le moins fréquemment communiqué. Environ 47 % des entreprises déclarent avoir des procédures en cours concernant les retards de paiement, et 83 % publient un délai moyen de paiement en nombre de jours.

L'étude met également en lumière la manière dont les entreprises présentent les informations liées à la taxonomie.

Disparités sectorielles

L'étude souligne les grandes différences entre les secteurs en ce qui concerne la communication des informations liées à la taxonomie. Ces disparités se manifestent à la fois dans les chiffres d'affaires déclarés comme « éligibles » ou « alignés » avec la taxonomie ainsi que dans les dépenses d'investissement (CAPEX) qui répondent aux critères de durabilité de la taxonomie.

Enfin, l'étude présente brièvement les conclusions des auditeurs de durabilité.

Observations des auditeurs

96 % des entreprises ont reçu au moins une observation de la part des auditeurs sur l'un des trois axes principaux des rapports de durabilité, à savoir la taxonomie, les ESRS et l'analyse de double matérialité.

Conclusion double matérialité

16 % des rapports contiennent une observation formulée par un auditeur.

Conclusion ESRS

96 % des rapports contiennent une observation qui souligne dans 94 % des cas les limites inhérentes à la première année d'application (estimations, périmètre, informations manquantes) et les engagements pris pour atteindre progressivement une conformité aux ESRS. Les autres sujets mentionnés sont le plan de transition et les émissions scope 3 (1/5), des focus sociaux (15 %), environnementaux (17 %) ou de gouvernance (1).

Conclusion Taxonomie

30 % des rapports contiennent une observation dont 1/3 sont relatives aux estimations dans le secteur financier et 60 % au DNSH Pollution.

WWF FRANCE

L'ONG a publié, lundi 31 mars 2025, une note analysant les premiers plans de transition climat publiés par trois entreprises françaises – Sanofi, Vinci et Air Liquide – dans leurs rapports de durabilité.

Source : WWF

L'ONG rappelle le rôle des plans de transition prévus dans la CSRD, qui « jouent un rôle fondamental ». Ils invitent les entreprises à « aligner leur modèle économique avec les objectifs climatiques et environnementaux en détaillant leurs stratégies de réduction des émissions, leur utilisation des technologies bas-carbone, ainsi que les financements mobilisés pour assurer leur transition ».

L'analyse qualitative des premiers plans de transition réalisée par WWF France démontre que les plans de transition sont un outil pertinent pour nourrir le dialogue entre entreprises, financeurs et politiques publiques, tout en restant un moyen de redevabilité utile, bien que non contraignant. Il prouve aussi que, si ces plans sont toujours perfectibles, leur évaluation permet d'identifier des leviers d'amélioration concrets et d'assurer une meilleure cohérence entre engagements climatiques et stratégies économiques.

Sur la forme, les rapports de durabilité sont similaires aux DPEF. Sur le fond, il apparaît que les trois rapports analysés sont conformes aux exigences de la CSRD et que les données reportées sont cohérentes entre elles. L'ONG souligne particulièrement le lien entre le plan de transition et les moyens financiers mis en œuvre ainsi que les indicateurs sur la gouvernance. Des points d'amélioration sont toutefois mentionnés concernant la granularité des leviers de décarbonation et de leur financement.

L'ONG précise que cette première analyse sera complétée par une analyse intégrant d'autres entreprises (du CAC40 mais également des entreprises de taille intermédiaire), d'autres pays (en lien avec les bureaux européens du WWF) et d'autres enjeux que le climat (en particulier ceux liés à la nature). Cette approche élargie permettra à l'ONG d'appréhender de manière plus globale les défis de la transition et d'assurer une meilleure articulation entre climat et biodiversité dans les stratégies des entreprises.

LA H2A

dresse ses premiers constats. Pour sécuriser l'exercice de cette nouvelle mission, le H3C puis la H2A ont publié un avis technique suivi de lignes directrices permettant à chacun – émetteurs de rapport comme vérificateurs – de mieux appréhender le périmètre et la nature des travaux attendus des certificateurs.

Premiers constats relatifs à la mise en œuvre de la CSRD par la Haute autorité de l'audit

À l'occasion de sa deuxième édition des Rencontres organisée le 2 juillet 2025, la Haute autorité de l'audit a rassemblé magistrats, commissaires aux comptes, organismes tiers indépendants, auditeurs de durabilité, représentants d'instances professionnelles, avocats, comités d'audit et homologues régulateurs chargés de la supervision de la profession de commissaire aux comptes.

La H2A a également créé un comité scientifique pour instruire les demandes d'homologation des formations de 90 heures que doivent suivre les professionnels pour être habilités à certifier. À ce jour, 12 organismes de formation ont été homologués par le Collège de la H2A. De plus, 2 762 commissaires aux comptes et 17 auditeurs de durabilité ont suivi l'une de ces formations et sont désormais inscrits sur la liste des professionnels habilités à certifier les informations en matière de durabilité. Enfin, 11 organismes tiers indépendants ont été accrédités par le COFRAC.

Nombre d'entre eux ont, dès 2024, engagé leurs premières missions de certification auprès des entreprises de plus de 500 salariés, et les rapports sont aujourd'hui finalisés.

La Haute autorité a, pour sa part, mené, en 2024, les premiers contrôles sur les procédures internes de deux organismes tiers indépendants. En 2025, ces contrôles s'élargiront aux missions elles-mêmes, pour identifier les difficultés rencontrées et alimenter une dynamique d'amélioration continue.

Ces Rencontres s'inscrivent dans un contexte en pleine évolution, marqué par le paquet Omnibus, qui va redessiner le paysage réglementaire. Toutefois, la H2A souligne que l'année écoulée a été marquée par une mobilisation forte de l'ensemble des acteurs – entreprises, professionnels, régulateur – pour répondre à ces nouveaux enjeux. « Ce qui relevait d'une phase d'exécution il y a quelques mois s'inscrit désormais dans un moment de redéfinition ». Florence Peybernès, présidente de la Haute autorité de l'audit, a souligné, à cette occasion, que « l'autorité reste pleinement engagée aux côtés des professionnels habilités à certifier les informations de durabilité ». Sa priorité est de « veiller à ce que les obligations actuelles et à venir soient compréhensibles, et les informations produites sincères et auditables, au service de la confiance du public, des investisseurs et des partenaires économiques ».

CHAPITRE 3

DES TRANSFORMATIONS INTERNES POUR PILOTER LES DONNEES AU CONTROLE DES INFORMATIONS DE DURABILITE

1. Pilotage des données de durabilité : une gestion interne à repenser

Les entreprises jouent un rôle important pour faire face à ces enjeux environnementaux, économiques et sociaux, à la fois parce qu'elles sont en capacité de trouver des solutions et parce qu'il en va de leurs perspectives d'avenir. L'entreprise est un acteur de la transition juste et durable pouvant contribuer, à son niveau, aux évolutions conformes au bien commun de la société et au développement durable de son territoire. L'implication des salariés et de leurs représentants dans les actions menées en faveur de la transition juste et durable est déterminante pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise¹. Grâce notamment au développement de la recherche et l'innovation, à leur choix d'organisation et à leurs modes de production, les entreprises participent aux transformations indispensables pour mener une transition socialement juste permettant de construire une croissance responsable et durable. La transition juste et durable constitue une opportunité. Elle permet de créer de nouvelles activités et de répondre aux attentes des salariés, en particulier les jeunes générations ; elle est porteuse de créations et d'évolutions d'emplois et de métiers, même si elle est également

¹ Accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social.

source de contraintes et d'incertitudes (opérationnelles, juridiques, financières, et sociales etc.) inhérentes à chaque processus de transformation.

Produire un reporting de durabilité sur une base annuelle nécessite la mise en place d'une organisation spécifique de pilotage des enjeux de durabilité. De la même manière que les entreprises ont des services comptables pour fiabiliser et traiter les données comptables et piloter des indicateurs de gestion financière, les plus grandes entreprises doivent désormais se doter d'une organisation interne pour gérer les risques ESG et piloter la stratégie à travers des indicateurs dédiés sur lesquels elles rendront des comptes à date¹. La gouvernance et la gestion des données sont ainsi des éléments centraux dans la mise en place d'un reporting de durabilité.

La gouvernance des données renvoie aux politiques, rôles et procédures nécessaires au traitement des données. La gestion des données consiste à mettre en œuvre cette gouvernance et englobe la collecte, le stockage, l'organisation et la conservation des données. La mise en place d'une gouvernance et d'une gestion adéquate des données de durabilité permet à l'entreprise de bénéficier de données précises, transparentes et fiables dans son reporting. Une stratégie de gouvernance des données de durabilité permet ainsi à l'entreprise de comprendre à quoi servent les données, comment les gérer et leur valeur. Les données sont sources de connaissance et de progrès, elles sont un outil d'aide à la décision.

Pilotage des données et souveraineté numérique

Jusqu'à aujourd'hui, les grandes entreprises devant produire une DPEF répondaient aux obligations de la transposition de la NFRD. Une équipe de consultants spécialisés était alors suffisante pour collecter les données nécessaires et fournir le rapport demandé. La CSRD vient bousculer ce mode de fonctionnement. Elle oblige les entreprises à couvrir un très large spectre potentiel de points de données, tout en élargissant le périmètre des organisations devant fournir un reporting de durabilité.

Les entreprises doivent mettre en place des outils pour automatiser et normaliser les processus en lien avec la CSRD, à commencer par la collecte des données nécessaires, qui variera selon l'activité de l'entreprise. Un transporteur aura ainsi probablement plus de points de données relatifs à l'impact carbone à collecter et à surveiller qu'un assureur. Mais aussi parce qu'elles doivent pouvoir démontrer les avancées réalisées sur leurs impacts ESG, notamment sur leur empreinte carbone. Une gouvernance solide devra être mise en place au plus haut de l'entreprise pour faire vivre ce reporting de durabilité, en fixant notamment des objectifs de décarbonation, avec comme cible la neutralité carbone à l'horizon 2050, puis en vérifiant leur réalisation au travers de la collecte et du

¹ <https://www.leprogres.fr/economie/2025/02/03/pourquoi-les-tpe-pme-doivent-tirer-profit-des-normes-de-durabilite-europeennes>

traitement des données d'impact. Également en adaptant les KPI aux évolutions de l'organisation, que ce soit en termes d'activité ou de stratégie.

Les données constituent la source indispensable à l'entraînement et à l'utilisation de modèles d'IA. D'après le rapport IBM's Global AI adoption Index¹, 35 % des organisations utilisaient déjà l'IA dans leurs activités en 2022. Ce pourcentage a probablement augmenté depuis, grâce à l'accès et à l'utilisation facilités des modèles de langage (LLM), comme ChatGPT.

Le pilotage de la durabilité se fait au moyen de données. Selon l'étude de Tennaxia², présentée à l'occasion du salon ProDurable 2025, sur un panel de plus de 200 entreprises, dont 63 % reporteront sur l'année fiscale 2025, plus d'un tiers des répondants ne savent pas où se trouvent une partie de leurs données à reporter. Quant aux autres, les réponses fluctuent entre Excel, ERP, système d'information « de type SIRH », plateforme collaborative « de type Sharepoint par exemple ». En effet, les outils de gestion de la donnée restent très hétérogènes et doivent gagner en fiabilité : 35 % des entreprises stockent leurs données sur Excel, 28 % dans des systèmes d'information (de type SIRH – gestion du personnel d'une entreprise) et 17 % dans des logiciels ERP (par exemple, Oracle, SAP, SAGE, etc.). 5 % des entreprises déclarent utiliser des documents papier. De plus, leurs dénominations peuvent varier pour désigner un seul et même indicateur, surtout lorsque leurs activités sont internationales. La robustesse des données initiales est ici en jeu. Les exigences de la CSRD permettent la constitution de données ESG avec un enjeu de localisation, de collecte, de protocole de reporting et l'élaboration d'un référentiel d'indicateurs. Or, 70 % des entreprises expriment des inquiétudes sur leur processus de collecte de données. Si les données sur le carbone sont aujourd'hui plutôt bien appréhendées et sur un scope de plus en plus large (91 % des entreprises interrogées ont entamé la mesure du scope 3 contre 55 % en 2019), c'est beaucoup moins le cas sur les données sociales de la chaîne d'approvisionnement. Cette tendance souligne l'importance croissante des données pour la prise de décision.

En outre, 48 % des entreprises affirment avoir mis en place une approche « data-driven », soit deux fois plus qu'en 2023. Pour qu'une entreprise devienne réellement « data-driven », la qualité des données est un élément fondamental. Sans elle, il est alors impossible de prendre des décisions fiables et éclairées à tous les niveaux : opérationnel, tactique et exécutif. De plus, dans un écosystème où les entreprises interagissent avec de multiples acteurs, des données de qualité permettent de faciliter les interactions et l'interopérabilité des systèmes d'information. Cela inclut notamment les échanges avec les fournisseurs.

¹ <https://www.ibm.com/downloads/documents/us-en/107a02e94a48f5c1>

² <https://www.tennaxia.com/ressource/csrd-ou-en-sont-les-entreprises/> Etude de Tennaxia, réalisée en partenariat avec LCL et Bpifrance

La technologie peut jouer un rôle de soutien dans la stratégie des données de durabilité, elle apporte des solutions innovantes pour gérer les processus et politiques associés aux données de durabilité. Toutefois, la collecte interne des données de durabilité peut représenter un véritable défi pour l'entreprise, la technologie n'étant jamais suffisante pour répondre à ce défi. La collecte des données pour constituer un reporting de durabilité précis et fiable impose une transversalité entre les services car chacun d'entre eux possède une partie des données nécessaire à son élaboration. Le déploiement du reporting de durabilité provoque un décloisonnement des services en interne. L'analyse de double matérialité requise à la base du reporting permet d'associer des services qui ne travaillaient pas ensemble ou très éloignés des sujets de durabilité. La formation des salariés et des administrateurs et leur acculturation aux enjeux de durabilité est fondamentale pour leur permettre de comprendre l'intérêt et l'enjeu du reporting de durabilité pour la transition, qui va bien au-delà de l'exercice de conformité. C'est également une manière de responsabiliser l'ensemble de l'entreprise sur les enjeux de durabilité. Pour constituer un reporting de qualité, le chemin pour capter l'information en interne doit alors être repensé et un travail de fiabilisation des données doit se mettre en place, sur le temps long.

En outre, dans la loi française de transposition, des droits à la consultation des salariés et de leurs représentants sur les informations de durabilité étaient prévus, puisque la direction de l'entreprise devait informer de manière pertinente et appropriée les représentants des salariés sur les moyens d'obtenir et de vérifier les informations en matière de durabilité¹. Mais depuis la loi DADDUE : l'information sur les données de durabilité ne doit plus nécessairement être communiquée à l'occasion des trois consultations obligatoires, mais elle doit désormais être intégrée dans au moins l'une d'entre elles.

La CSRD favorise cependant une implication explicite des représentants de salariés dans la transformation des modèles d'affaires. La consultation des représentants de salariés doit donc se faire à toutes les étapes de l'élaboration du reporting de durabilité par un dialogue social dans l'analyse de matérialité en amont, ainsi qu'une consultation du CSE en aval².

Dans son avis *Responsabilité numérique des entreprises* de 2020³, la Plateforme RSE recommandait aux entreprises de se former aux enjeux du numérique à tous les niveaux de l'entreprise et notamment en formant les membres situés au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise (comex) aux enjeux et principes de base relatifs à la gouvernance des données et

¹ Article 19 bis, paragraphe 5, et 29 bis, paragraphe 6, de la Directive CSRD. URL : <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>

² Ordonnance n°2023-1142 du 6 décembre 2023 relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales. URL : <https://www.dalloz-actualite.fr/flash/transposition-de-csrd-derniers-details-sont-desormais-fixes>

³ <https://www.strategie.gouv.fr/rse-responsabilite-numerique-des-entreprises-enjeux-des-donnees-environnementaux-et-sociaux>

en renforçant les équipes chargées de la RSE en compétences sur le cadre légal relatif à la protection des données.

2. Transformation des métiers de la finance et des ressources humaines

Le reporting de durabilité transforme profondément les rôles et les responsabilités des directeurs financiers et des directeurs des ressources humaines. Alors que ces fonctions étaient traditionnellement centrées sur les aspects financiers et la gestion des ressources humaines de manière isolée, la réalisation d'un reporting de durabilité élargit leur champ d'action respectif.

2.1. Principales transformations du rôle du directeur financier

Intégration des données extra-financières : le directeur financier doit désormais superviser la collecte, la gestion, la validation et la publication de données non financières liées aux enjeux environnementaux (émissions de gaz à effet de serre, consommation d'eau et d'énergie, gestion des déchets, etc.) et sociaux (diversité, inclusion, sécurité au travail, formation, etc.). Cela nécessite de mettre en place de nouveaux systèmes de collecte de données, souvent en collaboration avec d'autres départements, et d'assurer leur fiabilité et leur auditabilité au même titre que les données financières.

Évaluation des risques et opportunités ESG : le directeur financier est de plus en plus impliqué dans l'identification et l'évaluation des risques financiers liés aux enjeux ESG ainsi que des opportunités financières découlant de la transition écologique et sociale (nouveaux marchés, efficacité des ressources, investissements verts, etc.). Cette analyse influence les décisions d'investissement, la gestion des risques et la stratégie financière globale de l'entreprise.

Communication avec les investisseurs : le directeur financier joue un rôle clé dans la communication de la performance ESG de l'entreprise, en expliquant son impact sur la valeur à long terme et en répondant aux questions des analystes et des investisseurs sur ces sujets.

2.2. Principales transformations du rôle du directeur des ressources humaines

Champ de collecte des données élargi : le reporting de durabilité exige du directeur des ressources humaines une collecte et une communication des données quantitatives et qualitatives relatives aux employés, aux travailleurs non salariés et aux droits humains dans la chaîne de valeur, allant au-delà des indicateurs RH traditionnels.

Intégration des enjeux sociaux dans la stratégie RH : le directeur des ressources humaines doit aligner la stratégie de gestion des ressources humaines avec les objectifs de durabilité de l'entreprise. Cela peut se traduire par des politiques de recrutement favorisant la diversité, des programmes de formation axés sur les enjeux de durabilité, des initiatives pour améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail, des pratiques de salaires décents pour les travailleurs de la chaîne de valeur, etc.

Dialogue social et engagement des employés : le reporting durabilité alimente le dialogue social en apportant une vision globale des enjeux économiques, sociaux et environnementaux. L'élargissement des connaissances et la montée en compétences du DRH et des représentants syndicaux et du personnel sur l'ensemble de ces sujets est un facteur clé pour faciliter les consultations, notamment au regard des impacts économiques et sociaux liés à la transformation des activités, emplois et qualifications. En outre, le DRH joue un rôle important pour impliquer l'ensemble des salariés dans la démarche de durabilité de l'entreprise.

Gestion des talents et attractivité : les candidats et les employés sont de plus en plus sensibles aux engagements sociaux et environnementaux des entreprises. Le directeur des ressources humaines doit désormais intégrer ces aspects dans la stratégie RH de l'entreprise pour renforcer l'attractivité des métiers et la marque employeur ainsi que pour améliorer la rétention des talents.

Anticipation des impacts sociaux de la transition écologique et sociale : la transition vers une économie plus durable peut avoir des conséquences sur l'emploi et les compétences. Le directeur des ressources humaines avec les représentants syndicaux et du personnel jouent un rôle crucial dans l'anticipation de ces mutations, la mise en place de plans de requalification et de mobilité interne et l'accompagnement des changements organisationnels.

Ainsi, le reporting de durabilité ne se contente pas d'ajouter une nouvelle dimension à ces fonctions ; il les incite à travailler plus étroitement, à développer de nouvelles compétences et à adopter une vision plus intégrée de la performance globale de l'entreprise, où les aspects financiers, sociaux et environnementaux sont intrinsèquement liés et contribuent à la création de valeur à long terme. Le directeur financier devient un acteur clé de la finance durable et de l'évaluation des risques et opportunités ESG, tandis que le directeur des ressources humaines devient un pilier de la performance sociale et de l'engagement des employés dans la transition écologique et sociale.

CSRD : des évolutions organisationnelles à venir

La finance joue un rôle prépondérant au sein des entreprises dans le cadre du déploiement du reporting de durabilité. S'opère depuis plusieurs mois une bascule du reporting de durabilité vers la finance, jugée comme la fonction la plus mature dans l'entreprise pour gérer les données de durabilité à l'image des données financières. La fonction RSE et développement durable reste en revanche la plus légitime dans l'entreprise pour orchestrer l'ensemble des sujets ESG. Cette bascule est le reflet d'une approche plus transversale du traitement des enjeux de durabilité en interne en cela que la CSRD impose une transversalité entre les services pour collecter l'ensemble des données. Le sujet n'échappe pas au service RSE et développement durable : en réalité, davantage de services sont concernés.

Des réorganisations internes commencent à s'opérer au sein des grandes entreprises, même si celles-ci restent marginales à l'heure actuelle. Aujourd'hui engagées dans une phase de mise en conformité avec la réglementation européenne CSRD, la réorganisation est une phase à venir. Ces évolutions doivent être bien intégrées dans la GPEC des entreprises.

3. Informations de durabilité : des risques réputationnels et juridiques

L'entreprise qui communique publiquement sur ses impacts de durabilité peut s'exposer à des actions en justice, même si celles-ci restent encore exceptionnelles. Les allégations en matière de durabilité environnementale sont en effet encadrées par la loi, notamment avec les lois AGECE en 2020 puis Climat et résilience en 2021. Il existe donc un fondement légal mieux défini pour les missions de contrôle par la DGCCRF des allégations sur la durabilité environnementale et pour des actions en justice par des personnes intéressées par la protection du consommateur, d'une concurrence loyale et des collectivités publiques. Cependant, pour les allégations sociétales, un travail juridique et législatif est en cours (voir l'avis *Affichage social sur les biens et services*, partie IV, de la Plateforme nationale RSE publié en 2022).

Au-delà du risque pénal, le risque réputationnel, et donc économique, ainsi identifié devrait inciter chaque entreprise, grande ou petite, à réaliser des analyses d'impact robustes pour mieux communiquer avec ses clients et ses financeurs sur la qualité de ses produits ou de son organisation en matière de durabilité. Cela montre à nouveau que le reporting de durabilité ne devrait pas être simplement un exercice de « compliance », mais constitue un outil au service d'une politique globale de l'entreprise.

Pratiques commerciales trompeuses : litige entre deux PME nordistes du secteur de la construction

L'affaire oppose deux sociétés spécialisées dans la conception et/ou la distribution de solutions de protection et d'étanchéité des bâtiments. L'une des sociétés reproche notamment à l'autre d'utiliser les mentions « écologique » et « éco-responsable » ou, après modification, la mention « plus éco-responsable », et des logos en forme de feuille pour désigner certains produits ; des allégations « recyclable » et « 100 % recyclable » ainsi que la boucle de Möbius, symbole universel du recyclage, pour des produits qui ne seraient *in fine* pas recyclés.

La société à l'origine de cette action estime que de telles allégations constituent des pratiques commerciales trompeuses et sollicite des dommages et intérêts ainsi que des mesures de publication pour informer le marché.

Le tribunal a confirmé que les mentions « écologique », « éco-responsable » et « plus éco-responsable » étaient des allégations environnementales. En conséquence, le tribunal a ordonné à la société concernée « de supprimer de sa communication les allégations environnementales incriminées » en faisant référence à la directive 2005/29/CE22 sur les pratiques commerciales trompeuses et sa transposition en droit français (articles L 121-1 et suivants du code de la consommation).

En outre, se référant aux critères de recyclabilité définis par la loi AGEC et intégrés au code de l'environnement, la société à l'origine du procès estime que la recyclabilité d'un produit s'entend comme la capacité de recyclage « effective » et non juste théorique. Or, les produits concernés de la marque concurrente ne seraient, selon elle, pas recyclés du fait de l'absence de process de récupération et de recyclage de ces produits. Elle ne devrait donc pas pouvoir utiliser ces allégations. La décision du président du Tribunal indique : « Selon le guide des allégations environnementales, un produit est recyclable lorsque le produit, un emballage ou un composant associé peut être prélevé du flux des déchets par des processus et des programmes disponibles et qui peuvent être collectés, traités et remis en usage sous forme de matières premières ou de produits (norme ISO 14021). [...] Le ruban de Möbius signifie que l'emballage ou le produit est recyclable ou valorisable. Il vise à informer l'utilisateur final du caractère recyclable du produit. Il informe que le produit ou l'emballage est techniquement recyclable. »

Le jugement rendu par le tribunal de Valenciennes n'est toutefois pas définitif.

En droit français, l'interdiction des pratiques commerciales trompeuses stipulée dans les articles L.121-1 et suivants ainsi que dans l'article L. 113-1 du code de la consommation¹ reste l'outil juridique principal pour appréhender le *greenwashing*, avec la particularité qu'elles font l'objet de sanctions tant civiles que pénales en France. Pionnière dans la lutte contre le *greenwashing*, la France a progressivement renforcé son cadre législatif. La loi n° 2020-105 du 10 février 2020² relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (AGEC) oblige la publicité à l'étiquetage environnemental pour améliorer l'information des consommateurs sur les caractéristiques environnementales de certains produits spécifiquement visés. La loi n° 2021-1104 du 22 août 2021³ portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets, dite loi Climat et résilience, a permis de renforcer cette publication obligatoire et de proposer un encadrement des allégations environnementales, fixant un régime de lutte contre la publicité mensongère sur ce pan spécifique de la communication. Ou encore le décret n° 2022-539 du 13 avril 2022⁴ relatif à la compensation carbone et aux allégations de neutralité carbone dans la publicité vient préciser les modalités pratiques d'application de ces évolutions du Droit de l'environnement.

Au niveau européen, la lutte contre le *greenwashing*⁵ constitue également un enjeu avec la directive 2024/825 du 28 février 2024 qui renforce les règles concernant les allégations environnementales, obligeant les entreprises à fournir des preuves solides pour soutenir leurs affirmations et la directive sur les allégations environnementales (dite « Green Claims ») qui est en cours de discussion et qui pourrait instaurer un système de validation préalable des allégations et labels environnementaux. Une allégation environnementale⁶ est une mention valorisant tout ou une partie d'un produit pour ses caractéristiques sociales ou environnementales. Cette allégation peut être visible sur l'emballage, l'étiquette ou la publicité du produit. Une allégation doit être fiable, ne doit pas être trompeuse ou de nature à induire en erreur le consommateur et doit également être vérifiable. Quand une allégation sociale ou environnementale ne répond pas à ces critères, il s'agit d'une pratique de *greenwashing* ou d'« écoblanchiment », désignant une communication qui utilise de façon abusive l'argument social ou écologique. La progression dans le reporting de durabilité devrait aider aussi à lutter contre les allégations trompeuses en matière sociétale, et protéger aussi les entreprises engagées dans des pratiques RSE robustes.

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032227301/2021-08-25

² <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000041553759/2021-10-22/>

³ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043956924>

⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000045570611/>

⁵ Avis Plateforme RSE Affichage social sur les biens et services, février 2022.

⁶ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/les-fiches-pratiques/allegations-environnementales-ce-qui-faut-retenir>

La protection du consommateur, qu'il s'agisse de sa sécurité (pour les produits non alimentaires) ou de ses intérêts économiques, est au cœur de la mission de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes¹ (DGCCRF). Celle-ci peut prononcer des avertissements mais également sanctionner les manquements des entreprises par différents moyens (sanctions administratives, injonctions ou assignations devant un juge judiciaire)². En 2023, la DGCCRF a dressé 141 avertissements, 114 injonctions et 18 procès-verbaux pénaux et administratifs³. Cette mission reste toutefois à renforcer, notamment en raison de la diminution des moyens de contrôle de la DGCCRF ces dernières années. Par ailleurs, placé sous l'autorité du Directeur général de la gendarmerie nationale, l'Office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique (OCLAESP) est une unité de police judiciaire interministérielle à compétence nationale créée le 24 juin 2004. Celui-ci déploie son énergie pour sensibiliser et mobiliser les différents acteurs autour de ces contentieux.

En outre, les entreprises et plus particulièrement les dirigeants doivent également respecter les différentes lois nationales et internationales en matière de corruption. C'est notamment le cas de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin II », adoptée le 9 décembre 2016⁴. Celle-ci vise à instaurer plus de transparence dans le processus d'élaboration des décisions publiques et dans la vie économique afin de développer des modes de gouvernance plus éthiques et plus durables. Pour cela l'entreprise doit veiller à être plus vigilante à l'égard des pratiques de corruption, afin de prévenir la corruption en amont et non plus simplement la sanctionner en aval. La lutte anti-corruption a été confiée à l'Agence française anti-corruption, qui veille à ce que les pouvoirs publics, d'une part, et les entreprises, d'autre part, s'acquittent de leurs obligations de vigilance à l'égard de cette pratique⁵.

Par ailleurs, en application de la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, le Tribunal judiciaire de Paris a ouvert une 34^e chambre le 2 septembre 2024 ainsi qu'une chambre au sein

¹ <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/comprendre-la-dgccrf/les-missions-de-la-dgccrf>

² Repères, « Les contrôles de la DGCCRF, pouvoirs d'enquête et de sanction », DGCCRF. URL : https://www.economie.gouv.fr/files/2021-05/controles-dgccrf-pouvoirs-enquete-sanction_0.pdf

³ Rapport d'enquête « Bilan de la première grande enquête de la DGCCRF sur l'écoblanchiment des produits non alimentaires et des services : un quart d'anomalies et de nombreuses suites », DGCCRF, 25 mai 2023.

⁴ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033558528/2024-05-07/>

⁵ Panorama des lois, « Loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique », Vie publique, 13 décembre 2016. URL : <https://www.vie-publique.fr/loi/20762-loi-sapin-2-du-9-decembre-2016-transparence-lutte-contre-la-corruption>

de la cour d'appel. Elle traitera de l'ensemble des contentieux fondés sur le devoir de vigilance et de tout autre litige assimilé en matière sociale économique et environnementale¹.

Au-delà des risques juridiques pour les entreprises, les développements contentieux relatifs aux informations publiées et aux obligations de vigilance et de corruption illustrent la mobilisation de différents instruments normatifs et voies de recours pour tendre vers un même objectif, celui de la redevabilité, et de s'assurer de la sincérité des démarches RSE (reporting, vigilance, etc.). Cela est essentiel non seulement pour l'éventuelle réparation des dommages et pour l'effet dissuasif censé favoriser la prévention des violations, mais aussi pour favoriser la concurrence loyale et, *in fine*, pour la réalisation des objectifs de développement durable.

4. CSRD : audit des informations de durabilité

Avec l'entrée en vigueur de la CSRD, pour les grandes entreprises assujetties, les données de durabilité doivent être auditées en interne par un comité d'audit ou tout comité spécialisé agissant sous la responsabilité du conseil, et certifiées par un commissaire aux comptes ou un organisme tiers indépendant (OTI) sous la supervision de la Haute Autorité de l'audit. Il s'agit d'une avancée majeure, propre à la CSRD, au titre du contrôle des informations de durabilité.

En France, la loi dispose que pour les grandes entreprises le conseil d'administration se dote d'un comité d'audit². Il s'agit d'un organe de gouvernance présent dans la quasi-totalité des sociétés cotées mais aussi, dans un cadre non contraint, dans un nombre croissant de sociétés non cotées désireuses de structurer ou renforcer leurs pratiques de gouvernance. Le conseil d'administration définit les missions du comité d'audit en fonction des besoins spécifiques de la société et de l'existence ou non d'autres comités spécialisés, tels que le comité des risques ou le comité d'éthique pour les entreprises qui en sont dotées, et détermine la structure et le fonctionnement du comité d'audit. Il contribue à la pertinence de l'information financière et à la fiabilité des processus de gestion des risques et de contrôle interne. Depuis l'entrée en vigueur de la CSRD, le comité d'audit voit, dans certains cas³, sa mission s'élargir et devra désormais superviser les données de durabilité au même titre qu'il le fait pour les informations financières par le suivi du processus d'élaboration de l'information de durabilité, le suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, la supervision de la mission de certification ainsi que le compte-rendu de sa mission à l'organe de surveillance.

¹ Communiqué du Tribunal judiciaire de Paris, 17 septembre 2024.

² <https://www.ifa-asso.com/>

³ Certaines sociétés de la première vague ont confié la mission de certification au comité RSE ou au comité des nominations et des rémunérations lorsqu'ils existent.

La France a procédé à la transformation du Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C) en Haute Autorité de l'audit (H2A) à l'occasion de la transposition de la directive CSRD¹. La H2A est l'autorité nationale de régulation des commissaires aux comptes et des professionnels certifiant les rapports de durabilité des entreprises. Son président est nommé par le président de la République.

La H2A reprend les missions antérieurement assurées par le H3C et se voit confier de nouvelles missions relatives à la régulation de la certification des informations en matière de durabilité, dont notamment :

- l'inscription des auditeurs de durabilité sur les listes et tenue des listes ;
- la formation des commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité ainsi que leur contrôle ;
- l'activité disciplinaire (la H2A peut mener des enquêtes puis, s'il y a lieu, la commission des sanctions peut prononcer des sanctions allant du blâme jusqu'à l'interdiction de l'activité de commissaire aux comptes) ;
- le suivi de l'évolution du marché de l'audit légal et de la certification des informations en matière de durabilité des EIP (la H2A publie, à ce titre, un rapport triennal portant sur l'étude du marché de l'audit).

Source : Haute Autorité de l'Audit

Le commissaire aux comptes ou l'auditeur de durabilité certifie la fiabilité de l'information de durabilité, dans le respect de règles professionnelles et déontologiques strictes. Son rôle est essentiel pour garantir que les informations communiquées par les entreprises en matière de durabilité ne comportent pas d'erreurs, d'omissions ou d'incohérences d'une importance telle qu'elles pourraient influencer les décisions des utilisateurs de ces informations : actionnaires minoritaires, investisseurs, bailleurs de fonds, ONG, collectivités, communautés humaines. La mission de certification des informations de durabilité est donc une mission légale, déterminée par la loi, où l'intérêt général est étendu à l'ensemble des acteurs. Les attentes en matière d'audit des reporting de durabilité sont fortes, eu égard aux enjeux sociétaux de cette nouvelle mission. Dès 2025, l'assurance limitée qui sera donnée au titre des rapports de durabilité des entreprises pour l'année 2024 sera soumise au regard critique de la société dans son ensemble, des lecteurs habituels des états financiers aux acteurs de la société civile.

Conformément aux termes du code de commerce qui transpose la directive CSRD, la mission des vérificateurs est une mission de certification (assurance limitée) des informations en matière de durabilité qui s'articule autour de quatre axes de vérification :

- la conformité aux ESRS du processus dit « de double importance » ;
- la conformité des informations de durabilité publiées aux dispositions du code de commerce et aux ESRS ;

¹ <https://h2a-france.org/publications/depuis-le-1er-janvier-2024-la-haute-autorite-de-laudit-h2a-a-succede-au-h3c/>

- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement sur la taxonomie verte (UE) 2020/852 ;
- la conformité avec l'exigence de balisage électronique de l'ensemble des informations.

Assurance limitée, assurance raisonnable

L'assurance limitée et l'assurance raisonnable sont des notions traduisant deux approches différentes du contrôle. La conclusion d'une mission d'assurance limitée est généralement exprimée sous une forme négative, par laquelle le praticien déclare n'avoir constaté aucun élément lui permettant de conclure que l'objet de l'audit est entaché d'inexactitudes significatives. À l'inverse, la conclusion d'une mission d'assurance raisonnable est généralement formulée sous une forme positive et aboutit à un avis sur la mesure de l'objet de l'audit au regard de critères préalablement définis.

Dans le cadre de la mission légale d'audit des informations de durabilité, l'assurance limitée attendue par les commissaires aux comptes et auditeurs de durabilité se distingue donc de l'audit des états financiers où une assurance raisonnable est attendue¹. En effet, « la mission légale confiée aux vérificateurs devra aboutir à la production d'un rapport de certification, émis sur la base d'une assurance limitée que les informations en matière de durabilité ne comportent pas d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles pourraient influencer les décisions des utilisateurs de ces informations ». Dans le cadre d'une assurance limitée, la conclusion sera exprimée sous forme négative : « sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'inexactitudes (erreurs, omissions, incohérences) importantes concernant... ».

La question de l'assurance limitée dans les prochaines années (soit un passage à une assurance raisonnable pour l'audit des informations de durabilité) est un des sujets de discussion dans le cadre européen.

¹ <https://h2a-france.org/publications/la-h2a-publie-les-lignes-directrices-relatives-a-la-mission-de-certification-des-informations-en-matiere-de-durabilite-et-des-informations-taxonomie/>

Au 9 novembre 2024, la H2A dénombrait 1 100 commissaires aux comptes durables mais seulement 9 auditeurs de durabilité et 7 organismes tiers indépendants. En février 2025, les *big five*¹ représentent 42 % des commissaires aux comptes habilités à certifier les informations en matière de durabilité contre 9,3 % des commissaires aux comptes en général². Par ailleurs, alors que la réglementation ne l'impose pas, les deux tiers des entreprises du CAC 40 font le choix de nommer deux auditeurs de durabilité, comme cela est déjà obligatoire pour les sujets financiers³. Quant aux organismes tiers indépendants, dix sont accrédités en février 2025⁴ et seuls neuf auditeurs de durabilité issus de leurs rangs sont à l'heure actuelle homologués par la H2A. Des discussions très soutenues ont eu lieu au niveau européen pour savoir si les commissaires aux comptes étaient les mieux placés pour certifier les informations de durabilité au lieu des OTI. Sur les 27 États membres, très peu d'entre eux ont levé l'option et permis aux entreprises de choisir un autre acteur qu'un commissaire aux comptes. C'est le cas de la France, de l'Espagne et du Danemark. Les Pays-Bas s'engagent également sur ce chemin.

L'audit des informations de durabilité engendre une nouvelle collaboration entre l'auditeur et l'entreprise. Il s'agit aujourd'hui d'un point de tension. Anticipant des audits exhaustifs, de nombreuses entreprises ont tendance à faire du « sur-reporting », en essayant de renseigner l'intégralité des indicateurs recensés dans la CSRD. Cela est pourtant contraire à l'esprit de la double matérialité qui prévoit de ne reporter que les données matérielles.

Quant aux sanctions, la CSRD laisse une ample marge de manœuvre aux États membres. En France, des sanctions civiles et pénales ont été prévues dans le cadre de la transposition de la directive CSRD. Toutefois, la loi DDADUE⁵ (Diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne) a entraîné une dépenalisation importante des manquements liés à la désignation, la convocation ou l'entrave au travail de l'auditeur pour les auditeurs de durabilité.

¹ Deloitte, KPMG, Mazars, PwC et EY

² <https://www.aefinfo.fr/depeche/725553-csrd-a-quel-point-les-big-five-sont-ils-preponderants-dans-les-audits-de-durabilite-des-entreprises>

³ <https://www.aefinfo.fr/depeche/710140-csrd-le-choix-des-certificateurs-de-durabilite-principal-enjeu-des-assemblees-generales-2024>

⁴ Afnor certification, Bureau Veritas certification France, Cabinet de Saint Front, DS Avocats, Impaccct, Qualiconsult audit, RSE France, RSM paris, Socotec environnement, Talenz audit.

⁵ Loi n° 2024-364 du 22 avril 2024 portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne en matière d'économie, de finances, de transition écologique, de droit pénal, de droit social et en matière agricole, couramment appelée « loi DDADUE ».

Le poids des Big Four, leaders anglo-saxons, et avenir des commissariats aux comptes français

Les données ESG reportées par les entreprises assujetties à la CSRD doivent faire l'objet d'une vérification pour asseoir leur crédibilité et éviter tout *greenwashing*. Cependant, les acteurs missionnés pour la vérification des données ne devront pas rendre compte de la stratégie de durabilité des entreprises mais bien de l'exactitude et de la traçabilité de ces données. La France a joué un rôle majeur dans l'élaboration de la directive. Lors de sa rédaction, le député européen Pascal Durand a proposé que les audits financiers et de durabilité soient réalisés de manière indépendante, par des experts autonomes, cela afin d'éviter une concentration du marché aux Big Four de l'audit, leaders anglo-saxons – Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PwC. Paris a fait le choix, pour la certification des rapports de durabilité des entreprises soumises à la directive CSRD, d'ouvrir le marché de durabilité aux Prestataires d'assurance indépendants, compte tenu de la concentration du marché. Un dispositif de formation est également mis en place préalablement à la vérification des rapports de durabilité. La forte influence des Big Four a déjà fait ses preuves auprès des commissaires aux comptes, suite à l'adoption de la loi Pacte qui a mis fin à l'obligation de certification des comptes des petites sociétés et qui a laissé aux Big Four la plus grosse part du marché d'audit. Dans les vérifications des CSRD des très grandes sociétés cotées, les cabinets d'audit jouent un rôle important. Cependant, l'ouverture du marché aux OTI devrait s'équilibrer à terme. En effet, le double phénomène d'une multiplication d'acteurs qui seront déclarés par la H2A comme OTI dans les années à venir ainsi que l'entrée en application du reporting de durabilité pour les sociétés non cotées devraient permettre un rééquilibrage du marché de l'audit de durabilité entre Big Four et PSAI. Il apparaît ainsi nécessaire de suivre l'évolution de ces tendances afin de garantir, sur le long terme, un équilibre entre ces deux types d'opérateurs d'assurance dans le cadre de la certification du reporting de durabilité.

Le non-respect de ces obligations était passible de sanctions pénales sévères (transposition de la directive), mais ces infractions ont été remplacées par un régime de nullité¹, sous certaines conditions.

Concernant la désignation et la convocation de l'auditeur, la loi DDADUE a supprimé les sanctions pénales pour non-désignation ou non-convocation du certificateur de

¹ L'article 8, II, de la loi a modifié le Code de commerce pour supprimer les sanctions pénales. Il a notamment abrogé les dispositions des articles L. 821-6 et L. 822-40 du code de commerce qui prévoyaient les peines d'emprisonnement et d'amende pour le non-respect des obligations de désignation, de convocation et pour le délit d'entrave.

durabilité (anciennement auditeur RSE) aux assemblées générales. Auparavant, ces infractions étaient passibles d'une peine d'emprisonnement de deux ans et d'une amende de 30 000 euros. Désormais, le non-respect de ces obligations entraîne la nullité des délibérations de l'assemblée générale concernée, si le certificateur de durabilité n'a pas été convoqué ou désigné.

Concernant l'entrave au travail de l'auditeur, la loi DDADUE a également abrogé le délit d'entrave à la mission du certificateur de durabilité. Les peines de cinq ans d'emprisonnement et de 75 000 euros d'amende pour entrave aux vérifications ou à la communication des documents nécessaires à l'auditeur ont été supprimées. En lieu et place, la sanction est aussi la nullité de l'assemblée générale et/ou des décisions prises, lorsque l'entrave a empêché l'auditeur d'exercer pleinement sa mission.

CHAPITRE 4

DE LA MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE A LA TRANSFORMATION DE LA GOUVERNANCE

Introduction

On sait depuis le prix Nobel d'économie Herbert Simon qu'une performance, qu'elle soit financière ou extra-financière, ne s'explique pas seulement par des calculs techniques et économiques mais aussi par la façon dont les décisions sont prises pour la conduite du projet ou de l'organisation. D'où l'importance du mode de gouvernance d'une entreprise pour l'engager dans une transition et piloter une restructuration de son organisation du travail, de ses produits, de son modèle économique qui réalise une transition vers une économie socialement plus juste et écologiquement soutenable.

De la gouvernance d'entreprise à la gouvernance responsable : un élargissement du champ

Historiquement, le terme « gouvernance d'entreprise » est un anglicisme (*corporate governance*) désignant la relation entre actionnaire et manager. Le terme porte donc d'abord l'idée que l'entreprise serait la propriété de l'actionnaire, lequel doit fixer les règles assurant la primauté de ses intérêts financiers lors des décisions sur la stratégie de l'entreprise et sur l'affectation des résultats de gestion.

Mais cette vision étant juridiquement erronée et la conduite de l'entreprise dépendant de processus complexes dans lesquels la prise de décision ne peut se limiter à la relation manager / actionnaires (ces derniers disposant eux-mêmes de pouvoirs très inégaux), la gouvernance désigne

désormais l'« ensemble des actions et des règles qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants [le gouvernement de l'entreprise], autrement dit qui oriente leur conduite et définit (autorise et limite) leur espace discrétionnaire¹ ».

L'analyse de la gouvernance prend donc en compte des acteurs privés et publics ayant des statuts et des fonctions qui leur donnent un pouvoir d'influence sur la décision de gestion analysée (dirigeants, représentants des salariés, actionnaires dominants, donneur d'ordres, financeur, etc. ; droit international, européen, national, politiques budgétaires, etc.).

Le mouvement de la RSE confirme que l'entreprise n'est pas seulement redevable à l'égard de ses seuls actionnaires mais à l'égard d'un ensemble plus vaste de parties prenantes. Cette prise de conscience a conduit à repenser la manière dont les entreprises doivent être dirigées et contrôlées.

La gouvernance responsable reflète ainsi cette évolution. La loi Pacte a fait évoluer le code civil et le code de commerce en ce sens. La gouvernance doit agir dans l'intérêt social de l'entreprise, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux. La gouvernance d'entreprise doit satisfaire des parties prenantes différentes en plus des actionnaires, impliquant la nécessité de prêter attention aux enjeux extra-financiers. Le mouvement de la RSE a donc conduit à s'intéresser non seulement aux impacts écologiques (E) et sociaux (S) de l'entreprise mais aussi à sa gouvernance (G). L'évaluation des démarches RSE s'est donc organisée de plus en plus sur ces trois axes E.S.G.

La mesure comme catalyseur de l'outil de gouvernance pour le développement durable

L'importance croissante de la mesure et du reporting de durabilité a joué un rôle crucial dans l'adoption du terme « gouvernance ».

À mesure que la RSE s'est développée, les entreprises ont été de plus en plus sollicitées pour rendre compte de leurs engagements et performances en la matière. Les parties prenantes ont sollicité des données fiables et comparables pour mesurer les efforts des entreprises. Le besoin de formaliser et de mesurer les pratiques RSE des entreprises est ainsi né. En effet, la RSE ne pouvait plus se limiter à des actions isolées ou à des initiatives ponctuelles : elle devait être systématisée et intégrée à la stratégie de l'entreprise. C'est là que la gouvernance prend tout son sens : elle est le cadre qui permet d'organiser cette intégration. En outre, l'ISO 26000 a fortement contribué à systématiser la mesure des performances RSE, y compris la gouvernance qui fait partie de ses lignes directrices.

¹ Voir Charreaux G. (2006), « Les théories de la gouvernance. De la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », in Charreaux G & Wirtz P (dir), Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives, Paris, Economica.

Par ailleurs, les critères ESG sont aussi devenus un pilier essentiel de l'investissement responsable. Les investisseurs ont émis le besoin de savoir si l'entreprise est bien gérée, non seulement financièrement, mais aussi en termes de gestion des risques sociaux et environnementaux. La gouvernance est perçue comme un indicateur clé de la capacité de l'entreprise à gérer ces risques et à créer de la valeur à long terme.

Enfin, les diverses réglementations française et européenne, dont la CSRD, intégrant les préoccupations croissantes des parties prenantes, ont contraint les entreprises à structurer leurs démarches RSE et à rendre compte de leur gouvernance en la matière. C'est dans ce sens que les normes ESRS, en particulier ESRS 2, ont été bâties, afin de s'assurer que le reporting est pleinement intégré dans la gouvernance des entreprises.

L'émergence de la mesure en RSE a aussi rendu nécessaire une réflexion plus approfondie sur la manière dont les entreprises sont dirigées pour intégrer ces nouvelles responsabilités. La gouvernance est la pierre angulaire qui permet à l'entreprise de passer de l'intention à l'action mesurable.

Gouvernance responsable : la nécessité de prendre en compte les parties prenantes et d'organiser la transparence

Dans son texte de référence¹ sur la responsabilité sociétale des entreprises, la Plateforme RSE mettait l'accent en 2014 sur la gouvernance comme un élément central de la RSE. Elle doit être envisagée comme une approche permettant aux entreprises de traduire dans leur fonctionnement l'interdépendance qui les lie à leur écosystème. Plus précisément, la Plateforme RSE insistait sur la « nécessité d'une autre gouvernance prenant en compte les attentes des parties prenantes et organisant la transparence ».

Une gouvernance responsable implique que l'entreprise :

- rende des comptes sur ses impacts sociaux et environnementaux, en plus de ses résultats financiers, et ainsi fasse preuve de transparence dans ses pratiques et ses impacts ;
- soit consciente des conséquences sociales et environnementales de ses actes de gestion, et donc mette en œuvre des actions de prévention des risques sociaux et environnementaux. Cela suppose aussi qu'elle tienne compte des attentes de toutes ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, collectivités locales, etc.) dans ses décisions ;
- intègre la RSE au plus haut niveau de l'entreprise, au cœur de sa prise de décision.

Source : Plateforme RSE

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/actualites/texte-de-referance-de-plateforme-rse>

La gouvernance : pilier essentiel pour articuler reporting de durabilité et performance globale

Dans son avis *Impact(s), responsabilité et performance globale* de 2023¹, la Plateforme RSE soulignait que la gouvernance joue un rôle central dans l'ancrage stratégique de l'impact environnemental et sociétal au cœur des modèles d'affaires. Elle mettait l'accent sur la nécessité d'un portage au plus haut niveau, impliquant les organes de direction et le conseil d'administration, pour traduire les enjeux de durabilité en actions concrètes. La Plateforme RSE mettait également l'accent sur des mécanismes comme la création de comités dédiés tel que le comité de la raison d'être chez Veolia par exemple ou l'intégration d'experts indépendants, *Critical Friends*, permettant de défier les stratégies et d'aligner les décisions sur une performance plurielle, combinant résultats économiques, sociaux et environnementaux. La loi Pacte, imposant aux entreprises de considérer les impacts de leur activité dans leur gouvernance, se présente comme un véritable levier. Par ailleurs, la Plateforme RSE relevait l'émergence d'outils comme le *Say on Climate*, renforçant la redevabilité des dirigeants face aux actionnaires exigeant une gestion vertueuse des risques extra-financiers.

Une gouvernance transformée apparaît comme un pilier essentiel pour articuler reporting de durabilité et performance globale, en intégrant des cadres comptables innovants capables de rendre compte des externalités et de légitimer, par des preuves tangibles, l'engagement des entreprises envers leurs parties prenantes.

1. Un impact inégal du reporting de durabilité sur la stratégie et la gouvernance

Dès lors que la durabilité sociale et environnementale est intégrée à la stratégie de l'entreprise, alors la gouvernance et le reporting de durabilité s'influencent mutuellement : le reporting de durabilité est un catalyseur majeur de l'évolution de la gouvernance.

Le reporting de durabilité favorise l'intégration des enjeux ESG au cœur de la stratégie et de la prise de décision. Il invite l'entreprise à se questionner et plus précisément à identifier, mesurer et rendre compte de ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance ; un processus qui peut conduire à une meilleure compréhension de ces enjeux au sein de la direction et du conseil d'administration et à éclairer les décisions stratégiques en intégrant les risques et les opportunités liés à la durabilité dans le modèle d'affaires. Cette prise de

¹ RSE, *Impact(s), responsabilité et performance globale* | France Stratégie. (s.d.). France Stratégie. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/impacts-responsabilite-performance-globale>

conscience peut inciter l'entreprise à ajuster sa stratégie pour atténuer les risques et capitaliser sur les opportunités.

Le reporting de durabilité renforce également la transparence des informations relatives aux activités de l'entreprise, au-delà des aspects financiers. Il permet aux parties prenantes d'évaluer la performance globale de l'entreprise et de demander des informations sur ses impacts. Si le reporting révèle une performance ESG insatisfaisante, des parties prenantes peuvent s'employer à ce que l'entreprise modifie et améliore ses pratiques, et ajuste sa stratégie en conséquence. Cette demande accrue de transparence peut également exercer une pression sur les organes de gouvernance pour qu'ils supervisent la performance en matière de durabilité avec la même rigueur que la performance financière.

Le reporting de durabilité renforce donc la responsabilité sociale des dirigeants en même temps qu'il leur donne plus de moyens de produire un impact significatif sur l'évolution des rôles et des responsabilités des organes de gouvernance car la gestion des impacts de l'entreprise peut se traduire par la création de comités spécialisés au sein du conseil d'administration, dédiés aux questions de durabilité. Il s'agit d'une intégration plus profonde de ces enjeux au niveau de la gouvernance où les compétences et l'expertise des administrateurs évoluent pour une meilleure compréhension et appréhension des risques et des opportunités ESG.

Dispositifs d'incitation financière

Il existe plusieurs dispositifs d'incitation financière mis en place dans les entreprises pour encourager l'amélioration de leurs performances sociales et environnementales. Ces dispositifs peuvent être intégrés à différents niveaux :

Rémunération des dirigeants et des employés

De plus en plus d'entreprises intègrent des critères de performance environnementale, sociale et de gouvernance dans les systèmes de rémunération variable des dirigeants et de certains employés même si la rémunération se fonde encore aujourd'hui principalement sur des critères financiers et la création de valeur. Par exemple, une partie du bonus annuel peut être conditionnée à l'atteinte d'objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'amélioration de la diversité et de l'inclusion, etc. Les dispositifs d'intéressement et de participation avec des critères ESG se développent également. Les accords d'intéressement et de participation peuvent être modulés en fonction de l'atteinte d'objectifs extra-financiers. Cela permet d'impliquer les salariés à la performance globale de l'entreprise, au-delà des seuls résultats économiques. Le reporting de durabilité à cet égard est un outil précieux qui permet de mettre en cohérence les systèmes de rémunération des dirigeants et des salariés sur la base de critères et d'objectifs communs de durabilité. La Plateforme RSE, dans son avis *RSE et*

environnement¹ de 2018, recommandait aux entreprises d'introduire dans l'évaluation des dirigeants et dans leur part variable des critères significatifs d'atteinte de résultats dans la mise en œuvre d'une stratégie environnementale ainsi que d'intégrer la stratégie environnementale de l'entreprise dans les critères d'évaluation individuelle ou collective des salariés et dans les accords d'intéressement.

Épargne salariale

La possibilité existe pour les entreprises de proposer un abondement plus important sur les versements des salariés dans des fonds d'épargne salariale (PEE, PERCO/PER Collectif) qui intègrent des critères ESG dans leur gestion (fonds ISR, fonds thématiques liés à la transition écologique ou à l'impact social)². Cela encourage l'investissement responsable des salariés. Des versements complémentaires dans les dispositifs d'épargne salariale peuvent en outre être déclenchés en fonction de l'atteinte d'objectifs de performance sociale et environnementale de l'entreprise.

S'il ne s'agit pas d'incitations financières directes, la reconnaissance interne (prix, distinctions) des équipes ou des individus ayant contribué de manière significative à l'amélioration des performances sociales et environnementales peut avoir un effet motivant.

Ainsi, l'efficacité des dispositifs d'incitation financière dépend de la clarté des objectifs ESG fixés, de la transparence des mécanismes d'évaluation et de la communication réalisée auprès des employés.

Le reporting de durabilité est par ailleurs un outil de dialogue permettant à l'entreprise de retisser des liens plus étroits avec ses parties prenantes vers une gouvernance plus inclusive. Les évolutions réglementaires et normatives invitent les entreprises à repenser leur approche de la durabilité et à intégrer ces aspects dans leurs processus de décision et de gouvernance.

Il permet également des comparaisons entre pairs des performances ESG d'une entreprise avec celle de ses concurrents. Un constat de performance insuffisante peut inciter l'entreprise à revoir sa stratégie pour améliorer sa compétitivité.

Un reporting de durabilité démontrant une gestion responsable des enjeux ESG peut en outre faciliter l'accès au capital et potentiellement réduire le coût du financement pour l'entreprise. Cela peut influencer les décisions stratégiques d'investissement.

En ce sens, il se présente comme un vecteur puissant d'évolution de la stratégie et de la gouvernance en favorisant une vision holistique de la performance de l'entreprise, et en

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/rse-environnement-avis-de-plateforme-rse-0>

² <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/participation-interessement-et-epargne-salariale>

plaçant au même niveau les dimensions économiques, environnementales, sociales et financières. Il renforce la responsabilité des dirigeants, modifie la structure et les compétences des organes de gouvernance par l'intensification du dialogue avec les parties prenantes. Toutefois, bien qu'il puisse constituer un outil puissant de transformation de la stratégie d'une entreprise, le reporting de durabilité n'entraîne pas nécessairement une transformation profonde de sa structure de gouvernance. En effet, la gouvernance d'entreprise concerne la structure des organes de direction et de contrôle (conseil d'administration, direction générale, comités spécialisés), les processus de prise de décision, la répartition des pouvoirs et des responsabilités ainsi que les mécanismes de surveillance et de responsabilité. Le reporting de durabilité peut influencer la gouvernance à long terme, mais il est possible qu'une entreprise ajuste sa stratégie en réponse aux informations de durabilité sans pour autant modifier fondamentalement sa structure de gouvernance à court terme et ce pour différentes raisons.

- Réponse opérationnelle : les changements stratégiques induits par le reporting de durabilité peuvent être traités comme des ajustements opérationnels. Par exemple, lancer un nouveau produit éco-conçu, modifier un processus de production pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ou mettre en place une politique d'achats responsables peuvent être des décisions stratégiques sans nécessiter une modification de la composition ou du fonctionnement du conseil d'administration¹. Ces objectifs ont cependant un impact en retour sur l'organisation du travail. Ils sont donc d'autant mieux atteignables qu'ils associent les salariés concernés dans le processus de décision et qu'ils s'accompagnent en conséquence d'une formation des administrateurs et des salariés².
- Priorisation des enjeux : la direction peut décider de prioriser certains enjeux de durabilité identifiés par le reporting et d'intégrer des objectifs spécifiques dans les plans d'actions existants, sans que cela n'implique une restructuration de la gouvernance.
- Manque de réactivité : si la pression des parties prenantes ou les contraintes réglementaires ne sont pas suffisamment fortes, l'entreprise peut se contenter d'ajuster sa stratégie de manière superficielle ou progressive sans engager de changements profonds dans sa gouvernance. L'entreprise peut ainsi considérer le reporting de durabilité comme une obligation de conformité plutôt que comme un levier de transformation de sa gouvernance. Elle peut alors se concentrer sur la collecte et la

¹ Ces objectifs ont cependant un impact en retour sur l'organisation du travail. Ils sont donc d'autant mieux atteignables qu'ils associent les salariés concernés dans le processus de décision et qu'ils s'accompagnent en conséquence d'une formation des administrateurs et des salariés (voir l'étude de cas dans des PME du secteur du bâtiment – Céreq, 2025). Référence : Drouilleau F., Foli O., Michun S. & Baghioni L. [2025] « Quand le BTP se met au vert : les défis de l'écologisation dans deux PME », Céreq, Bref, n° 470, mai 2025.

² Drouilleau F., Foli O., Michun S. & Baghioni L. [2025] « Quand le BTP se met au vert : les défis de l'écologisation dans deux PME », Céreq, Bref, n° 470, mai 2025

publication des données requises sans nécessairement intégrer pleinement les enjeux de durabilité au niveau de la prise de décision du conseil.

- **Résistance au changement :** les structures de gouvernance sont souvent établies et peuvent être sujettes à une certaine inertie ou résistance au changement. Il peut falloir du temps et une prise de conscience accrue pour que les organes de gouvernance reconnaissent la nécessité d'adapter leur fonctionnement en réponse aux enjeux de durabilité révélés par le reporting qui, on le sait, demande parfois un réajustement.

Le reporting de durabilité est un outil d'information qui peut entraîner des changements significatifs dans la manière dont une entreprise conçoit et met en œuvre sa stratégie. Dans le cadre du droit des sociétés, le choix du mode de gouvernance est propre aux associés de chaque entreprise et se transforme à la lumière des enjeux et objectifs RSE propres à l'entreprise. Cependant, la traduction de ces informations en une évolution de la structure et des processus de gouvernance peut être un processus plus lent voire ne pas advenir, sans prise de conscience plus profonde et volonté plus forte de la part des dirigeants et actionnaires, et nécessiter une prise de conscience plus profonde et une volonté plus forte de la part des dirigeants et des actionnaires.

2. Accès au financement : une opportunité pour faire évoluer les décisions d'investissements et la gouvernance ?

Le reporting de durabilité est devenu un pilier fondamental du dialogue entre l'entreprise et les investisseurs, transformant la manière dont ces derniers évaluent la performance globale à long terme des entreprises. Le reporting de durabilité fournit aux investisseurs des données essentielles pour évaluer les risques et les opportunités liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces informations permettent de mieux comprendre la résilience de l'entreprise face aux défis futurs (changement climatique, pénurie de ressources, évolutions réglementaires, etc.) et sa capacité à saisir les opportunités de croissance liées à la transition durable. Au-delà des indicateurs financiers traditionnels, les investisseurs utilisent les informations du reporting de durabilité pour évaluer la performance globale de l'entreprise en matière ESG.

Les réglementations sur le reporting de durabilité obligent les entreprises concernées¹ à publier des informations détaillées sur leurs impacts ESG, ce qui répond aussi à la demande croissante de transparence des investisseurs qui ont besoin de comparer les entreprises entre elles, sur la même base d'indicateurs, afin d'orienter les capitaux vers les entreprises, d'une

¹ Cette exigence ne concerne cependant pas la VSME.

manière qui tienne compte de leurs efforts. De plus en plus d'investisseurs intègrent les critères ESG dans leurs processus d'analyse et de décision d'investissement. Le reporting de durabilité est une source d'information privilégiée.

Le reporting de durabilité favorise donc l'accès à des financements de type ISR, mais aussi hors ISR puisqu'ils peuvent indiquer une plus grande résilience de la performance économique de l'entreprise face aux crises sociales et environnementales. Toutefois, le reporting de durabilité peut se révéler complexe à première vue, notamment pour des entreprises plus modestes, et même être considéré comme une charge pour se mettre en conformité avec la loi. Cependant, l'exercice de reporting doit être appréhendé comme une opportunité de rendre les modèles d'affaires plus durables. D'autres entreprises l'utilisent comme un outil de pilotage. Ce faisant, le reporting de durabilité est donc une condition nécessaire mais non suffisante de transformation des décisions d'investissements et donc de la gouvernance. En effet, malgré les diverses réglementations européennes telles que la taxonomie et le règlement SFDR, l'épargne n'est pas systématiquement orientée par les investisseurs vers les entreprises les plus vertueuses en matière ESG malgré l'intérêt croissant pour ces sujets et les réglementations mises en place.

Le manque de standardisation et de comparabilité des données ESG en est l'une des raisons principales. Les entreprises utilisent aujourd'hui des cadres de reporting variés avec des métriques et des méthodologies diverses, rendant la comparaison de leurs performances ESG difficile pour les investisseurs. En outre ; la qualité et la fiabilité des données ESG publiées par les entreprises varient considérablement. Certaines données peuvent être incomplètes ou présentées de manière à embellir la réalité (*greenwashing*). Les investisseurs peinent alors à se fier pleinement à ces informations pour prendre leurs décisions. Sur cette question, des réglementations comme la CSRD visant l'harmonisation et la transparence des données communiquées aux parties prenantes constituent une réponse.

Les notations ESG ont également une part de subjectivité. Les agences de notation utilisent des méthodologies différentes, entraînant des évaluations très disparates pour la même entreprise. Cette subjectivité complique la prise de décision pour les investisseurs qui cherchent des signaux clairs de performance durable. De plus, l'intégration des enjeux ESG dans les modèles d'évaluation financière traditionnels est encore en développement. Il n'existe pas de consensus sur la manière de traduire les performances ESG en prévision de revenus, en coûts du capital ou en évaluation globale de l'entreprise. Les investisseurs ont donc majoritairement des portefeuilles constitués d'actifs traditionnels.

ISR : une croissance exponentielle en France depuis dix ans

L'investissement socialement responsable (ISR) a connu une croissance exponentielle en France au cours de la dernière décennie, comme le confirment les données¹ de l'Association française de la gestion financière (AFG) :

Fin 2018 : l'encours de la gestion investissement responsable en France s'élevait à 1 458 milliards d'euros. Cela incluait 417 milliards d'euros en ISR (au sens strict) et 1 042 milliards d'euros en autres approches ESG (hors exclusions seules). À périmètre constant, les encours IR ont progressé de 40 % sur un an ;

Fin 2019 : l'encours d'investissement responsable atteignait 1 861 milliards d'euros, dont 546 milliards d'euros en ISR et 1 315 milliards d'euros en autres approches ESG. L'ISR représentait à cette date environ 13 % des encours sous gestion en France ;

Fin 2023 : les montants gérés dans le cadre de l'investissement responsable en France ont atteint 2 531 milliards d'euros. Cela représente une progression annuelle de + 5,8 % à périmètre constant, après une hausse de + 6,9 % en 2022. La répartition des investissements responsables à fin 2023 était la suivante (selon la réglementation SFDR) :

- 2 443 milliards d'euros pour les fonds et mandats qui promeuvent des caractéristiques environnementales et sociales (article 8 SFDR) ;

- 88 milliards d'euros pour ceux qui visent l'investissement durable (article 9 SFDR) ;

Début 2025 (données de fin 2024 et projection 2025) : l'AFG continue de rapporter une forte progression.

Les chiffres montrent une augmentation très significative des encours gérés selon des critères de durabilité en France. L'entrée en vigueur de la réglementation SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) a structuré et permis de mieux quantifier les encours selon leur niveau d'intégration des critères ESG (article 8 pour les fonds qui promeuvent des caractéristiques environnementales et sociales, et article 9 pour ceux qui ont un objectif d'investissement durable). Par ailleurs, l'importance des labels, comme le label ISR créé par le ministère de l'Économie et des Finances en 2016, a également contribué à la croissance et à la lisibilité de ces investissements.

Enfin, la vision à court terme du rendement financier reste prépondérante. Bien que la performance ESG peut être positivement corrélée à la performance à long terme de l'entreprise, la recherche de rendements financiers rapides persiste. L'horizon

¹ <https://www.afg.asso.fr/fr/>

d'investissement à court terme, privilégiant les rendements rapides plutôt que la performance durable à long terme, nuit ainsi à la transformation des modèles d'affaires.

Les demandes d'informations proviennent de structures différentes : la CSRD, dans son objectif, consiste à harmoniser la collecte et la lecture des informations attendues par les parties prenantes et notamment les investisseurs. Bien que la tendance à l'investissement durable soit forte et que les réglementations européennes jouent un rôle croissant, plusieurs obstacles structurels, informationnels et comportementaux persistent. L'épargne n'est donc pas systématiquement orientée vers les entreprises les plus durables, ce qui peut décourager les entreprises.

3. Gouvernance sociale de l'entreprise : vers une meilleure articulation des enjeux sociaux et environnementaux

La gouvernance sociale de l'entreprise fait référence à la manière dont une entreprise gère ses relations avec ses employés, ses fournisseurs, ses clients et la société en général. Elle englobe les politiques, les pratiques et les processus mis en place pour assurer un traitement équitable, respecter les droits humains, promouvoir le progrès social, la diversité et l'inclusion, garantir la sécurité et la santé au travail et contribuer au bien-être des communautés dans lesquelles l'entreprise opère.

La loi Climat et résilience du 22 août 2021, bien qu'axée principalement sur la lutte contre le dérèglement climatique, comporte des avancées significatives en matière de gouvernance sociale, notamment en lien avec les enjeux environnementaux. Ces avancées visent à impliquer davantage les acteurs sociaux de l'entreprise dans la transition écologique et à intégrer les préoccupations environnementales dans le dialogue social. Elles concernent :

- l'intégration des conséquences environnementales dans les consultations du Comité social et Économique (CSE) : la loi Climat et résilience ne crée pas de nouvelle consultation du CSE à proprement parler, mais étend le champ des trois consultations récurrentes obligatoires (orientations stratégiques, politique économique et financière, politique sociale) en y intégrant l'information et la consultation sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise. L'entreprise doit donc informer, rendre compte et consulter le CSE sur les impacts environnementaux de ses décisions et de sa stratégie, au même titre que les aspects économiques et sociaux. L'objectif vise à élargir le champ du dialogue social et permettre la prise en compte de ces enjeux dans leurs avis et propositions ;
- l'élargissement du champ de la négociation collective : la loi encourage la prise en compte des enjeux de la transition écologique dans la négociation collective, tant au niveau de la branche qu'au niveau de l'entreprise. Lors des négociations sur la gestion prévisionnelle

des emplois et des compétences (GPEC), les partenaires sociaux sont invités à aborder les implications environnementales des emplois et des compétences. Cela peut concerner la requalification des salariés vers des métiers plus durables, l'adaptation des formations ou l'anticipation des mutations sectorielles liées à la transition écologique ;

- l'évolution du congé de formation économique, sociale et syndicale en congé de formation économique, sociale, environnementale et syndicale. Cette évolution vise à permettre aux représentants du personnel de se former aux enjeux environnementaux afin de pouvoir participer de manière éclairée aux discussions et consultations au sein de l'entreprise. Le contenu des formations pourra désormais intégrer des modules sur la transition écologique, les risques environnementaux ou les stratégies de développement durable ;
- l'information des salariés sur les enjeux environnementaux : la loi Climat et résilience renforce l'importance de l'information et de la sensibilisation des salariés aux enjeux environnementaux, pouvant se traduire par des actions de communication interne, des formations ponctuelles ou l'intégration de ces sujets dans les bilans sociaux.

Formation des représentants des salariés sur les questions environnementales

Les représentants des salariés ont accès à des formations qui doivent leur permettre de remplir pleinement les missions qui leur sont confiées par la loi. Ces formations portent sur l'ensemble des enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance. Concernant plus spécifiquement les aspects environnementaux, le législateur a prévu plusieurs dispositifs à cet égard¹.

L'accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social vise à décliner en repères juridiques et en repères pratiques aux différents niveaux (entreprise / branche professionnelle / commission paritaire régionale) les leviers pour nourrir et approfondir le dialogue social sur le sujet de la transition écologique dans le champ paritaire nécessitant la constitution d'une connaissance commune. Le texte de l'accord est ainsi structuré de façon à dépasser le seul statut d'état des lieux juridique relatif au droit social et au droit du travail en matière d'environnement pour impulser le dialogue.

Dans les entreprises d'au moins 50 salariés, les membres titulaires du comité social et économique élus pour la première fois bénéficient d'une autorisation d'absence rémunérée par l'employeur pour suivre un stage de formation économique d'une durée maximale de cinq jours, dans les conditions précisées par la loi. Ces formations sont renouvelées lorsque les représentants ont exercé leur mandat pendant quatre ans,

¹ Accord national interprofessionnel du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social.

consécutifs ou non. Le financement de la formation est pris en charge par le CSE ou par la direction. Cette formation, dispensée par un organisme choisi par le CSE, peut désormais porter sur les conséquences environnementales de l'activité des entreprises.

Cette formation est imputée sur la durée du congé de formation économique, sociale, environnementale et syndicale (CFESES) d'une durée maximale de douze jours indemnisée par l'employeur, également prévue par la loi, qui permet à tout salarié, sans condition d'ancienneté, de participer à des stages ou sessions de formation économique, sociale, environnementale ou syndicale pour se préparer à l'exercice de fonctions syndicales. Pour rappel, la durée de ce CFESES est portée à 18 jours pour les salariés appelés à exercer des fonctions syndicales ainsi que pour les animateurs de stages et de sessions.

Par ailleurs, pour améliorer les pratiques des relations sociales en entreprise, le gouvernement a souhaité renforcer la formation des acteurs du dialogue social par la création des formations communes réunissant des représentants des employeurs avec des représentants des salariés. En pratique, cette possibilité vise les partenaires sociaux aux différents niveaux de relations sociales. Au niveau de l'entreprise sont concernés les dirigeants, les managers d'une part, les représentants du personnel et les mandataires syndicaux, d'autre part. Le recours à ces formations (communes ou pas) par les acteurs du dialogue social est essentiel pour leur permettre de s'approprier les sujets du domaine environnemental et de comprendre les enjeux de la transition écologique. Par ailleurs, l'ensemble des membres de la délégation du personnel au CSE bénéficie de la formation en matière de santé, de sécurité et de condition de travail. Lors du premier mandat, la formation est d'une durée de cinq jours. En cas de renouvellement du mandat, la durée de la formation est de trois jours (sauf pour les membres de la CSSCT).

Il est essentiel que les différentes formations mobilisables par les acteurs du dialogue social en matière environnementale soient adaptées à leurs missions dans ce domaine. L'accord de branche des entreprises du médicament, conclu en 2023, précise par exemple dans son article 3.4 que « la question de la transition écologique est commune à l'ensemble des acteurs de l'entreprise et celle-ci constitue un levier non négligeable tant en matière sociétale qu'économique. Conscients de la place que la question de la transition énergétique prendra dans les années à venir, les parties signataires ont souhaité, au travers de cet accord, manifester leur attachement à ce que les entreprises, tout comme les collaborateurs et les CSE, soient dotées des moyens nécessaires leur permettant d'appréhender les questions liées à cette thématique et, le cas échéant, une prise de décision pertinente et éclairée en la matière¹ ».

La loi Climat et résilience fait avancer la gouvernance sociale de l'entreprise en y intégrant plus fortement la dimension environnementale. Elle donne un rôle accru aux instances

¹ https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000048953805/?idConteneur=KALICONT000005635184

représentatives du personnel et encourage le dialogue social sur les enjeux de la transition écologique¹, confirmant ainsi le lien entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la performance de l'entreprise². Toutefois, plusieurs défis persistent pour une meilleure articulation des volets sociaux et environnementaux dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

L'une des premières difficultés à dépasser tient à la culture d'entreprise et au cloisonnement de son organisation bien que cela puisse également venir de ressources financières et humaines plus modestes du fait de la taille de l'entreprise. Les départements dédiés aux questions sociales (ressources humaines) et environnementales (RSE et développement durable) fonctionnent en silos avec des objectifs, des indicateurs et des données distinctes. Les indicateurs de performance sociale et environnementale sont souvent différents et ne sont pas toujours facilement comparables ou agrégables. Il est donc difficile d'avoir une vision globale et intégrée de ces impacts. Développer des indicateurs communs ou des approches d'évaluation holistiques reste un défi majeur et mieux articuler ces deux dimensions nécessite un changement de culture profond vers plus de transversalité et de collaboration. Les systèmes de contrôle et d'audit internes se concentrent souvent séparément sur les aspects sociaux (conformité aux lois du travail, bien-être des employés, etc.) et environnementaux (conformité réglementaire, réduction des émissions de gaz à effet de serre, etc.). La mise en place de mécanismes de contrôle intégrés qui évaluent la performance globale en tenant compte des interactions entre les deux volets est un défi.

Bien que la loi Climat et résilience renforce le rôle du CSE sur les aspects environnementaux, l'expertise et le pouvoir de négociation des représentants du personnel sur ces sujets peuvent être moins développés qu'en matière sociale. Assurer une représentation équilibrée et une prise en compte égale des deux volets dans les discussions et les décisions n'est pas toujours évidente.

Une véritable articulation des volets sociaux et environnementaux nécessite un leadership fort au niveau de la direction et du conseil d'administration, avec une vision stratégique claire qui intègre la durabilité dans toutes ses dimensions. Sans cette impulsion et cette conviction au sommet, les initiatives risquent de rester fragmentées.

En pratique, il peut également exister une priorisation implicite d'un des deux volets au détriment de l'autre. Des arbitrages peuvent apparaître entre des objectifs sociaux et environnementaux (par exemple, le développement d'une activité économique créant des

¹ Notons cependant que la loi DDADUE revient sur ses avancées

² Voir évolution de cet aspect dans la section « II .De l'analyse de matérialité à la transformation de l'entreprise » du présent avis (p. 48).

emplois mais ayant un impact environnemental négatif). La gouvernance doit être capable de gérer ces complexités, de les anticiper, dans le cadre du dialogue social, et de prendre des décisions avisées en considérant les trois dimensions de manière équilibrée.

Dialogue social : un élargissement des droits à la consultation des CSE

La directive européenne CSRD prévoit une implication renforcée des représentants du personnel dans l'élaboration du rapport durabilité, qui vise à renforcer l'articulation des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans le cadre du dialogue social.

La transposition de la directive CSRD en France par l'ordonnance 2023-1142 du 6 décembre 2023 a élargi les droits de consultation des CSE en incluant les informations de durabilité dans les trois consultations obligatoires prévues par l'article L. 2312-17 du code du travail, portant sur :

- les orientations stratégiques ;
- la situation économique et financière et la politique sociale ;
- la politique sociale, les conditions de travail et de l'emploi.

La loi DADDUE 2025 a modifié la rédaction de cet article, qui prévoit désormais que :

« Au cours de l'une, au moins, de ces consultations, au choix de l'employeur, le comité est consulté sur les informations en matière de durabilité prévues aux articles L. 232-6-3 et L. 233-28-4 du code de commerce et sur les moyens de les obtenir et de les vérifier (...) ».

Si la nouvelle rédaction peut prêter à confusion, il convient de rappeler que la consultation porte, notamment, sur « les moyens d'obtenir et de vérifier » les informations pertinentes et conduit à dialoguer avec les élus chaque année en amont de l'élaboration du rapport, sur l'analyse de double matérialité, et notamment également dans le cadre de la consultation sur les orientations stratégiques, l'année de périodicité de celle-ci.

Par la suite, pour les sociétés concernées, une fois le rapport de durabilité certifié au même titre que le rapport de gestion, il est remis aux élus au cours de la consultation sur la situation économique et financière (L.2312-25).

Dans les faits, afin de sécuriser la consultation obligatoire sur les informations de durabilité, il est recommandé, dans le cadre du dialogue social, d'aboutir à un accord collectif qui prévoit l'articulation des temps et objets des consultations sur les informations de durabilité en fonction de la structure de l'entreprise ou du groupe, de sa ou ses activités.

La consultation sur les orientations stratégiques s'impose en tout état de cause puisque le rapport de durabilité a pour vocation d'éclairer la stratégie de durabilité extra-financière de l'entreprise et que, par ailleurs, l'avis du CSE doit être transmis aux organes

d'administration, de direction ou de surveillance (Art.19 Bis, 5 et 29 bis, 6 de la directive 2022/2464 du 14 décembre 2022).

4. Gouvernance partagée et diversité des compétences dans les conseils

La gouvernance partagée dans une entreprise fait référence à un modèle où le pouvoir de décision et la responsabilité qui en découle ne sont pas concentrés uniquement au sommet de la hiérarchie (direction générale, conseil d'administration), mais sont distribués et exercés collectivement à différents niveaux de l'organisation.

Contrairement à une gouvernance plus traditionnelle et centralisée, la gouvernance partagée suppose une plus grande implication des parties prenantes dans les processus de décision. Ces parties prenantes peuvent inclure des employés, des clients, des fournisseurs ainsi que des représentants du monde de la recherche et des scientifiques, des communautés locales et de la société civile.

Une gouvernance responsable implique une interaction forte avec les parties prenantes. Les avis de la Plateforme RSE dont *Responsabilité numérique des entreprises : enjeux environnementaux et sociaux*¹ de 2021, soulignent l'importance du dialogue avec les parties prenantes sur les enjeux sociaux et environnementaux. Une gouvernance responsable intègre nécessairement ce dialogue.

Dans le cas d'une gouvernance partagée, le pouvoir de décision est moins vertical et davantage réparti au sein de l'entreprise. Les processus de décision et les informations sont plus accessibles aux différentes parties prenantes, améliorant de manière significative la transparence de l'entreprise.

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/rse-responsabilite-numerique-des-entreprises-enjeux-des-donnees-environnementaux-et-sociaux>

Administrateurs représentant les salariés

Un administrateur salarié est un membre du conseil d'administration d'une entreprise qui est également un employé de cette même entreprise. L'administrateur salarié a les mêmes droits et mêmes devoirs que les autres administrateurs, et apporte au conseil une perspective interne, une connaissance approfondie des opérations quotidiennes, des enjeux concrets et de la culture de l'entreprise.

Ses spécificités se déclinent sur différents aspects :

- **représentation du capital humain au sein du conseil** : l'administrateur salarié peut être le porte-parole des préoccupations et des aspirations des salariés auprès de la direction et du conseil ;
- **expertise interne** : l'administrateur salarié apporte une connaissance pointue des métiers, des processus et des défis opérationnels de l'entreprise, enrichissant les discussions stratégiques avec une vision de l'intérieur ;
- **facilitation de la communication** : l'administrateur peut servir de pont entre la direction et les employés, assurant une meilleure compréhension des décisions stratégiques et de leurs implications. Cependant, les représentants CSE dans les conseils d'administration sont des porte-parole mais n'ont pas de voix délibérative ;
- **contribution à la prise de décision** : l'expérience de l'administrateur salarié et la compréhension des réalités de l'entreprise sont précieuses pour éclairer les décisions stratégiques et opérationnelles du conseil ;
- **alignement des stratégies avec les opérations** : l'administrateur salarié aide à s'assurer que les stratégies adoptées par le conseil sont réalisables et cohérentes avec les capacités et les réalités de l'entreprise.

La transformation durable de l'entreprise implique une transformation de sa gouvernance. Les organes qui définissent la stratégie de l'entreprise doivent se saisir des enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux liés à son activité, en identifier les risques et opportunités et opérer des choix stratégiques à court, moyen et long terme. Les administrateurs salariés au sein des organes d'administration et de surveillance des entreprises sont en ce sens une ressource fondamentale. Comme les autres administrateurs, leur mission est de préserver l'intérêt social de l'entreprise. Et leur connaissance de l'interne, du travail réel participe à une meilleure appréhension des enjeux sociaux et environnementaux par les autres administrateurs. Parce qu'ils sont salariés de l'entreprise, ils ont intérêt à sa pérennité, à une stratégie de long terme, à l'investissement et au partage de la valeur. Autant de sujets à la croisée des enjeux de durabilité. Aussi, la participation d'administrateurs salariés aux comités du conseil qui pilotent le reporting (les comités d'audit/stratégique/RSE) est de nature à enrichir la discussion et la prise de décision sur les sujets de durabilité. La capacité des administrateurs salariés à peser dans les décisions stratégiques voire à transformer la gouvernance dépend toutefois de leurs conditions d'exercice de leur mission et en particulier de leur nombre au sein des conseils et leur présence dans les comités spécialisés.

Cependant, pour une gouvernance véritablement efficace et agile, il est impératif de compléter cette expertise interne par une diversité de compétences externes, garantissant ainsi une vision globale, éclairée et innovante pour l'avenir de l'entreprise.

Le dialogue est amélioré entre tous les acteurs : une gouvernance plus inclusive renforce la confiance des parties prenantes envers l'entreprise en favorisant l'expression des parties prenantes, qui peuvent ainsi être mieux prises en compte. L'intégration de perspectives diverses permet d'obtenir une vision plus complète des enjeux et de prendre des décisions plus éclairées mais également plus légitimes. La vision des différentes parties prenantes peut en outre aider à identifier et à anticiper un plus large éventail de risques et opportunités pour l'entreprise.

Les décisions prises cherchent à équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes, pas seulement ceux des actionnaires dans un modèle de gouvernance plus classique. De ce fait, la responsabilité des décisions et des performances de l'entreprise est partagée entre les acteurs.

Une gouvernance partagée facilite ainsi l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans la stratégie de l'entreprise ainsi que dans les processus de prise de décision. Un modèle de gouvernance partagée vise à rendre le processus de décision plus inclusif, transparent et responsable, en impliquant activement les différentes parties prenantes de l'entreprise. Cette approche sous-entend que la performance et la pérennité d'une entreprise dépendent de la prise en compte des intérêts de tous ceux qui sont affectés par ses activités.

4.1. CSRD : vers une diversification des compétences dans les conseils

Le conseil d'administration joue un rôle actif dans la stratégie RSE et la validation des enjeux matériels pour l'entreprise. L'analyse de matérialité était jusqu'ici validée « en chambre ». Désormais, l'analyse de double matérialité est examinée par différentes strates dans l'entreprise, dont les comités exécutifs et conseils d'administration.

Se pose ici la question des compétences nécessaires au sein des organes de gouvernance pour traiter les sujets de durabilité. Des entreprises se questionnent aujourd'hui sur l'évolution des rôles et la composition des conseils d'administration. À ce titre, la formation des dirigeants et des administrateurs, et une acculturation aux enjeux de durabilité sont fondamentales, associées à une diversification des compétences dans les conseils. Le déploiement du reporting de durabilité permet cette acculturation progressive.

« L'identification de plus en plus précise des enjeux de la RSE pousse à mieux évaluer les impacts des activités de l'entreprise et les effets qu'engendrent ses actions RSE. » Dans son

avis *Impact(s), responsabilité et performance globale*¹ de 2023, la Plateforme RSE mettait en lumière que la gouvernance devait être capable d'évaluer non seulement la performance financière, mais aussi les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise, et de les intégrer dans ses décisions stratégiques.

Sociétés à mission : une catégorie juridique pour une gouvernance mieux partagée

Assurer une gestion des interdépendances entre les sujets matériels : des choix stratégiques et innovants pour la gouvernance

Dans l'ouvrage publié en juillet 2024 *Quelle gouvernance pour faire de la CSRD plus qu'un reporting ?*, leurs auteurs analysent en détail le modèle de gouvernance renouvelée nécessaire à la gestion des sujets de durabilité².

La CSRD oblige les entreprises à avoir un regard global sur leurs enjeux sociaux et environnementaux, et les invite, ce faisant, à prendre en compte la façon dont elles interagissent avec leur « milieu ». Par exemple, les efforts de décarbonation soulèvent eux-mêmes de nouveaux enjeux de durabilité, propres à leurs actifs, à leurs compétences et à la nature de leurs activités.

Les relations entre sujets de durabilité peuvent produire des tensions. Il y a « tension », ou « dilemme », lorsqu'un plan d'action sur un sujet de durabilité risque d'augmenter la matérialité d'impact sur un autre sujet de durabilité ou sur la matérialité financière de l'entreprise.

Les tensions désignent ainsi les antagonismes :

Entre un sujet de durabilité et la dimension business de l'entreprise :

Par exemple, pour une société gestionnaire d'une plateforme aéroportuaire, il peut y avoir un antagonisme entre sa réponse au changement climatique, qui passe par une réduction du maillage de destinations proposées, et son chiffre d'affaires. À cette contradiction s'ajoute la problématique d'attractivité du territoire, potentiellement menacée par de telles réductions, qui explique aussi les réticences à une réglementation croissante des vols.

Entre plusieurs sujets de durabilité :

Par exemple, pour un acteur de l'industrie, la décision d'arrêter la production d'un bien néfaste pour l'environnement, à un temps donné, risque de provoquer des impacts sur l'organisation du travail, les postes de travail, les métiers, voire des suppressions d'emplois en son sein ainsi que dans sa chaîne de valeur, si elle n'a pas été anticipée.

¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/impacts-responsabilite-performance-globale>

² https://tenzingconseil.fr/wp-content/uploads/2024/07/TENZING_Livre_Blanc_CSRD.pdf

Inversement, ne pas anticiper l'évolution de la demande vers des biens ou services plus respectueux de l'environnement ou de la société menacerait la durabilité de l'entreprise.

Toutefois, même en ayant conscience de ces interdépendances et de ces potentielles tensions, il est complexe d'établir des stratégies qui conjuguent des objectifs portant sur la réduction ou la maximisation d'impacts de différente nature. Le risque est alors de se retrouver face à une juxtaposition de plans d'actions qui peuvent produire des incohérences et se révéler non-optimaux du point de vue des ambitions communiquées.

De plus, lorsqu'il y a des répercussions d'un sujet de durabilité sur la matérialité d'un autre, les entreprises auront tendance à effectuer des « arbitrages », c'est-à-dire à justifier une prise de décision qui vise à prioriser la maximisation d'un impact positif (ou la minimisation d'un impact négatif) d'un sujet sur un autre. L'assimilation des choix stratégiques en matière de durabilité à de nécessaires renoncements est une idée très répandue. Si, dans une certaine mesure, des arbitrages se révéleront inévitables, les entreprises peuvent envisager des états du monde futur où les deux impacts positifs pourraient se réaliser, à des horizons différents. La conjonction des sujets de durabilité doit en effet appeler l'invention de nouveaux dispositifs (produits, services, organisation, système de solidarité, etc.) qui permettent d'améliorer l'impact sur deux dimensions à la fois. Une fois ces interdépendances qualifiées, il est essentiel d'orienter les stratégies de R&D, d'innovation, d'évolution des métiers vers la génération de solutions inédites qui peuvent permettre aux entreprises de rester responsables au regard de différents sujets matériels. L'objectif est de réorienter ces efforts vers la résolution de ces tensions.

S'il est intégré à cette réflexion stratégique, un reporting de durabilité permet d'accompagner un ajustement de la gouvernance des entreprises qui tienne notamment compte de ses capacités d'innovation. Par sa structuration qui projette l'entreprise sur le long terme et son appréhension holistique des sujets de durabilité, la CSRD permet l'anticipation et la planification, conditions nécessaires à l'articulation et la résolution des tensions.

Gouvernance, double matérialité et qualité de société à mission : une voie pour mieux structurer les enjeux de durabilité

La loi Pacte de 2019 a introduit une nouvelle qualité juridique, celle de « société à mission », qui va dans ce sens. La catégorie désigne « un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux que la société se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité » selon l'article L.210-10 du code de commerce. Les associés doivent stipuler, dans leur contrat de société, la mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à l'entreprise, constituer un « comité de mission » et soumettre à un contrôle externe la réalisation de cette mission. Dans une qualité juridique de société à mission, cette finalité s'ajoute (et ne s'oppose pas) à l'objectif de profit.

L'étude de cas empiriques par Kévin Levillain en 2015 montre que la mission peut désigner un but qui n'est pas atteignable dans l'état des connaissances actuelles mais un « inconnu désirable » qui engage l'entreprise dans une dynamique d'innovation. La

qualité de société à mission prend cependant tout son intérêt dans le fait qu'elle permet d'engager la gouvernance de l'entreprise elle-même (y compris l'assemblée générale et le conseil d'administration lorsqu'il existe) et ne se limite pas à la transformation d'indicateurs internes suivis par des directions dédiées (RSE, développement durable, engagement, etc.). En ce sens, la mission inviterait à faire de la logique de double matérialité un sujet pour la gouvernance elle-même : ainsi les entreprises peuvent s'appuyer sur la formulation de la mission pour pointer des enjeux à ajouter dans l'analyse de matérialité d'impact, mobiliser la mission pour mettre en évidence les points essentiels du reporting de durabilité, et coupler le suivi de la matérialité aux organes de gouvernance concernés par la mission (comité de mission, conseil d'administration, etc.).

Cette démarche permet de révéler et d'affronter les problèmes que ne manquent pas de susciter un changement de modèle productif. Ainsi, l'analyse des comités de mission actifs permet de pointer les antagonismes évoqués précédemment et d'accompagner l'entreprise dans l'ouverture des voies d'exploration qui réconcilient des objectifs apparemment contradictoires. Par exemple, quid des engagements très innovants qui sont difficiles à corrélérer avec les ESRS existants ? Ceux dont l'impact social ou environnemental positif est avéré mais dont la rentabilité est incertaine ?

La qualité de société à mission porte ainsi une conception de la gouvernance d'entreprise mieux outillée que la gouvernance actionnariale pour affronter ces défis. La gouvernance à mission se fonde sur une représentation de l'entreprise qui ne se réduit pas à une fonction de production ni à un centre de profit, mais constitue avant tout un dispositif de « création collective », tiré par des enjeux de conception de nouveaux objets et fonctionnalités. Cette théorie de l'entreprise, proposée par Hatchuel et Segrestin en 2012, reprise par le rapport Notat-Senard de 2018, préfigurait la création du statut de société à mission : « Une entreprise se crée seulement si elle répond à un besoin spécifique et elle perdure seulement si elle maintient une dynamique d'invention, d'innovation et de création collective. » Selon Hatchuel (2021), cette théorie vise à reconnaître la nature singulière de l'entreprise, qui, depuis la fin du XIX^e siècle, « régénère l'espace des connaissances, des procédés, des biens, des usages, et plus généralement de tout ce qui produit la vie quotidienne ». Cependant ce pouvoir sur la société appelle en contrepartie une capacité à le réguler, soit par des dispositifs internes (par exemple le « comité de mission » formalisé par la loi Pacte ou une autre réforme de la gouvernance), soit par des dispositifs externes (réglementations publiques, filtres ISR, etc.). Autrement dit, l'entreprise ne doit plus être considérée comme un simple acteur économique mais, par ses effets civilisationnels et sociétaux, comme un acteur politique requérant un régime de responsabilité associé.

Si l'amélioration des impacts environnementaux se révèle dans le constat de résultats à suivre dans le temps, on peut penser que, de la même manière, l'amélioration des impacts sociaux doit se prêter à une lecture directement liée aux résultats observables, en termes de droits sociaux, de niveau des rémunérations, de régression de la précarité et de suppression des discriminations éventuelles. Au-delà de normes formelles d'équité

constituant des repères minimaux, la responsabilité sociale s'entend bien au sens de l'inclusion des efforts des entreprises dans une histoire partagée du progrès social, mettant en relief la contribution du monde de l'entreprise à la poursuite d'éléments importants du bien commun.

En réponse à cette analyse, la société à mission ouvre à une nouvelle norme de gouvernance mieux apte à assumer la responsabilité de l'entreprise face au monde qu'elle impacte. En rendant possible l'expression d'un engagement envers des futurs communs désirables, la mission doit aider les entreprises à transformer leur gouvernance pour porter cette ambition de soutenabilité. La Communauté des entreprises à mission¹ développe et recense des outils et formations visant à permettre aux directions des sociétés à mission et à leurs comités de mission de mobiliser le modèle pour répondre aux enjeux de durabilité de l'entreprise.

4.2. Modèles de gouvernance alternatifs

Des modèles de gouvernance alternatifs au modèle classique orienté vers la rentabilité financière au profit des actionnaires ont vu le jour au cours de l'histoire.

4.2.1. Coopératives

Le modèle de gouvernance des coopératives est fondamentalement différent de celui des entreprises traditionnelles. Il repose sur des principes démocratiques et des valeurs humaines, plaçant les membres au cœur des décisions.

La gouvernance des coopératives est guidée par sept principes clés, énoncés par l'Alliance coopérative internationale² :

- adhésion volontaire et ouverte à tous : les coopératives sont ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités de membre, sans discrimination ;
- contrôle démocratique exercé par les membres : c'est le principe central. Contrairement aux sociétés de capitaux où le pouvoir est proportionnel aux parts détenues, dans une coopérative, c'est le principe « un membre = une voix » qui prévaut ;
- participation économique des membres : les membres contribuent équitablement au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Les excédents sont généralement

¹ <https://www.entreprisesamission.org/>

² <https://www.entreprises.coop/des-principes-internationaux>

affectés au développement de la coopérative, à des réserves impartageables sans exclure une possible lucrativité mais statutairement très limitée ;

- autonomie et indépendance : les coopératives sont des organisations autonomes et indépendantes ;
- éducation, formation et information : les coopératives sensibilisent et forment leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs cadres et leurs employés pour qu'ils puissent contribuer efficacement à leur développement ;
- coopération entre les coopératives : les coopératives servent plus efficacement leurs membres et renforcent le mouvement coopératif en travaillant ensemble, par l'intermédiaire de structures locales, nationales, régionales et internationales ;
- engagement envers la communauté : les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté par des politiques approuvées par leurs membres.

La mise en œuvre de ces principes se traduit par une structure de gouvernance spécifique. L'assemblée générale est l'organe décisionnel de la coopérative. Tous les membres y participent et exercent leur droit de vote (« un membre = une voix »). Les coopératives peuvent être de différents types selon la qualité des sociétaires coopérateurs, qui sont autant de modes d'intégration des différentes parties prenantes dans la gouvernance : coopérative de consommateurs, coopérative de producteurs, etc.

Deux formes poussent particulièrement cette intégration :

- **les SCOP** (sociétés coopératives de production), dans lesquelles les salariés sont statutairement sociétaires et disposent *a minima* d'une majorité des voix à l'assemblée générale. Outre leur mode de contrôle démocratique, les SCOP se sont donné depuis les années 1950 des obligations de formation, notamment à la gouvernance, pour leurs sociétaires. Et, préfigurant l'esprit ESG, elles pratiquent tous les cinq ans une « révision coopérative » pour assurer l'adéquation de leurs pratiques à leurs statuts ;
- **les SCIC** (société coopérative d'intérêt collectif), dont les statuts légaux permettent d'accueillir, outre les salariés et les bénéficiaires, des apporteurs de ressources (bénévoles, financeurs, etc.) et des pouvoirs publics (qui assurent telle ou telle mission de service public par ce moyen). Les SCIC réalisent ainsi une forme d'ancrage territorial particulièrement fort.

Au-delà des seules coopératives, les organisations de l'ESS ont d'ailleurs élaboré dès les années 1990 un outil d'évaluation qui préfigure un outil de reporting de durabilité : le bilan sociétal¹.

¹ Catherine Bodet et Dominique Picard, « Le Bilan Sociétal© : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale », Développement durable et territoires, Dossier n° 5, janvier 2006. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1615>

Le modèle de gouvernance des coopératives privilégie ainsi l'humain et la satisfaction des besoins des membres par rapport à la maximisation du profit. Il encourage la participation active et démocratique, favorise la solidarité et l'engagement communautaire, et vise à créer des organisations pérennes et stables pour le bénéfice de tous ses membres.

4.2.2. Mouvement mutualiste

Le modèle de gouvernance mutualiste partage de nombreuses similitudes avec le modèle coopératif, tous deux étant fondés sur des valeurs de solidarité, de démocratie et de non-lucrativité. Cependant, ils présentent également des spécificités.

Le mutualisme est avant tout une philosophie d'organisation qui vise à assurer une protection collective face à des risques (santé, prévoyance, assurance) ou à satisfaire des besoins communs à ses membres, par la mutualisation des moyens et des risques. Il est défini par des principes clés¹.

Le modèle de gouvernance d'une mutuelle est structuré pour garantir la participation et la représentation des membres. L'assemblée générale est l'instance souveraine de la mutuelle. Les membres (adhérents ou délégués élus par eux) se réunissent en Assemblée générale pour définir les grandes orientations stratégiques de la mutuelle, voter les budgets et approuver les comptes, élire les membres du conseil d'administration et rendre les décisions majeures concernant la vie de la mutuelle. Le principe « une personne = une voix » y est appliqué. Le conseil d'administration est composé de membres élus par l'assemblée générale (généralement des adhérents bénévoles) : il est chargé de la gestion et de l'administration de la mutuelle. Il assure la mise en œuvre des décisions de l'assemblée générale et supervise la direction générale. Nommée par le conseil d'administration, celle-ci assure la gestion opérationnelle quotidienne de la mutuelle, en appliquant les stratégies et les politiques définies par les instances élues.

¹ Les principes clés du mutualisme ne sont pas codifiés dans un texte unique et universel comme peuvent l'être les principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale pour les coopératives. Cependant, ils découlent historiquement de l'évolution du mouvement mutualiste et sont aujourd'hui inscrits de manière plus ou moins explicite dans les législations nationales et la doctrine des organismes mutualistes. En France, la source principale qui encadre et définit les mutuelles, et par extension leurs principes, est le code de la Mutualité. Les principes sont les suivants :

- non-lucrativité : une mutuelle n'a pas pour objectif de générer des profits pour des sociétaires. Les éventuels excédents sont réinvestis dans la mutuelle pour améliorer les services aux membres, renforcer les réserves financières, ou réduire les cotisations ;
- solidarité : les membres s'unissent pour faire face collectivement à des besoins individuels. Le principe consiste à ce que chacun cotise selon ses moyens et reçoive des prestations selon ses besoins ;
- démocratie : c'est un pilier central. Chaque membre, qu'il soit adhérent ou assuré, dispose d'un droit de vote égal, selon le principe « une personne = une voix ». C'est la garantie que les décisions sont prises dans l'intérêt collectif des membres, à l'image des coopératives ;
- liberté et indépendance : les mutuelles sont des organisations autonomes, indépendantes des pouvoirs politiques, financiers ou syndicaux. Elles sont gérées par leurs membres et pour leurs membres.

Parties prenantes historiques de l'économie sociale et solidaire, comme les coopératives ou les associations loi 1901, les mutuelles se distinguent par leur statut juridique et leurs missions centrées sur les besoins de leurs sociétaires (santé, dommages aux biens, etc.).

4.2.3. Autogestion

Le modèle de gouvernance de l'autogestion est un système d'organisation où les membres d'une entité (entreprise, association, communauté) participent directement ou indirectement à la prise de décision et à la gestion de cette entité, sans autorité hiérarchique externe dominante. Il s'agit d'une approche fondamentalement démocratique et décentralisée du pouvoir et de la responsabilité.

L'autogestion repose sur plusieurs piliers essentiels qui la distinguent des modèles de gouvernance plus traditionnels :

- démocratie directe ou participative : le pouvoir de décision est détenu par l'ensemble des membres concernés, et non d'un petit groupe de dirigeants ou d'actionnaires. Les décisions sont prises collectivement, souvent par consensus ou par vote majoritaire après discussion ;
- égalité des membres : chaque membre a une voix égale dans le processus décisionnel, indépendamment de son ancienneté, de son statut ou de sa contribution financière. Le principe « une personne = une voix » est central ;
- transparence : l'ensemble des informations financières, stratégiques et opérationnelles sont accessibles à tous les membres. C'est une condition indispensable pour une participation éclairée de tous les membres ;
- responsabilité partagée : la responsabilité des décisions et de leurs conséquences est distribuée entre tous les membres, renforçant l'engagement et la cohésion ;
- autonomie et indépendance : l'entité auto-gérée est souveraine dans ses décisions et n'est pas soumise à des influences externes ;
- redistribution équitable : les bénéfices ou les excédents sont répartis de manière la plus juste possible entre les membres, ou réinvestis collectivement pour le bien-être de l'organisation et de ses acteurs, plutôt que de servir la maximisation du profit pour des actionnaires externes.

La mise en œuvre du modèle de l'autogestion peut varier considérablement selon la taille et la nature de l'organisation. Les assemblées générales ou réunions plénières sont les lieux où les décisions stratégiques sont prises par l'ensemble des membres. Ces réunions sont régulières et ouvertes à tous. Pour la gestion de projets spécifiques ou de domaines particuliers, des groupes de travail autonomes peuvent être formés. Leurs membres sont souvent volontaires et responsables devant l'assemblée générale. Dans certaines structures autogérées, les rôles de coordination ou de gestion peuvent être tournants afin d'éviter la concentration du

pouvoir et de permettre à chacun de développer des compétences diverses. Dans des formes plus radicales d'autogestion, il n'existe pas de hiérarchie formelle permanente. Les décisions y sont prises par consensus pour s'assurer de l'adhésion de tous les membres. Si le consensus n'est pas atteint, un vote à la majorité simple ou qualifiée peut être utilisé. Enfin, les canaux de communication sont conçus pour favoriser les échanges directs entre tous les membres plutôt que de suivre des chaînes hiérarchiques.

Le modèle de gouvernance de l'autogestion est une approche qui vise à redistribuer le pouvoir et la responsabilité au sein d'une organisation. Il exige un fort engagement des membres et une culture de la démocratie, de la transparence et de la collaboration. C'est un modèle qui continue d'inspirer de nouvelles formes d'organisation du travail et de la société.

4.2.4. Modèle de management horizontal : l'holocratie

L'holocratie, théorisée par Brian Robertson, est un modèle de management horizontal qui supprime la hiérarchie traditionnelle au profit d'une prise de décision collective. Le terme vient du grec « holos » (tout) et « kratos » (pouvoir). Ce système de gouvernance innovant vise à responsabiliser et autonomiser les collaborateurs.

Le travail est organisé par compétences et projets, et un employé peut avoir plusieurs rôles et appartenir à différents cercles. Le rôle du manager disparaît, ses fonctions étant réparties entre les membres de l'organisation, et les décisions sont prises lors de réunions de gouvernance.

Dans une entreprise holocratique, l'organigramme pyramidal est remplacé par des « cercles » de collaboration où les échanges sont directs. Ce style de management collaboratif favorise l'autonomie, l'initiative et l'efficacité des employés.

Bien que l'holocratie améliore le bien-être des équipes et stimule l'innovation, elle peut nécessiter une longue transition et prolonger les prises de décision en raison de l'accent mis sur le consensus.

5. Comptabilité intégrée : un outil pour mesurer la création de valeur et mieux éclairer les décisions stratégiques

La question que soulevait la Plateforme RSE en 2016¹ reste d'actualité : « Le débat porte [...] sur les modes d'intégration des quatre dimensions de la performance globale (économique, sociale, sociétale et environnementale). Suffit-il de les juxtaposer en adoptant des logiques et

¹ Plateforme RSE (2016), Avis RSE, Performance globale et compétitivité.

des cadres spécifiques à chacune d'entre elles ou convient-il de chercher à les intégrer dans un cadre unifié mais élargi et enrichi ? »

La comptabilité construit un plan comptable visant à internaliser les externalités (coûts ou bénéfices non reflétés dans les prix du marché) en mesurant et en rapportant les impacts sociaux et environnementaux sur les autres types de capitaux (humain et environnement) que mobilise l'entreprise. Par exemple, la dégradation de l'environnement (impact négatif sur le capital naturel) ou l'amélioration des compétences des employés (impact positif sur le capital humain) sont intégrées dans l'évaluation de la valeur globale de l'entreprise. En considérant l'état et l'évolution de tous les capitaux, la comptabilité intégrée encourage une vision à plus long terme dans la prise de décision, reconnaissant que la maximisation de la valeur financière à court terme peut se faire au détriment d'autres capitaux essentiels à la pérennité de l'entreprise.

La comptabilité intégrée représente une évolution significative de la comptabilité traditionnelle en élargissant son champ d'application au-delà des seuls capitaux financiers. En fournissant une vision holistique de la création de valeur, elle transforme la manière dont les entreprises perçoivent leur performance. Elle constitue un outil pour articuler plus finement les différents niveaux de décision et contribue à la transformation de la gouvernance des entreprises.

La comptabilité intégrée permet d'élargir la définition de la valeur. En effet, la comptabilité traditionnelle se concentre principalement sur la création de valeur financière pour les actionnaires. La comptabilité intégrée, quant à elle, reconnaît que la valeur est créée, préservée ou érodée par l'interaction de l'entreprise avec un ensemble plus large de capitaux et pour un éventail plus large de parties prenantes.

La comptabilité intégrée fournit alors des informations vérifiables et comparables qui permettent une décision intégrant l'ensemble des enjeux financiers et extra-financiers sur le long terme. Cette comptabilité ne considère pas d'un côté les informations financières et de l'autre les informations extra-financières : elle cherche à établir des liens de causalité entre elles. Par exemple, elle peut montrer comment les investissements dans la formation des salariés se traduisent par une meilleure performance financière à long terme. Elle présente une vision connectée de la performance financière et non financière de l'entreprise. Cette transparence accrue permet aux parties prenantes, y compris les investisseurs, les fournisseurs, les salariés, les clients et la société civile, de mieux comprendre la création de valeur de l'entreprise.

Afin de mesurer cette performance, la comptabilité intégrée nécessite l'utilisation d'indicateurs reflétant la performance financière et extra-financière de l'entreprise. Un reporting sur l'ensemble de ces données favorise ainsi une évaluation complète de la création de valeur et une meilleure identification des impacts, risques et opportunités de l'entreprise à long terme : en analysant plus précisément les risques et opportunités liés aux différents capitaux, la comptabilité intégrée peut ainsi fournir des informations prospectives comparables et vérifiables assurant des décisions prospectives éclairées. Elle offre donc une

vision globale de la création de valeur, permettant à la direction et au conseil d'administration de définir une stratégie durable et alignée sur les intérêts de toutes les parties prenantes. Elle aide à identifier les priorités stratégiques en tenant compte des interdépendances entre les différents capitaux et les risques et opportunités associés.

La comptabilité intégrée transforme la vision de la valeur en passant d'une perspective purement financière à une perspective multi-capitaux et multi-parties prenantes. Cette vision élargie fournit une base d'informations élargie aux enjeux de durabilité pour la prise de décision stratégique. Elle contribue ainsi à une création de valeur durable et partagée et a le potentiel de transformer profondément la gouvernance d'entreprise. La comptabilité intégrée élargit le champ de la responsabilité des organes de gouvernance au-delà de la seule performance financière. Le conseil d'administration et la direction deviennent responsables de la création, de la préservation et de l'érosion de valeur à travers tous les capitaux (financier, naturel, humain, etc.). Cela nécessite une compréhension plus large des risques et des opportunités. En ce sens, le reporting de durabilité est une première étape à l'acculturation de ses nouveaux enjeux. En mettant en lumière les interdépendances entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes, la comptabilité intégrée encourage une gouvernance plus inclusive, qui prend en compte les intérêts à long terme de toutes les parties prenantes et pas seulement des actionnaires : cela peut influencer les décisions stratégiques et les arbitrages. La compréhension et la gestion de cette performance globale peuvent nécessiter l'évolution de la composition des conseils par l'intégration de membres possédant une expertise spécifique des enjeux sociaux et environnementaux.

CHAPITRE 5

DE NOUVELLES ORIENTATIONS EUROPEENNES : LA CONTROVERSE ENTRE COMPETITIVITE ET DURABILITE

1. Propositions de la Commission européenne

Les 7 et 8 novembre 2024, les dirigeants européens se sont réunis à Budapest pour aborder les enjeux économiques et géopolitiques¹. Ils ont notamment adopté la Déclaration de Budapest². Les 27 États membres ont souligné la nécessité urgente de renforcer la compétitivité européenne via un nouveau pacte de compétitivité européen. Les points clés de cette déclaration sont :

- **compétitivité** : une nouvelle stratégie pour le marché unique et une union de l'épargne et des investissements sont attendues pour 2025-2026. Ces initiatives visent à accroître la résilience économique et l'innovation, notamment pour les PME. Ici, la seule décarbonation est intégrée à la compétitivité ;
- **industrie et innovation** : les dirigeants ont insisté sur l'importance d'une politique industrielle tournée vers la croissance des technologies d'avenir, la décarbonation, et le renforcement des secteurs stratégiques comme la défense et l'espace ;
- **simplification** : les dirigeants appellent à une « révolution de simplification » et notamment la réduction des obligations de reporting à hauteur de 25 % d'ici mi-2025, contrairement à ce que propose le rapport d'Enrico Letta pour qui « la simplification

¹ <https://sgae.gouv.fr/sites/SGAE/accueil/a-propos-du-sgae/actualites/declaration-du-sommet-informel-a.html>

² <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>

réglementaire ne doit pas intervenir dans les secteurs où elle pourrait nuire à l'environnement et aux droits des individus¹ » ;

- **transitions énergétiques et digitales, économie circulaire** : l'UE réaffirme son engagement vers la neutralité carbone d'ici 2050 et le soutien d'une transformation numérique inclusive d'ici 2030.

C'est à cette occasion, lors d'une conférence de presse, en marge de l'adoption de cette déclaration sur le nouveau pacte européen pour la compétitivité, que la présidente de la Commission européenne, Ursula von der Leyen, a évoqué pour la première fois un paquet Omnibus. Ce projet de législation omnibus a été confirmé par la présidente de la Commission européenne le 27 novembre 2024 lors d'un discours au Parlement². Dans le cadre de la législation européenne, un paquet Omnibus est un texte législatif regroupant plusieurs mesures ou amendements en un seul texte, permettant de modifier plusieurs règlements ou directives en une seule fois.

En particulier, parmi les mesures évoquées par la Commission dans le nouveau pacte européen pour la compétitivité³ figure celle de la simplification pour « garantir un cadre réglementaire clair, simple et intelligent pour les entreprises » et pour « réduire drastiquement les charges administratives, réglementaires et de déclaration, en particulier pour les PME ». L'objectif de la Commission européenne vise ainsi les réglementations sur le reporting de durabilité, la taxonomie et le devoir de vigilance, entre autres.

La proposition du paquet Omnibus a été publiée le 26 février 2025. Concernant la CSRD, les propositions de la Commission européenne⁴ sont :

- report d'application de deux ans pour les entreprises de la vague 2 censées publier leurs rapports de durabilité en 2026 sur la base de l'exercice 2025, ainsi que pour la vague 3 ;

¹ Enrico Letta « Nous devons être prêts à nous rapprocher de Pékin », L'Express, 13 février 2025, p.51-52.

² https://commission.europa.eu/document/download/bbf9716b-8b64-4edf-a1f8-c52c6df2c0fd_fr?filename=FR%20%20VDL%20-%20Speech%20at%20the%20EP%20Plenary%20on%20the%20new%20College%20of%20Commissioners%20and%20Oits%20programme%3B%20Strasbourg%2027%20November%202024.pdf

³ <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>

⁴ European Commission, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements, 26 février 2026, COM(2025) 80 final

Commission européenne, Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements, 26 février 2025, COM(2025) 81 final

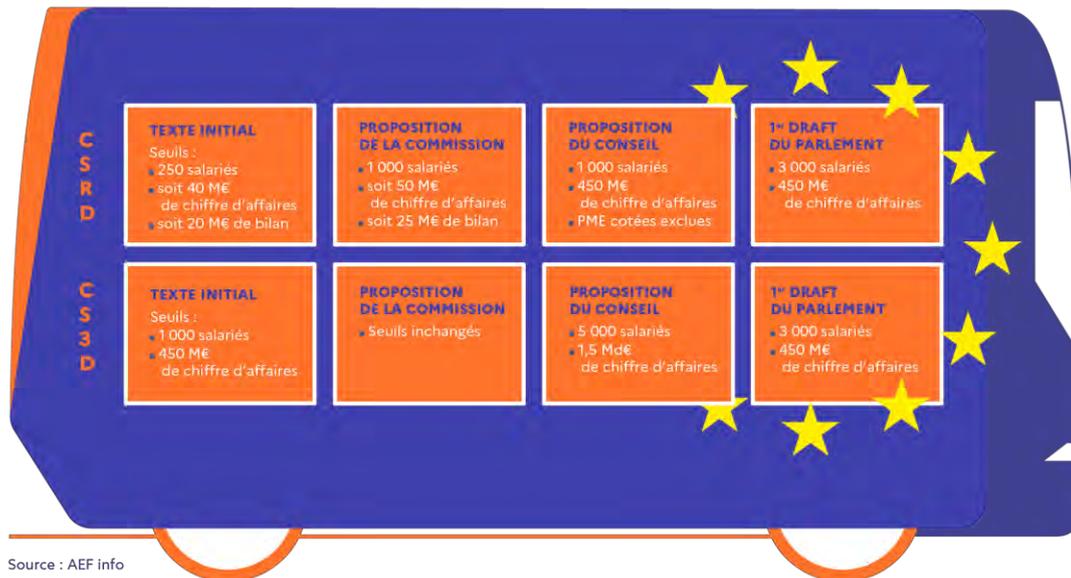
- réhaussement des seuils d’application des entreprises concernées (soit une réduction de près de 80 % du nombre d’entreprise concernées) selon les critères suivants :
 - o seuil minimal obligatoire de 1 000 salariés (contre 250 salariés initialement) ;
 - o et 50 millions d’euros de chiffre d’affaires ou 25 millions d’euros de bilan ;
- maintien de l’analyse de double matérialité pour les grandes entreprises ;
- toutes les entreprises dont les effectifs sont inférieurs à 1 000 salariés se verront proposer un standard européen de reporting volontaire¹ ;
- diminution d’environ 70 % des points de données (data points) pour les entreprises concernées dans les nouveaux seuils CSRD (cela découlera d’actes délégués) ; il s’agit de réviser le premier ensemble d’ESRS :
 - o la Commission remet à plus tard ce travail et indique publier les nouveaux standards au plus tard six mois après l’entrée en vigueur du paquet Omnibus ;
- suppression des normes sectorielles de l’ESRS ;
- suppression du passage à l’assurance raisonnable (prévue initialement en 2028) dans le cadre de l’audit des rapports de durabilité et maintien d’une assurance limitée (constat par la négative d’absence de non-conformité) ;
- maintien des obligations de digitalisation des rapports de durabilité.

Son parcours législatif a démarré.

Après le Conseil de l’Union européenne le 26 mars 2025, le Parlement européen s’est prononcé jeudi 3 avril 2025 en faveur du report de l’application de la CSRD et de la CS3D, sans qu’aucun amendement n’ait été soumis, avec 531 voix pour, 69 voix contre et 17 abstentions. La directive (UE) 2025/794 (dite « *stop the clock* »), adoptée le 14 avril 2025, prévoit un report de deux ans de l’entrée en application de la CSRD pour les vagues 2 et 3 ainsi qu’un report à 2028 pour le délai de transposition de la CS3D. Les négociations sur la révision (substantielle) de la CSRD et de la CS3D sont en cours au sein du Parlement comme du Conseil.

¹ Pour les PME non cotées et les microentreprises, l’EFRAG a déjà élaboré le standard volontaire VSME.

PAQUET OMNIBUS



Des insatisfactions et un appel à préserver le reporting de durabilité

Dans une note publiée le 8 mai 2025, la Banque centrale européenne (BCE) formule des inquiétudes et des recommandations concernant le paquet Omnibus. Elle appelle notamment à maintenir le reporting pour les entreprises de plus de 500 salariés ainsi qu'à préserver les indicateurs sur le climat et la biodiversité. La BCE rappelle également que la transparence sur les données ESG est essentielle à la stabilité financière et économique de l'Union européenne¹.

Ses principales inquiétudes sont :

- la réduction du périmètre CSRD aux entreprises de plus de 1 000 salariés ;
- l'exclusion potentielle d'une grande partie des banques ;
- la disparition des normes sectorielles ;
- la perte de données ESG essentielles.

La BCE formule les recommandations suivantes :

- maintenir les ETI (500 à 1 000 salariés) dans le champ d'application de la CSRD ;

¹ <https://www.novethic.fr/finance-durable/reglementation/bce-position-csrd-seuil-ambition-green-deal>

- conserver des lignes directrices sectorielles pour éviter les divergences ;
- faire auditer les rapports volontaires pour éviter le *greenwashing* ;
- garder ouverte la perspective d'une assurance raisonnable pour l'audit.

Le collectif d'entreprises WeAreEurope, en collaboration notamment avec HEC Paris, a par ailleurs publié le 15 mai 2025 un sondage¹ réalisé auprès de 1 062 entreprises européennes concernant leurs attentes vis-à-vis de la CSRD et du premier paquet Omnibus. Plus de la moitié d'entre elles se déclarent insatisfaites des propositions faites par la Commission européenne.

Cette enquête réalisée auprès de professionnels d'entreprises européennes aux profils variés (tailles, géographie, maturité RSE, secteurs, etc.) révèle que la majorité d'entre eux soutient les exigences actuelles du reporting de durabilité. En France, ce soutien est particulièrement marqué.

Les résultats montrent qu'une majorité d'entreprises considèrent la CSRD comme étant en phase avec leurs priorités. Elles expriment d'importantes préoccupations quant à l'orientation prise suite aux efforts de simplification de la Commission européenne.

2. Une focalisation sur la baisse des émissions de gaz à effet de serre

Une proposition de paquet Omnibus présentée le 26 février 2025² se focalise sur le mécanisme d'ajustement carbone aux frontières (MACF), notamment au travers du pacte européen pour une industrie propre, partie intégrante du paquet Omnibus, dont l'objectif vise à soutenir la compétitivité et la résilience de l'industrie européenne. C'est sur ce pacte que la Commission européenne mise pour accélérer la baisse des émissions de gaz à effet de serre tout en garantissant l'avenir du secteur manufacturier en Europe³. Ce pacte fait de la baisse des émissions de gaz à effet de serre le moteur de croissance de l'industrie européenne et sera complété par des plans sectoriels (automobile, acier et métaux).

Or, la transition écologique et sociale ainsi que la stratégie emplois/revenus ne peut être fondée uniquement sur des mesures liées à la baisse des émissions de gaz à effet de serre : des

¹ <https://www.hec.edu/sites/default/files/documents/CP%20WeAreEurope%20%C3%A9tude%20CSRD.pdf>

² https://commission.europa.eu/document/download/606b4811-9842-40be-993e-179fc8ea657c_en?filename=COM_2025_87_1_EN_ACT_part1_v5.pdf

³ Communication de la Commission européenne, du Parlement, du Conseil de l'UE, du conseil économique et social européen et du comité des régions, « Pacte pour une industrie propre : une feuille de route commune pour la compétitivité et la décarbonation », 26 février 2025.

URL : https://commission.europa.eu/document/download/9db1c5c8-9e82-467b-ab6a-905feeb4b6b0_en

mesures de préservation de la biodiversité et du respect des droits humains sont tout autant nécessaires.

3. Situation française

La France, pionnière sur les questions de reporting de durabilité et de devoir de vigilance, a été l'un des pays moteurs du pacte vert, avec un soutien revendiqué au développement de normes ESG à l'échelle européenne. Le fait que la France ait été le premier État membre de l'Union européenne à avoir transposé la CSRD dans son droit national en décembre 2023 illustre son engagement en la matière. Toutefois, la position de la France en matière de reporting de durabilité a considérablement évolué tout au long de ces derniers mois et s'est progressivement rapprochée de celle d'autres pays européens, comme l'Allemagne ou l'Italie, prônant une « simplification massive » de la CSRD notamment.

En effet, dans un entretien au *Journal du dimanche* le 20 octobre¹, le Premier ministre Michel Barnier a évoqué un moratoire sur les réglementations européennes « les plus lourdes », nommant en particulier la CSRD. Le gouvernement français a fait part, à cette occasion, de son intention de revenir sur certaines modalités de l'ordonnance de transposition². La France a adopté des mesures qui n'étaient pas imposées par la directive CSRD, en particulier en ce qui concerne les sanctions pénales applicables aux dirigeants. L'article 15 de l'ordonnance établit, en effet, que la responsabilité pénale du dirigeant d'entreprise sera engagée en cas de défaut de désignation d'un commissaire aux comptes, de désignation de l'auditeur des informations de durabilité et d'obstacle à l'audit de durabilité. Ce faisant, la France est un des seuls pays européens à avoir été aussi loin en matière pénale dans le cadre de sa transposition en droit français.

À l'occasion de la séquence de questions au gouvernement à l'Assemblée nationale, qui s'est déroulée le 5 février 2025, Éric Lombard, ministre de l'Économie et des Finances, a donné des précisions s'agissant de la position de la France sur les évolutions à apporter à la CSRD et à la CS3D³. Il a notamment défendu « un objectif de simplification » de la CSRD pour les PME et les ETI « afin que cette règle s'applique rapidement mais de façon plus praticable » aux entreprises. Il a également rappelé que tous les pays européens n'ont pas encore transposé la directive, posant ainsi un « problème de concurrence ».

¹ <https://www.lejdd.fr/sommaire/exclusif-le-grand-entretien-avec-michel-barnier-150782>

² <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048519395>

³ <https://www.aefinfo.fr/depeche/725988-eric-lombard-evoque-devant-les-deputes-la-position-de-la-france-sur-la-csrd-et-la-cs3d>

La France revient aujourd'hui sur la transposition de la CSRD en droit français¹. La suppression de plusieurs mesures non imposées par la CSRD a ainsi été visée par le projet de « loi DDADUE », portant Diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne. Un projet de loi DDADUE en matière économique, financière, environnementale, énergétique, de transport, de santé et de circulation des personnes² a été déposé le 31 octobre 2024 à l'Assemblée nationale. La loi n°2025-391 DDADUE a été adoptée le 30 avril 2025.

4. Réconcilier compétitivité et durabilité

La présidente de la Commission européenne a présenté la nouvelle boussole de l'Union européenne pour la compétitivité le 29 janvier 2025. Il s'agit de la première initiative majeure de ce nouveau mandat, qui fournit un cadre stratégique pour orienter les travaux de la Commission. Ursula von der Leyen a déclaré³ : « L'Europe a tout ce dont elle a besoin pour gagner. En même temps, nous devons corriger nos faiblesses pour regagner en compétitivité. La boussole pour la compétitivité transforme les excellentes recommandations du rapport Draghi en feuille de route. Nous avons donc un plan, à présent. Nous avons la volonté politique. Ce qui importe est la vitesse, et l'unité. Le monde ne nous attendra pas. Tous les États membres sont d'accord sur ce point. Agissons donc en partant de ce consensus. »

Le Programme stratégique UE 2024-2029⁴, qui doit rendre l'Europe « plus souveraine et mieux équipée » pour relever les défis immédiats et futurs autour de trois piliers : une Europe plus libre et démocratique, une Europe plus forte et plus sûre et une Europe prospère et compétitive. Dans ce dernier pilier, l'Union européenne insiste notamment sur la double transition écologique et numérique, la promotion d'un environnement propice à l'innovation et aux entreprises, etc. mais aussi plus largement et y évoque sa détermination « à renforcer la compétitivité à long terme et à améliorer le bien-être économique et social des citoyens ».

La boussole de la Commission se base sur le rapport Draghi, qui a recensé trois axes pour stimuler la compétitivité : combler l'écart en matière d'innovation et rattraper le retard sur les concurrents que sont les États-Unis et la Chine ; une feuille de route conjointe pour la décarbonation et la compétitivité ; réduire les dépendances excessives et renforcer la sécurité. Pour réaliser ces trois grands objectifs et soutenir la compétitivité dans tous les secteurs, la simplification législative figure en tête des priorités. C'est dans ce cadre que

¹ Considérant que certaines dispositions ont constituées, en droit français, une surtransposition.

² <https://www.vie-publique.fr/loi/295987-projet-de-loi-ddadue-2025-diverses-dispositions-dadaptation-au-droit-ue>

³ https://france.representation.ec.europa.eu/informations/une-boussole-de-lue-pour-regagner-en-competitivite-et-garantir-une-prosperite-durable-2025-01-29_fr

⁴ <https://www.consilium.europa.eu/fr/european-council/strategic-agenda-2024-2029/>

s'inscrivent notamment les propositions de la législation Omnibus sur la CSRD. L'objectif de la Commission, d'ici à la fin du mandat, serait de « permettre aux entreprises d'économiser plus de 37 milliards d'euros par an¹ » tout en conservant les objectifs climatiques pour 2040 (baisse de 90 % des émissions nettes de gaz à effet de serre) et 2050 (neutralité climatique).

Les raisons de ce recul sont multiples et sont imputables avant tout au contexte international. L'Allemagne y joue notamment un rôle central, en récession depuis plusieurs années dont les exportations, moteurs de la croissance d'outre-Rhin, ont perdu en compétitivité face au protectionnisme de la Chine et des États-Unis. La guerre en Ukraine a également joué un rôle important ainsi que le durcissement de la position des États-Unis car la CSRD ne concerne pas que les entreprises européennes mais s'adresse aussi, à plus longue échéance, aux entreprises étrangères qui ont une filiale établie en Europe, une succursale, ou qui exercent directement une activité importante dans l'Union européenne. De même, l'objectif de la directive sur le devoir de vigilance vise à contraindre, d'ici 2028, les multinationales étrangères réalisant un chiffre d'affaires important dans l'Union européenne à exercer un devoir de vigilance en matière de droits humains et environnementaux, sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement.



Source : auteurs

La littérature scientifique rappelle cependant que la normalisation induit des coûts de mise en œuvre mais assure aussi des gains (c'est même la raison pour laquelle les entreprises sont les premières productrices de normes : sectorielles, produits, process, etc.) en améliorant la qualité ou en réduisant les risques (en l'occurrence les risques sociaux et environnementaux : accès aux ressources, sécurité de fonctionnement liée aux conditions climatiques, etc.).

Elle rappelle aussi que l'impact de normes environnementales sur la compétitivité d'une entreprise dépend de nombreux facteurs : si ces normes s'appliquent à l'ensemble des entreprises d'un marché, les entreprises moins-disantes devront se mettre à niveau, ce qui est

¹ Il s'agit ici de l'analyse de la Commission européenne, les chiffres et la méthode étant contestés : EU Observer, « How the EU distorts data to justify green deregulation », 3 mars 2025).

souhaitable ; si non, tout dépendra de l'attitude des clients privés ou publics envers l'entreprise qui augmente ses prix pour absorber les coûts supplémentaires de mise en conformité (en supposant que leur hausse soit significative), du bénéfice d'une moindre conflictualité avec les parties prenantes, etc.

Plutôt qu'opposer frontalement compétitivité et durabilité, mieux vaudrait donc maintenir le cap d'une durabilité forte et construire les moyens de la financer. On peut se rappeler que la mutualisation des cotisations salariales et patronales après guerre a permis de financer une remarquable amélioration de la qualité de la protection sociale sans empêcher une tout aussi remarquable croissance de l'économie. N'est-ce pas un défi du même type qui nous fait face aujourd'hui ?

¹ La RSE est-elle un facteur de compétitivité pour les entreprises ? Parole à l'ISJPS et au RIODD.

CONCLUSION

Cet avis a été rédigé dans un contexte très bouleversé au niveau européen, pour des raisons géopolitiques, économiques, et aussi, côté institutions européennes, dans un climat instable au niveau de la Commission et du Parlement. Il est publié alors que des évolutions, mineures comme majeures, peuvent intervenir jusqu'à la fin de l'année dans le cadre du paquet Omnibus. Il doit être considéré au sens littéral comme un « avis » – soit ce que la Plateforme RSE a décidé d'exprimer sur le sujet – plus que comme une opinion stabilisée. La Plateforme RSE se réserve d'ailleurs d'exprimer son opinion sur la version finale adoptée par les co-législateurs, dans le cadre de ses attributions.

De plus, la récente loi DDADUE crée beaucoup d'incertitudes sur la structure et les objectifs du cadre réglementaire du reporting de durabilité en France. Le risque existe que cette procédure de révision des réglementations déjà adoptées (telle la CSRD en 2022, devant être transposée à partir de 2023 par chaque État membre) ne produise pas nécessairement la simplification souhaitée par beaucoup d'acteurs économiques et politiques tout en restreignant les qualités attendues du reporting de durabilité (fidélité ; sincérité ; vérifiabilité ; comparabilité ; fiabilité). En particulier, la question ne manquera pas de se poser concernant l'articulation du reporting de durabilité avec les procédures relatives au devoir de vigilance (directive CS3D) et la taxonomie « verte » européenne, qui facilite la construction du reporting.

Il faut donc considérer cet avis comme une contribution à la compréhension des évolutions actuelles de la RSE, dont les débats ont été vifs depuis ses commencements législatifs et réglementaires, européens et nationaux, même si les débats actuels ne l'ont jamais autant été. Le recul (une première au niveau européen) est dénoncé par nombre d'organisations, y compris d'entreprises, tandis que d'autres ou s'en contentent, ou s'en félicitent, en considérant cette phase inévitable dans les bouleversements actuels.

La Plateforme RSE résume le présent avis sous quatre grandes rubriques, en soulignant que le groupe de travail s'est toujours attaché, à travers les aléas des évolutions des textes, à privilégier la notion d'entreprise responsable et de gouvernance partagée.

En effet, au vu des auditions et des études disponibles, le reporting de durabilité apparaît bien comme un outil nécessaire au pilotage stratégique de la transition d'une entreprise vers un modèle économique plus soutenable quant à ses impacts sociaux et environnementaux. Mais il apparaît aussi que, à lui seul, cet outil n'est pas suffisant : s'il n'est pas mis au service d'une stratégie de transition et si l'entreprise n'évolue pas vers une gouvernance mieux partagée, le reporting de durabilité risque de n'être qu'un exercice de mise en conformité avec des exigences réglementaires, quand elles existent. Cette évolution de la gouvernance d'entreprise, déjà amorcée par le mouvement de la RSE et traduite dans le droit des sociétés, peut prendre diverses modalités dont le choix appartient statutairement aux associés. Il est donc de leur responsabilité d'engager la transformation de l'entreprise à ce niveau.

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) comme vecteur de transparence

La CSRD, par l'instauration du reporting de durabilité, vise en premier lieu à améliorer la transparence des données publiées par les entreprises sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

Les entreprises sont invitées à rendre compte non seulement de l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement (matérialité d'impact), mais aussi de la manière dont les enjeux ESG affectent leur performance financière (matérialité financière).

Les normes ESRS, instruments privilégiés par l'Union européenne, visent à mettre en place un reporting de durabilité le plus exhaustif possible. La CSRD établit en effet un cadre de reporting commun pour l'ensemble des pays de l'Union européenne, permettant ainsi la comparaison des informations entre les entreprises. Cette harmonisation facilite l'orientation des flux de capitaux vers les entreprises les plus vertueuses par les investisseurs.

Le reporting de durabilité constitue par ailleurs un outil de dialogue privilégié entre l'entreprise et ses parties prenantes.

En imposant des exigences de reporting plus exhaustives que dans le cadre de sa prédécesseuse, la directive sur le reporting extra-financier, NFRD, et en rendant obligatoire la vérification des informations publiées pour les grandes entreprises et les groupes étrangers, la CSRD cherche à prévenir les déclarations trompeuses et à garantir que les entreprises rendent compte de leurs impacts réels sur les enjeux ESG. De plus, la publication des données, sur les risques et les opportunités liés à la durabilité, ainsi que les plans de transition encouragent l'adoption de pratiques plus responsables.

La CSRD consacre ainsi le reporting de durabilité comme un outil pour accroître la transparence des données ESG publiées par les entreprises.

Le pacte vert européen comme cadre de référence de la CSRD

Système de classification des activités économiques considérées comme durables sur le plan environnemental, la taxonomie européenne est antérieure à la CSRD. C'est un pilier du pacte vert européen dont l'objectif consiste en la réorientation des investissements vers les activités contribuant aux objectifs de l'Union européenne en matière de neutralité carbone et de durabilité sur le plan environnemental. La taxonomie européenne aide à prévenir les allégations trompeuses en fournissant aux investisseurs un cadre commun pour identifier les activités les plus durables.

Un autre pilier du pacte vert européen est la CS3D, consistant à mettre en place et en œuvre des procédures et mesures de vigilance. Il s'agit de responsabiliser les entreprises afin d'empêcher la survenance de drames et d'obtenir des réparations pour les victimes en cas de dommages portant atteinte aux droits humains et à l'environnement.

La taxonomie européenne, la CSRD et la CS3D étaient conçues comme complémentaires et intrinsèquement liées dans le pacte vert européen. La CSRD oblige les grandes entreprises à rapporter leur alignement avec la taxonomie européenne en publiant la part de leurs activités « éligibles », c'est-à-dire qui relèvent des secteurs couverts par la taxonomie européenne, et « alignées », c'est-à-dire qui respectent ses critères techniques, avec les objectifs environnementaux.

La CSRD renforce la transparence et la comparabilité des données issues du reporting de durabilité. Grâce à cette articulation, les investisseurs et les parties prenantes peuvent comparer non seulement les efforts généraux de durabilité des entreprises mais aussi la part de leurs activités « vertes » selon les critères de la taxonomie européenne.

L'objectif du pacte vert européen, intégrant notamment la CSRD, la CS3D et la taxonomie européenne, consiste à accélérer la transition écologique et sociale de l'économie européenne.

Le reporting de durabilité comme vecteur de transformation de la stratégie

Le reporting de durabilité ne constitue pas une simple obligation de transparence mais est également un puissant vecteur de transformation de la stratégie de l'entreprise.

Par la collecte, l'analyse et la publication d'informations extra-financières, il invite l'entreprise à mieux comprendre ses impacts et à identifier les risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité tout au long de sa chaîne de valeur. Il permet d'intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et de gouvernance dans la stratégie de l'entreprise par le dépassement d'une approche centrée exclusivement sur la rentabilité financière.

Le pilotage des données collectées en interne et sur la chaîne de valeur conduit l'entreprise à mieux anticiper les évolutions réglementaires, les préoccupations des parties prenantes et les risques liés aux atteintes des limites planétaires et aux droits humains notamment.

L'entreprise développe ainsi la résilience de son modèle d'affaires tout en renforçant sa légitimité et sa réputation.

La gestion des compétences par les ressources humaines est également un facteur clé de la résilience de l'entreprise.

La gouvernance partagée comme vecteur de transformation du modèle d'affaires

La gouvernance d'entreprise et le reporting de durabilité sont liés et s'influencent mutuellement de manière significative : le reporting de durabilité est un catalyseur majeur de l'évolution de la gouvernance. Il renforce la responsabilité des dirigeants, ce qui peut avoir un impact significatif sur l'évolution des rôles et des responsabilités des organes de gouvernance.

Toutefois, bien qu'il puisse constituer un outil puissant de transformation de la stratégie d'une entreprise et influencer la gouvernance à long terme, il est possible qu'une entreprise ajuste sa stratégie en réponse aux informations de durabilité sans pour autant modifier fondamentalement sa structure de gouvernance à court terme. En effet, la traduction de ces informations en une évolution de la structure et des processus de gouvernance peut être un processus plus lent et nécessiter une prise de conscience plus profonde et une volonté plus forte de la part des dirigeants et des actionnaires.

De plus, la loi Climat et résilience en France vise à faire profondément évoluer la gouvernance sociale de l'entreprise en y intégrant plus fortement la dimension environnementale. Elle donne un rôle accru aux instances représentatives du personnel et encourage le dialogue social sur les enjeux de la transition écologique, traduisant ainsi le lien indissociable entre les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la performance de l'entreprise. Toutefois, plusieurs défis persistent pour une meilleure articulation des volets sociaux et environnementaux dans les instances de gouvernance de l'entreprise.

Contrairement à une gouvernance plus traditionnelle et centralisée, la gouvernance partagée implique une plus grande implication des parties prenantes où le pouvoir de décision et la responsabilité ne sont pas concentrés uniquement au sommet de la hiérarchie (direction générale, conseil d'administration), mais sont distribués et exercés collectivement à différents niveaux de l'organisation.

Au-delà du reporting de durabilité : la comptabilité intégrée comme outil de mesure de la création de valeur

La comptabilité intégrée va au-delà du reporting de durabilité en visant à connecter les informations financières et extra-financières.

Elle offre des perspectives pour la transformation en profondeur des modèles d'affaires car elle permet de modifier la vision de la création de valeur de l'entreprise en identifiant les liens de causalité entre les différents capitaux financiers, naturels, humains, etc. La comptabilité intégrée incite les entreprises à adopter une perspective globale et à considérer les interdépendances entre leurs activités et leur environnement au sens large.

La comptabilité intégrée fournit alors une vision holistique de la performance de l'entreprise et permet aux dirigeants de prendre des décisions plus éclairées, intégrant les enjeux sociaux et environnementaux.

La comptabilité intégrée constitue en outre une réponse à la demande croissante des investisseurs pour une information intégrée démontrant la résilience et la capacité de l'entreprise à prospérer dans un contexte de transition écologique et sociale.

La comptabilité intégrée est un puissant levier pour une transformation profonde des entreprises, les poussant à adopter des modèles d'affaires plus résilients, responsables et créateurs de valeur à long terme pour toutes leurs parties prenantes.

Au vu des audits et des études disponibles, il apparaît aussi à la Plateforme RSE que le reporting de durabilité, d'abord issu d'initiatives privées, a nécessité une réglementation publique (à partir de la loi NRE en France en 2001) pour se généraliser et monter en qualité sur sa fidélité (représentation la plus exacte possible des enjeux sociaux et environnementaux liés aux activités de l'entreprise) et sur sa crédibilité (identification de ces enjeux en dialogue avec les parties prenantes ; vérifiabilité de la matérialité de ces enjeux ; vérification par un tiers accrédité). De ce point de vue, la CSRD constitue un progrès en formalisant, à partir des diverses expériences nationales, l'exercice de reporting de durabilité et son contenu afin d'améliorer la comparabilité des rapports à la fois dans le temps et entre entreprises d'un même secteur d'activité. Cette amélioration était notamment attendue par la finance d'affaires soucieuse des critères ESG, jusqu'à la Banque de France, et a été soutenue par de nombreuses entreprises engagées dans des démarches RSE matures.

Jusqu'à la fin de l'année, et au-delà, de nombreuses questions restent en débat.

La CSRD a proposé un cadre de reporting très différencié afin d'avancer aussi loin que possible dans la qualité du reporting de durabilité tout en prenant en compte l'inégale capacité des entreprises (selon leur taille, leur place dans les chaînes de valeur, leur secteur d'activité, etc.) à réaliser l'exercice. Cette différenciation vise donc à embarquer le maximum d'entreprises dans le mouvement du reporting de durabilité. Mais cela engendre une difficulté de présentation qui appelle un effort accru de pédagogie de la part de la puissance publique et

des organisations professionnelles en même temps qu'un besoin de formation des dirigeants et des salariés dans les entreprises. Les propositions de la Plateforme RSE en tiennent compte.

Dans cette perspective, il semble cependant se dégager un consensus pour, sous réserve de ne pas dégrader la vocation transformationnelle du reporting, implifier et clarifier la gamme des indicateurs (datapoints) couvrant le champ des rapports de durabilité, tout en rappelant que, suivant le principe de matérialité d'impact, la CSRD n'exige jamais que l'entreprise doive rapporter sur tous les indicateurs (datapoints) listés¹.

Assurer la comparabilité des rapports de durabilité est un des apports majeurs de la CSRD. Celle-ci était d'ailleurs mise en exergue par la Plateforme RSE en matière de labellisation RSE². Il conviendrait de ne pas renoncer aux instruments de cette comparabilité, qui sont d'ailleurs des instruments de transparence favorisant la compétitivité des entreprises, et d'exploiter les marges de manœuvre existantes pour rendre les éventuels ESRS sectoriels plus compréhensibles et accessibles plutôt que de renoncer au principe même d'une comparabilité sectorielle.

Par ailleurs, le module « de base » de la VSME peut avoir des effets pédagogiques pour les microentreprises (pour lesquelles ce module est pensé et recommandé par la CSRD), même si le champ des indicateurs de durabilité couvert est très en deçà des engagements ESG attendus d'une entreprise responsable, par exemple selon les lignes directrices ISO 26 000 ou selon les principes d'une labellisation RSE crédible définis par la Plateforme nationale RSE en 2021³.

La vigueur du débat, émaillé de multiples appels d'acteurs engagés, a au moins fait la démonstration que la gouvernance d'entreprise, et le reporting extra-financier, a quitté les enceintes des experts, économistes et directions de développement durable pour devenir un sujet de débat sociétal, dont il ne faut pas perdre de vue la raison d'être : la responsabilité des entreprises de participer, et parfois d'orienter la lutte contre les crises climatiques et sociales. Les prises de position récentes de la présidente de la BCE, comme la réintroduction de la fameuse bataille des normes dans les accords commerciaux entre l'Europe et les États-Unis, montrent aussi l'importance des enjeux ; ne doutons pas qu'avant le vote final du paquet Omnibus, le dernier trimestre 2026 sera nourri d'intenses débats. Un quart de siècle après la loi NRE, la RSE est un élément du débat public, avec les caractéristiques actuelles de ce débat, passion et oppositions. La Plateforme RSE est un des rares endroits de discussion apaisée et de recherche de consensus. Le groupe de travail s'y est particulièrement attaché.

¹ En effet, un principe de l'analyse de matérialité est que les indicateurs à renseigner dépendent des enjeux matériels, réels ou probables, identifiés ; et il se conjugue avec le principe « comply or explain » pour faciliter l'exercice de reporting de durabilité. Cet enjeu implique l'EFRAG (qui pilote la procédure de révision des ESRS) et les acteurs du reporting de durabilité, ainsi que les vérificateurs de ces rapports dans le cas des entreprises du champ de l'ESRS-LE et de la N-ESRS.

² Voir l'avis Labels sectoriels RSE, 2021.

³ Pour les PME non cotées souhaitant produire un reporting de durabilité, la VSME avec son module « complet » est un référentiel plus cohérent avec ces principes.

RECOMMANDATIONS

La Plateforme nationale RSE a publié depuis plus de dix ans de nombreux avis approfondissant la notion d'entreprise responsable. Depuis le mouvement issu de la Loi NRE, elle a soutenu les initiatives et réglementations favorisant la transformation des entreprises vers des modèles plus durables, et fait des propositions en ce sens.

Compte tenu des immenses défis environnementaux, climatiques, sociaux et géopolitiques constatés au premier quart de ce siècle, de l'aggravation des phénomènes extrêmes et des coûts économiques, humains et sociétaux qu'ils engendrent, les entreprises ont un rôle fondamental à jouer dans les trajectoires de durabilité qui s'imposent au monde. Beaucoup d'entre elles ont déjà, et au-delà de l'Europe, mené des transformations de leurs modèles d'affaires, alliant préservation des ressources, souci de la compétitivité, et meilleure gouvernance. Elles s'y attellent avec leurs parties prenantes internes et externes.

Le reporting de durabilité, dont l'enjeu est de rendre compte de la double matérialité des enjeux de soutenabilité des entreprises, constitue un outil, parmi d'autres, au service de la transformation des modèles d'affaires en cela qu'il engage tous les acteurs du tissu économique vers une performance globale compatible avec les limites planétaires et respectueuse des droits humains. Il est également un des moyens pour rendre plus durables les chaînes de valeur. Le reporting de durabilité constitue un élément notable de la transformation de la gouvernance des entreprises, transformation que la Plateforme RSE considère comme essentielle pour la transition globale de l'économie réclamant un esprit d'innovation et d'ouverture sociale.

RECOMMANDATIONS RELATIVES AU REPORTING DE DURABILITÉ

Axe « Mesurer, évaluer et assurer le suivi »

1/ La plateforme RSE recommande aux entreprises d'appréhender et de mettre en œuvre dans les meilleurs délais le reporting de durabilité comme un outil essentiel de pilotage stratégique intégrant les enjeux sociaux et environnementaux afin d'en faire évoluer la gouvernance et le modèle d'affaires en conséquence.

2/ La Plateforme RSE recommande au gouvernement d'œuvrer pour une norme robuste de reporting de durabilité aux entreprises qui seraient exonérées suite au paquet Omnibus, en proportionnalité avec leur chiffre d'affaires et leur secteur ^{1 2}.

3/ a. La Plateforme RSE recommande au gouvernement de réaliser périodiquement et en concertation avec les parties prenantes une étude sur les effets transformatifs intervenus à la suite de la publication des premiers rapports de durabilité.

b. La Plateforme RSE recommande au gouvernement, à l'EFRAG et aux parties prenantes concernées de veiller au maintien des datapoints sur les droits humains et la population affectée par les activités de l'entreprise dans la VSME.

4/ La Plateforme RSE recommande aux organisations professionnelles et aux organismes de labellisation d'assurer la cohérence des cahiers des charges des labels RSE³ avec les indicateurs clés, à date de publication du présent avis, des deux modules de la VSME, pour les entreprises de moins de 250 salariés.

5/ La plateforme RSE recommande à nouveau au gouvernement de reconnaître formellement et valoriser les démarches de labellisation RSE respectant les 10 principes définis dans l'avis *Labels RSE* de la Plateforme RSE publié en février 2021, notamment l'évaluation de la matérialité des impacts sociaux et environnementaux.

Axe « Financer »

6/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises de décliner, dans leurs choix d'investissement et dans leurs organisations, les plans d'actions fondés sur les données issues du reporting de durabilité ainsi que de la mise en place d'une gouvernance adaptée.

¹ ESRS for Listed small-and-medium sized enterprises (ESRS LSME), janvier 2024.

² Voir annexe 1 page XX du présent avis : justifications des dissensus.

³ Au sens de la Plateforme RSE dans son avis « Labels RSE » publié en février 2021.

7/ La Plateforme RSE recommande aux acteurs financiers de privilégier une approche intégrant, dans leurs décisions de financement des entreprises, la matérialité des impacts sociaux et environnementaux.

8/ La Plateforme RSE recommande aux pouvoirs publics de développer, harmoniser et contrôler les aides publiques pour les entreprises, en particulier pour les petites et moyennes entreprises, qui s'engagent dans la mise en place d'un reporting volontaire et ambitieux de durabilité¹.

Axe « Sectoriser, former et accompagner »

9/ La Plateforme RSE recommande au gouvernement de renforcer et de garantir dans le temps la pertinence des formations des vérificateurs en matière de durabilité, de valider les compétences acquises, et de prévoir une forme de réévaluation périodique de leurs pratiques afin de produire une amélioration continue des analyses extra-financières des rapports de durabilité et de leur vérification.

10/ La Plateforme RSE recommande aux fédérations professionnelles de mobiliser des moyens pour élaborer des lignes directrices sectorielles en concertation avec les parties prenantes, et d'accompagner les entreprises de leurs secteurs dans l'élaboration de l'analyse de matérialité².

11/ La Plateforme RSE recommande aux fédérations sectorielles nationales et européennes de fournir guides et outils afin d'accompagner les entreprises dans le cadre de leur analyse de matérialité et favoriser une plus grande comparabilité des entreprises entre elles.

12/ La Plateforme RSE recommande aux donneurs d'ordres d'utiliser le reporting de durabilité fondé sur la norme volontaire VSME (module de base et/ou complet) et de tenir compte de la proportionnalité de l'effort pour les entreprises afin de remplacer les questionnaires généraux RSE/ESG pouvant être demandés à leurs fournisseurs PME de moins de 250 salariés.

13/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises, aux organismes publics et aux organisations paritaires de branche (patronales et syndicales) de mettre en place un programme de formation/action, adapté aux entreprises du secteur, notamment par l'intermédiaire de leur OPCO, afin de former l'ensemble des collaborateurs, représentants des salariés et instances dirigeantes aux enjeux de durabilité et la sensibilité au reporting de durabilité.

¹ Voir annexe 1 page **XX** du présent avis : justifications des dissensus.

² Voir annexe 1 page **XX** du présent avis : justifications des dissensus.

Axe « Fédérer et mobiliser aux différentes échelles »

14/ La Plateforme RSE recommande à nouveau aux pouvoirs publics la nécessité de faire de la transformation des modèles d'affaires vers une soutenabilité sociale et environnementale sa boussole afin de renforcer la résilience et la compétitivité des entreprises françaises au profit de la prospérité pour tous.

15/ La Plateforme RSE recommande aux partenaires sociaux de se saisir des outils à leur disposition, et notamment de l'Accord national interprofessionnel sur la transition écologique et le dialogue social, afin de définir les conditions et moyens du dialogue social en fonction des réalités de terrain de leur propre branche/entreprise.

16/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises de construire le reporting de durabilité en concertation avec leurs parties prenantes¹ internes et externes de la chaîne de valeur et de mobiliser les facteurs clés cités dans le présent avis.

17/ La Plateforme RSE recommande au gouvernement de maintenir l'esprit des engagements pris par la France depuis plusieurs décennies, au niveau international, en faveur de la conduite responsable des entreprises.

RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

Dans le cas des plus petites entreprises, la mise en œuvre de ces recommandations devra bien entendu être proportionnée à leurs moyens.

1/ La Plateforme RSE recommande aux acteurs économiques et sociaux (organisations patronales et syndicales représentatives) d'œuvrer auprès des pouvoirs publics pour que l'entreprise soit dotée d'une définition juridique, toujours inexistante dans le code civil².

2/ Dans le prolongement de la loi Pacte, la Plateforme RSE recommande à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur métier, d'envisager l'adoption d'une raison d'être reflétant la prise en compte effective des enjeux sociaux et environnementaux de son activité et de l'inscrire, si possible, dans leurs statuts.

3/ La Plateforme RSE recommande aux sociétés ayant la qualité de « société à mission » :

- pour celles qui réalisent un rapport de durabilité : de veiller à construire des analyses de matérialité d'impact intégrant les enjeux liés à leur raison d'être et aux objectifs inscrits à ce titre dans leurs statuts ; et de mobiliser les travaux du comité de mission

¹ Telles que définies dans la CSRD promulguée en 2022.

² Voir annexe 1 page **XX** du présent avis : justifications des dissensus.

et le tenir informé, sans pour autant que le rapport de durabilité se substitue à l'exécution et au suivi de la mission ;

- *pour la composition du comité de mission* : qu'au moins un salarié non dirigeant soit membre du comité de mission et que soit mis en place un échange régulier et bidirectionnel entre le comité de mission et les représentants du personnel lorsqu'il y en a.

4/ La plateforme RSE recommande aux entreprises, quels que soient leur taille ou leur métier, de se doter d'un comité de gouvernance dédié au suivi des questions de durabilité. Ce comité, dédié à une déclinaison efficiente de la RSE, pourra être constitué de parties prenantes et d'au moins un salarié¹.

5/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises de prendre en compte dans leurs documents² de gouvernance les notions de transition et d'adaptation aux changements climatiques, au-delà des plans³ imposés par les législations.

6/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises, selon leur taille et leurs capacités, d'augmenter significativement dans leurs organes de gouvernance le nombre d'administrateurs salariés quand il y en a, d'ouvrir leur composition aux administrateurs salariés quand il n'y en a pas, ainsi que d'assurer la transparence dans la préparation des décisions de ces organes, afin qu'ils puissent pleinement y jouer leur rôle^{4 5}.

7/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises, en vue d'entraîner et de mobiliser l'ensemble de son corps social vers une excellence en matière de durabilité, d'associer les partenaires sociaux, représentants du personnel et délégués syndicaux dans la définition d'objectifs dotés d'indicateurs à atteindre dans ce domaine et ainsi de mettre en place une politique sociale et économique responsable.

8/ La Plateforme RSE recommande aux entreprises, dans le cadre de la loi n° 2023-1107 du 29 novembre 2023 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au

¹ Cette structure et l'organisation auront pour mission de définir, avec le Conseil d'administration, ses commissions spécialisées et l'ensemble des parties prenantes, des moyens et ressources (dont la formation), le champ des responsabilités de l'entreprise sur ces questions, puis de définir une politique, des objectifs et un calendrier de mise en œuvre, puis d'en coordonner et en évaluer la mise en place et les réalisations. Dans le suivi de mise en œuvre de cette politique, une place particulière sera faite au traitement des alertes telles que définies dans la loi Sapin 2.

² Il peut s'agir des statuts ou des documents de présentation de l'entreprise.

³ Plans de transition bas carbone ou climatiques.

⁴ Voir alinéa 8 du préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, repris par la Constitution de 1958.

⁵ Voir annexe 1 page **XX** du présent avis : justifications des dissensus.

partage de la valeur au sein de l'entreprise¹, de mettre en place des dispositifs de partage de la valeur, conformément à l'esprit général de la RSE².

9/ La Plateforme recommande aux entreprises, dans la négociation de leurs contrats avec leurs fournisseurs et sous-traitants, d'introduire des clauses environnementales et sociales de durabilité assorties d'exigences et d'objectifs atteignables et vérifiables.

10/ La Plateforme RSE recommande à tous les acteurs d'être attentifs aux innovations en matière de gouvernance d'entreprises, et de statuts divers, afin de disposer d'informations sur le dynamisme du monde entrepreneurial actuel et de faire évoluer la loi s'il en est besoin.

11/ La Plateforme RSE recommande au gouvernement d'intégrer le reporting de durabilité et les évolutions de gouvernance dans la feuille de route nationale ESS en cours de rédaction.

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048480565>

² La CGT n'ayant pas signé l'ANI relatif au partage de la valeur, elle ne s'associe pas à cette recommandation. Néanmoins, elle partage l'idée que la recherche d'un partage de la valeur plus favorable aux salariés est un élément essentiel de « l'esprit général de la RSE ». Mais elle considère que cet objectif doit être atteint avant tout par une hausse générale des salaires, et non uniquement par des dispositifs relevant de l'épargne salariale.

ANNEXES

ANNEXE 1

JUSTIFICATIONS DES DISSENSUS

Le Medef, tout en ayant participé aux discussions dans un esprit de consensus, souhaite exprimer un désaccord sur cinq recommandations qui lui semblent contraire à l'objectif poursuivi de croissance durable, d'efficacité opérationnelle et d'un reporting qui soit vecteur de transformation durable des entreprises :

RECOMMANDATIONS RELATIVES AU REPORTING DE DURABILITÉ

- **Recommandation 2** : le Medef souligne la nécessité d'alléger la charge opérationnelle de reporting pour les petites et moyennes entreprises et de travailler en priorité sur la mise en œuvre du cadre existant.
- **Recommandation 8** : le Medef s'oppose à la conditionnalité extrinsèque des aides, qui plus est si elle se traduit par une charge administrative supplémentaire pour les petites et moyennes entreprises.
- **Recommandation 10** : le Medef considère que l'initiative d'approches sectorielles revient aux secteurs concernés et ne doit pas se traduire par une complexité supplémentaire, la priorité étant à la mise en œuvre des obligations existantes et à leur appropriation par les entreprises et leurs chaînes de valeur.

RECOMMANDATIONS RELATIVES À LA GOUVERNANCE

- **Recommandation 1** : le Medef rappelle la nécessité de simplifier la vie des entreprises, notamment par le biais d'un allègement des dispositions légales et réglementaires et s'oppose à une nouvelle codification.
- **Recommandation 6** : le Medef rappelle que les dispositions légales permettent déjà une large consultation du CSE en amont de toutes les décisions ayant un impact sur la marche

de l'entreprise, certaines entreprises étant par ailleurs en outre soumises à une obligation de nomination d'administrateurs salariés au sein de leurs organes de gouvernance. Il considère que de nouvelles obligations en la matière ne pourront qu'alourdir les contraintes de structuration et de fonctionnement de leur gouvernance, en particulier pour les petites et moyennes entreprises.

ANNEXE 2

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Les membres de la Plateforme RSE ont pris part aux travaux du présent avis.

Au sein du pôle des entreprises et du monde économique

Marie ZIMMER – France Chimie

Emmanuel GAUZY - Experts-comptables et commissaires aux comptes de France

Nathalie PESSEL – Pacte mondial de l'ONU – Réseau France

Pierre-Yves BURLLOT – OREE

Maya VIE – ORSE

Christian LAURO – CJD

Sarah RACHI – Unicem entreprises engagées

Guillaume de BODARD – CPME

Sandrine BOURGOGNE – CPME

Virginie RABY – CPME

Quentin PAUCHARD – Coop FR (co-rapporteur)

Nathalie ROY – U2P

Adèle OPALINSKI – OREE

Emmanuel BLOCH – EDH

Hélène VALADE – ORSE

Lilian GUILLOT – Fédération des entreprises d'insertion

Inès FONTELAS – Medef

Clémentine SORLI – Medef

Sophie FRACHON – Medef

Caroline NEYRON – Mouvement Impact France

Au sein du pôle des organisations syndicales de salariés

Elsa BRACHET – CFDT
Christian HERGES – UNSA
Guillaume TRICHARD – UNSA
Louis BERVICK – UNSA
Geoffroy de Vienne – CFTC (co-rapporteur)
Pierre-Yves CHANU – CGT

Au sein du pôle des organisations de la société civile

Sylvain BOUCHERAND – Humanité et biodiversité
Ghislaine HIERSON – Les Petits Débrouillards
Sylvie BENARD – Humanité et biodiversité (co-rapporteuse)

Au sein du pôle des chercheurs et développeurs de la RSE

Bettina LAVILLE – Comité 21 (animatrice)
Pierre VICTORIA – Comité 21
Alain JOUNOT – Filiance
Fanny BENARD – ObsAR
Timothée DUVERGER – Sciences Po Bordeaux
Maryline FILIPPI – Sciences Po Bordeaux
Jean-Pierre CHANTEAU – RIODD
Kevin LEVILLAIN – RIODD (Mines ParisTech)
Michelle VAN WEEREN – RIODD (Kedge Business School)
Isabelle DAUGAREILH – RIODD (CNRS)
Emmanuel PICAUVET – ISJPS
Agnès RAMBAUD PAQUIN – Syntec Conseil

Au sein du pôle des institutions publiques

Emilie BOURGEAT – Défenseur des droits
Mélanie RAIMBAULT VERRIER – Afnor Normalisation
Anne-Cécile PAWLAK – CGDD
François GAVE – Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
Kathia MARTIN-CHENU – CNCDH
Céline ROCHE – CNCDH
Anaïs SCHILL - CNCDH

ANNEXE 3

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES

Le groupe de travail a mené vingt auditions, sur la période d'octobre 2024 à mai 2025. Il a rencontré des entreprises (PME et grandes entreprises), des chercheurs, des représentants d'institutions nationales et européennes, de commissaires aux comptes, d'investisseurs et de syndicats, qu'il remercie pour leur disponibilité et leur contribution à ses travaux. De plus, le groupe de travail remercie celles et ceux qui ont accepté de partager leurs analyses et leurs expériences dans le cadre de ces travaux.

Auditions du 22 octobre 2024

Patrick D'HUMIERES, co-fondateur de Eco-Learn & Conseil en stratégie durable – Company21

Alain JOUNOT, responsable du département RSE – Groupe Afnor

Eric DUVAUD, directeur des normes de durabilité – Autorité des normes comptables

Auditions du 15 novembre 2024

Mylène Rahel DAMAMME, ESG & sustainability reporting Director ; Pierre-Louis ROBERT, chef de projet CSRD – Decathlon

Brune POIRSON, directrice développement durable – Groupe Accor

Joël CHENE, directeur QSE et RSE ; Fabienne BOMBON, DAF ; Clément ROUZAUD, responsable qualité et RSE – SNIE

Auditions du 27 novembre 2024

Ute MEYENBERG, secrétaire nationale – CFDT Cadres

Catherine GUERNIOU, dirigeante – La Fenêtrière

Auditions du 9 décembre 2024

Florence PEYBERNES, présidente, Haute autorité de l'audit

Nathan CAZENEUVE, adjoint au chef de bureau Finance durable, droit des sociétés, comptabilité et gouvernance des entreprises, Direction générale du Trésor ; Claudia MONTEIRO DE MACEDO, intrapreneuse portail RSE, Direction générale des entreprises

Auditions du 8 janvier 2025

Astrid MILSAN, secrétaire générale adjointe, Direction des émetteurs – Autorité des marchés financiers

Ghislain BOYER et Jérémie JOOS, Partners Advisory ESG – KPMG

Patrick de CAMBOURG, chair of the EFRAG Sustainability Reporting Board – EFRAG

Auditions du 24 avril 2025

Armand HATCHUEL, co-responsable de la chaire « Théorie et méthodes de la conception innovante » – MINES ParisTech

Emmanuelle NEGRE, professeure des universités en sciences de gestion – IAE de Bordeaux

Antoine SAUTENET, chief sustainability officer (CSO) – Michelin

Auditions du 29 avril 2025

Caroline NEYRON, directrice générale – Mouvement Impact France

Alexandre RAMBAULT, co-dirigeant de la chaire « Comptabilité écologique » – Agro ParisTech

Auditions du 12 mai 2025

Isabelle SPIEGEL, directrice de l'environnement – VINCI

Auditions du 15 mai 2025

Hervé GUEZ, directeur des gestions actions, taux et solidaire – Mirova

A

Analyse de matérialité d'impact

Approche méthodologique utilisée par les entreprises dans le cadre de l'élaboration d'une démarche RSE. Elle correspond à l'identification des impacts des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel. L'analyse de matérialité d'impact aide les entreprises à minimiser leurs externalités négatives (par exemple en réduisant leur empreinte carbone) et à maximiser leurs externalités positives (comme le développement de solutions innovantes pour recycler des déchets). Elle permet d'identifier les enjeux ESG matériels pour l'entreprise et de les hiérarchiser. Cette étape est indispensable pour toutes les entreprises soumises à un reporting de durabilité.

Assurances limitée et assurance raisonnable

Notion traduisant une approche précise du contrôle. L'assurance limitée est exprimée sous une forme négative, par laquelle le praticien déclare n'avoir constaté aucun élément lui permettant de conclure que l'objet de l'audit est entaché d'inexactitudes significatives. L'assurance raisonnable, quant à elle, est formulée sous une forme positive et aboutit à un avis sur la mesure de l'objet de l'audit au regard de critères préalablement définis.

C

Chaîne de valeur

Regroupe toutes les étapes et activités nécessaires à la conception, la production, la distribution et la livraison d'un produit ou d'un service, depuis les fournisseurs jusqu'aux clients. Elle est constituée d'activités principales (logistique interne, production, logistique externe, marketing et vente, services) et d'activités de soutien (infrastructure de l'entreprise, gestion des ressources humaines, développement technologique et recherche et développement, approvisionnements)

Comptabilité écologique

Outil de gestion et de traçabilité intégrant les impacts environnementaux aux systèmes comptables traditionnels.

D

Développement durable

Défini au sein du rapport Brundtland publié en 1987, le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Le développement durable est « un mode de développement...

Le développement durable est « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de "besoins", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité ;
- et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

Source : rapport Brundtland - 1987

Devoir de vigilance¹

Instauré par la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordres du 27 mars 2017. Il est prévu que les sociétés qui emploient depuis deux ans plus de cinq mille salariés en leur sein et dans leurs filiales, et dont le siège social est établi en France, établissent et mettent en œuvre un plan de vigilance. Il s'agit de responsabiliser les sociétés afin d'empêcher la survenance de drames en France et à l'étranger et d'obtenir des réparations pour les victimes en cas de dommages portant atteinte aux droits humains et à l'environnement².

¹ <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000034290628>

² <https://www.vie-publique.fr/loi/20976-devoir-de-vigilance-des-societes-meres-et-des-entreprises-donneuses-dor>

Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, dite directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)¹

Adoptée par le Parlement et le Conseil de l'Union européenne le 14 décembre 2022, elle remplace et étend la directive NFRD (« Non-Financial Reporting Directive ») en renforçant les obligations des entreprises en termes de publication d'informations sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Cette directive répond à la volonté de créer un cadre normatif harmonisé à l'échelle européenne pour garantir une transparence des données en matière de durabilité.

Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité, dite Directive CS3D (Corporate Sustainability Due Diligence Directive)²

Adoptée par le Parlement et le Conseil de l'Union européenne le 13 juin 2024, cette directive impose aux États membres d'obliger les entreprises entrant dans son champ d'application à mettre en place des politiques et mesures de vigilance visant à prévenir les incidences négatives de leurs activités sur les droits humains et l'environnement. Elle prévoit également des mécanismes afin de favoriser l'accès aux voies de recours et à la réparation pour les victimes.

Directive concernant la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes, dite directive NFRD (Non-Financial Reporting Directive)³

Entrée en vigueur en 2017, puis remplacée par la CSRD. Elle imposait aux États membres de veiller à ce que les grandes entreprises européennes publient des informations extra-financières.

Double matérialité

Notion consacrée par la CSRD visant à réaliser une analyse des impacts de l'entreprise par rapport aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise (matérialité d'impact), mais également de l'impact de ces enjeux sur l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de l'entreprise (matérialité financière).

¹ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>

² https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

³ <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/95/oj/eng>

DPEF (Déclaration de Performance extra-financière)

Issue de la directive NFRD, elle consiste pour une entreprise à communiquer des informations relatives aux questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de humains et de lutte contre la corruption.

E

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)

Association d'intérêt public sans but lucratif, composée d'experts issus des secteurs privé et public. Créé en 2001 avec le soutien de la Commission européenne à laquelle il fournit des conseils techniques dans le domaine de la durabilité, l'EFRAG poursuit aujourd'hui deux missions principales :

- une mission financière consistant à influencer le développement des normes IFRS à l'échelle européenne, et évaluer leur efficacité dans le cadre du marché de capitaux ;
- une mission de reporting en matière de durabilité.

Depuis 2023, la Commission européenne a confié à l'EFRAG le soin d'élaborer des normes d'information extra-financière, les European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

ESG (Environnemental, Social et Gouvernance)

Sigle désignant les enjeux environnementaux (E), sociaux (S) et de gouvernance (G). Ils représentent les enjeux en matière de durabilité.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Normes européennes de reporting établies par l'EFRAG en matière de durabilité.

G

Gouvernance

Concerne la conduite des affaires, c'est-à-dire la manière dont une entreprise est gérée, dirigée et contrôlée.

H

Haute autorité de l'audit (H2A)

Transformation du Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C) en Haute autorité de l'audit (H2A) à l'occasion de la transposition de la directive CSRD. La H2A est l'autorité nationale de régulation des commissaires aux comptes et des professionnels certifiant les rapports de durabilité des entreprises. Son président est nommé par le président de la République. La H2A

reprënd les missions antérieurement assurées par le H3C et se voit confier de nouvelles missions relatives à la régulation de la certification des informations en matière de durabilité.

I

IRO (Impacts, Risques et Opportunités)

Notion clé de l'analyse de matérialité recouvrant :

- les impacts positifs et négatifs, réels ou potentiels, en matière de durabilité et qui sont liés aux activités de l'entreprise ;
- les risques et opportunités financiers de l'entreprise générés par l'environnement économique, social et naturel.

L

Label

Désigne une attestation de garantie délivrée par une tierce partie, afin de certifier la véracité d'un comportement ou de témoigner de la qualité d'un bien ou d'un service.

Loi portant engagement national pour l'environnement dite Loi « Grenelle II »¹

Promulguée le 12 juillet 2010, elle a notamment introduit de nouvelles obligations de transparence pour les entreprises de plus de 500 salariés, assorties d'une demande de vérification par un tiers indépendant.

Loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises dite Loi Pacte²

Entrée en vigueur le 22 mai 2019, elle a permis la modification de l'article 1833 du code civil afin d'intégrer à l'objet social de toutes les sociétés la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux. Cette loi introduit également la possibilité pour les entreprises qui le souhaitent de se doter d'une raison d'être et a créé le statut de société à mission.

¹ LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022470434/>

² LOI n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038496102/>

Loi relative aux nouvelles régulations économiques, dite Loi NRE¹

Promulguée le 15 mai 2001, elle introduit l'obligation de reporting extra-financier pour les entreprises cotées en France, consistant pour une entreprise à publier des informations sur les impacts sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que sur son mode de gouvernance.

LSME (listed Small-and Medium sized Enterprises)

Norme produite par l'EFRAG dans le but de simplifier les standards en matière de durabilité pour les PME cotées.

N

Normes volontaires (NF, ISO, CEN)

Normes non juridiquement contraignantes, relevant de l'application volontaire.

Normes réglementaires

Normes s'imposant de façon contraignante à un public ciblé découlant d'instruments normatifs divers (lois, règlements, conventions internationales, règlements et directives européens, etc.).

O

OTI (Organisme tiers indépendant)

Entité accréditée, indépendante de l'entreprise, chargée de vérifier et d'évaluer les informations de durabilité publiées par les entreprises.

P

Paquet Omnibus

Désigne, en droit européen, un texte législatif regroupant plusieurs mesures ou amendements en un seul texte, permettant de modifier plusieurs règlements et/ou directives.

PME (Petites et moyennes entreprises)²

Entreprises de moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou un total de bilan de 43 millions d'euros.

¹ Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques. URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000223114>

² <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>

Projet de loi portant diverses dispositions d'adaptation au droit de l'Union européenne, dit projet de loi « DDADUE »¹

Projet de loi permettant de transposer, dans le droit français, différentes évolutions législatives européennes récentes.

S

Société à mission

Instauré en 2019 par la loi PACTE. La société à mission correspond à une entreprise dont les associés stipulent, dans leur contrat de société, une mission sociale, scientifique ou environnementale qu'ils assignent à l'entreprise.

T

TPE (Très petite entreprise)²

Au sens de l'Insee, une très petite entreprise ou une microentreprise compte moins de dix salariés et réalise un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan inférieur à 2 millions d'euros.

V

VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs)

Norme adoptée par l'EFRAG pour les PME non cotées et les microentreprises. Il s'agit d'un cadre simplifié visant à valoriser les engagements volontaires des PME en matière de durabilité.

¹ <https://www.vie-publique.fr/loi/295987-projet-de-loi-ddadue-2025-diverses-dispositions-dadaptation-au-droit-ue>

² <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3303564?sommaire=3353488#documentation>

LA PLATEFORME RSE

Installée par le Premier ministre au sein du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan en 2013, la Plateforme RSE, *plateforme nationale d'actions globales pour la responsabilité sociétale des entreprises*, regroupe les administrations compétentes, les organisations représentant les entreprises et le monde économique, les organisations syndicales de salariés, des représentants de la société civile et de la recherche, et comprend parmi ses membres un député et un sénateur.

Elle émet des avis sur les questions qui lui sont soumises et formule des recommandations sur les questions sociales, environnementales et de gouvernance soulevées par la responsabilité sociétale des entreprises (article 60 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 ; article 5 du décret n° 2013-333 du 22 avril 2013).

Les travaux de la Plateforme RSE sont le reflet des enjeux de la société en matière environnementale, sociale et économique, et de sa capacité à identifier et se saisir des alertes qui traversent la société. Les thématiques abordées sont, d'une part, des thématiques RSE transverses liées à la pratique de la RSE telles que le reporting de durabilité, les enjeux de gouvernance, les objectifs de développement durable, la compétitivité des TPE-PME, les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants, etc., et, d'autre part, des thématiques plus spécifiques en lien avec les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux.

Ses travaux sont publiés sur le site du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan :

<https://www.strategie-plan.gouv.fr/nous-connaître/plateforme-rse>

Retrouvez les dernières actualités du Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan sur :



@StrategiePlan



@StrategiePlan



Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan



francestrategie



@strategieplan



StrategieGouv

Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen.

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



**HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN**

*Liberté
Égalité
Fraternité*