
DONNER DU SENS AU REPORTING CSRD, UN EXERCICE IMPOSSIBLE ?



L'exercice de *reporting* « extra-financier » n'est pas en soi une nouveauté pour plusieurs milliers de grandes entreprises européennes, qui étaient dans l'obligation, depuis une dizaine d'années de **communiquer sur la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs pratiques d'affaires** (via la *Non Financial Reporting Directive/NFRD*¹). La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)² vient renforcer l'exercice en le conditionnant par **la réalisation d'une « analyse de double matérialité » et par l'utilisation de référentiels de données ESG** (environnementales, sociales et de gouvernance), qui sont perçus, en première analyse, comme étant particulièrement coûteux car demandant un travail laborieux,

chronophage, et a priori sans réelle valeur ajoutée. Il faut dire que l'examen du fichier Excel des ESRS dits « génériques »³, comportant **13 volets et plus de 1 200 lignes**, a de quoi rebuter si on ne l'appréhende pas sous l'angle d'un véritable investissement pour lequel les « coûts » nécessaires à son alimentation laisseraient entrevoir la perspective de « bénéfiques » à terme.

Pour les entreprises engagées, les questions qui se posent alors sont : « *quels peuvent être ces bénéfiques ?* » et « *comment faire en sorte que cet exercice de reporting permette de contribuer au développement intégré de l'entreprise ?* ». De façon inattendue et paradoxale, c'est précisément parce que **la CSRD est un cadre parcellaire qu'il fournit l'opportunité aux entreprises de chercher à le dépasser** en lui donnant un sens et en le transformant en un véritable outil de création de valeur ajoutée. Voici comment !

1. La CSRD n'est pas une révolution !

Déclinaison de l'un des dix axes du Plan Finance durable de 2018⁴, « *Renforcer la prise en compte de l'extra-financier dans le reporting et les règles comptables* », la CSRD se présente comme l'un des leviers du **dispositif réglementaire ESG européen pour réorienter les flux financiers vers une croissance durable** et favoriser une gestion à long terme de l'économie. Elle est un élément structurant de l'arsenal européen, s'inscrivant dans le prolongement du Green deal (2019)⁵, de la Taxonomie verte (2019)⁶ et du Paquet Climat « *Fit for 55* »⁷.

¹ Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes.

² 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.

³ Publication of the 3 draft EFRAG ESRS IG documents (EFRAG IG 1 to 3), 22/12/2023, site : efrag.org

⁴ Plan d'action de la Commission pour une économie plus verte et plus propre.

⁵ Le Pacte vert pour l'Europe, site : commission.europa.eu.

⁶ Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088.

⁷ Climat-énergie : le Conseil de l'Union européenne adopte des textes clés du paquet « Fit for 55 », site : ecologie.gouv.fr

Elle est également l'un des maillons du processus de convergence des exigences européennes de *reporting* ESG entre les différents acteurs, coïncée entre la future *Corporate Sustainability Due Diligence Directive/CSDDD*⁸ (qui concerne essentiellement les fournisseurs et les sous-traitants) et la *Sustainable Finance Disclosure Regulation/SFDR*⁹ (qui concerne les investisseurs). En tant que point d'entrée de remontée des données tout le long de la chaîne de valeur, elle était particulièrement attendue de la part des investisseurs, qui depuis 2019, sont en mal d'informations, étant dans la plupart des cas incapables de remonter et de consolider les « *Principal Adverse Impacts* » (PAI), des indicateurs ESG que le régulateur leur demande de communiquer sous une forme consolidée.

Prise telle quelle, **la CSRD est une obligation de reporting (et non de moyen ou de résultat)** par laquelle il est demandé aux entreprises de communiquer sur la prise en compte des enjeux ESG dans leurs activités. Son déploiement est programmé de façon progressive, avec une première salve portant sur **les déclarations réalisées en 2025 au titre de l'exercice 2024 pour les grandes entreprises européennes et non européennes**¹⁰ vérifiant actuellement les seuils de la NFRD (effectif de **plus de 500 salariés**, et chiffre d'affaires supérieur à 50 M€ ou total du bilan supérieur à 25 M€¹¹).

En **2026**, ce sera au tour des autres grandes entreprises européennes et non-européennes de s'exprimer¹² (elles devront satisfaire deux des trois critères suivants : effectif de **plus de 250 salariés**, chiffre d'affaires supérieur à 50 M€, total de bilan supérieur à 25 M€).

Puis en **2027**, celui des **PME** cotées sur un marché réglementé de l'Union européenne à l'exception des micro-entreprises¹³. Et enfin en **2029**, celui des **sociétés non européennes** ayant un chiffre d'affaires européen supérieur à 150 M€ et une filiale ou succursale basée dans l'UE.

La CSRD n'est pas une révolution. Elle s'inscrit en effet dans le droit prolongement de la NFRD, reprenant presque point par point chacune des obligations de cette dernière :

- Elle impose d'intégrer les enjeux ESG dans le modèle d'affaires des entreprises en organisant les informations à publier autour de trois sujets (Environnement, Social, et Gouvernance) traités en trois catégories :
 - « modèle d'affaires et stratégie » (identification des enjeux pertinents et insertion de ces enjeux dans le *business model*) ;
 - « mise en œuvre et plans d'action » (moyens et dispositifs de gestion mis en place) ;
 - et « mesure de la performance » (indicateurs de résultats rétrospectifs et prospectifs).
- Elle fait du *reporting* de durabilité une composante du rapport de gestion.
- Elle impose des procédures indépendantes d'audit et d'assurance des données ESG publiées.

Pourtant, tout en conservant le socle, la CSRD diffère de la NFRD à maints égards, faisant de cette dernière un tremplin à partir duquel **le degré des exigences réglementaires a été largement renforcé.**

⁸ *Corporate sustainability due diligence, Fostering sustainability in corporate governance and management systems.*

⁹ Règlement (UE) 2019/2088 du Parlement Européen et du Conseil du 27 novembre 2019 sur la publication d'informations en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.

¹⁰ Entités d'intérêt public européennes (dont les sociétés européennes cotées sur un marché réglementé UE) et sociétés non européennes cotées sur un marché réglementé UE.

¹¹ Ces seuils sont légèrement différents entre ceux qui figurent dans la CSRD et ceux qui figurent dans sa transposition française, ces derniers étant plus bas.

¹² Toutes les autres sociétés européennes cotées sur un marché réglementé UE, et toutes les sociétés non UE cotées sur un marché réglementé UE.

¹³ Entreprises de moins de 10 salariés dont le total du bilan ne dépasse pas 350 K€ / 450 K€ ou dont le montant net du chiffre d'affaires ne dépasse pas 700 K€ / 900 K€.

2. En quoi la CSRD est-elle une évolution ?

L'enrichissement du corpus de la NFRD peut être appréhendé sous plusieurs angles.

1/ Le périmètre d'application de la CSRD est largement étendu par rapport à celui de la NFRD : de 11 000 entreprises environ, celui-ci passerait à plus de **50 000 entreprises**, soit un rapport de 1 à 5 ; et c'est sans compter sur l'effet de cascade généré par les obligations des grandes entreprises de s'exprimer sur la totalité de leur chaîne de valeur, qui va engendrer une réaction quasi-systématique des PME (Petites et moyennes entreprises) non cotées, qui devront répondre de façon « volontaire » aux demandes de leurs donneurs d'ordre ; mis bout à bout, cet effet devrait conduire à mobiliser plusieurs millions d'entreprises (il existe environ 24 millions d'entreprises en Europe).

2/ La CSRD repose sur une clé de voute, le concept de « double matérialité » qui différencie deux leviers par lesquels les enjeux ESG font influencer les affaires de l'entreprise :

- la « matérialité de l'impact sur les tiers et/ou l'environnement »¹⁴,
- et la « matérialité de l'impact financier sur l'entreprise »¹⁵.

Mais ces deux éléments paraissent finalement n'être que la décomposition en cascade de la « matérialité simple » : les activités directes ou indirectes de l'entreprise génèrent des impacts sur les tiers et/ou l'environnement, qui, in fine, génèrent des impacts sur la santé économique de l'entreprise.

3/ Alors que la NFRD faisait explicitement référence aux concepts fondamentaux de la gestion des risques véhiculés par la norme ISO 31000 pour apprécier les impacts financiers sur l'entreprise, à savoir l'« impact » et l'« occurrence », la CSRD les généralise en recourant à la **notion de « diligence raisonnable »** chère aux principes directeurs de l'OCDE, de l'ONU et de l'OIT¹⁶ **pour appréhender les impacts aux tiers et/ou à l'environnement**. Elle y est en effet définie comme « *un processus de gestion des risques de l'entreprise consistant à se donner les moyens de pouvoir éviter ou remédier aux impacts négatifs potentiels et effectifs, en mettant en place un dispositif composé de mesures adaptées de prévention, d'atténuation ou de réparation* ». L'identification, l'évaluation et la gestion des incidences réelles ou potentielles et la remédiation aux incidences effectives, y figurent comme les composantes essentielles d'un dispositif de gestion des risques d'impact sur les tiers et/ou l'environnement.

4/ Alors que la NFRD laissait les entreprises libres de communiquer les informations ESG comme elles le souhaitaient¹⁷, la CSRD impose un cadre normé sur les différents étages de l'exercice du reporting de durabilité¹⁸ :

¹⁴ La « matérialité d'impact sur les tiers et/ou l'environnement » (appelée « Importance du point de vue de l'incidence » dans le texte), concerne les impacts matériels, réels ou potentiels, positifs ou négatifs, de l'entreprise sur les Hommes et l'environnement à court, moyen ou long-terme ; il s'agit des impacts causés par l'entreprise, du fait de ses opérations, produits et services dans le cadre de ses relations commerciales ; un exemple est l'émission des gaz à effet de serre générée par les activités impactant l'environnement.

¹⁵ La « matérialité d'impact sur l'entreprise (appelée « Importance du point de vue financier » dans le texte), concerne les effets des « impacts sur les tiers ou l'environnement » sur l'entreprise, à court, moyen ou long-terme. Il s'agit des effets générés par des « incidences » négatives ou positives qui ont (ou peuvent avoir) une influence significative sur les flux de trésorerie, le développement, les performances, la situation économique, le coût du capital, la valeur boursière ou l'accès au financement de l'entreprise.

¹⁶ « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme » des Nations-Unies (2011), « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » (2011) « Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales et la politique sociale » (2017).

¹⁷ La NFRD prévoyait tout de même, dans son Introduction, que « *Pour fournir ces informations, les grandes entreprises relevant de la présente directive peuvent s'appuyer sur des cadres nationaux, sur les cadres de l'Union, tels que le système de management environnemental et d'audit (EMAS), ou sur des cadres internationaux, tels que le pacte mondial des Nations unies, les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme mettant en œuvre le cadre de référence «protéger, respecter et réparer» des Nations unies, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales, la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation, la déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT, la «Global Reporting Initiative» ou d'autres cadres internationaux reconnus* ».

¹⁸ Règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023 complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes d'information en matière de durabilité.

- Elle exige de recourir à une méthode d'« analyse de double matérialité » (pour définir le périmètre d'application du *reporting*) reposant sur l'utilisation de règles explicites de cotation des « impacts sur les tiers et/ou l'environnement »¹⁹ et de cotation des « impacts sur l'entreprise »²⁰, sur les horizons de court, moyen et long terme.
- Elle fixe des normes d'information en matière de durabilité (les *European Sustainability Reporting Standards/ESRS*) qui permettent d'encadrer et d'harmoniser les publications des sociétés, en les organisant autour de trois niveaux : des normes universelles (applicables à toutes les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité²¹), des normes sectorielles²², et des normes spécifiques (par exemple comme celles applicables aux PME cotées²³ ou aux PME non cotées²⁴ de façon volontaire²⁵) ; rassemblés autour de douze standards²⁶, ces normes génériques ont la particularité d'être particulièrement riches, car rassemblant plus de 80 « exigences de publication » (*disclosure requirements/DR*), plus de 1 000 « points de données » (*data points/DP*) et plus d'une vingtaine de *templates*. L'une des particularités de ce référentiel est que son alimentation n'est obligatoire que pour les thèmes qui ressortiraient comme « matériels » à l'issue de l'« analyse de double matérialité », à l'exception des « informations générales à publier » (ESRS2), du « changement climatique » (ESRS E1) et des « ressources humaines » (ESRS S1) pour certains d'entre eux.
- La structure des informations à publier dans le cadre de la CSRD repose elle-même sur un cadre qui a été calqué sur celui de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures/TCFD*²⁷, les données étant à restituer selon 4 grands axes :
 - **L'axe « Gouvernance »** (GOV) qui fait référence aux processus, contrôles et procédures utilisés en matière de gouvernance pour contrôler, gérer et surveiller les incidences, les risques et les opportunités.
 - **L'axe « Stratégie »** (SBM) qui concerne la manière dont la stratégie et le modèle économique de l'entreprise influent sur ses incidences, risques et opportunités importants, y compris la manière dont l'entreprise gère ces incidences, ces risques et ces opportunités.
 - **L'axe « Gestion des incidences, des risques et des opportunités »** (IRO) relatif aux processus à l'aide desquels l'entreprise identifie les incidences, les risques et les opportunités et évalue leur importance, et gère les questions de durabilité importantes au moyen de politiques et d'actions.
 - **L'axe « Métriques et cibles »** (MT) qui se réfère aux performances de l'entreprise, y compris les cibles qu'elle a fixées et les progrès qu'elle a accomplis dans leur réalisation.
- En termes de format de restitution des informations à publier, la CSRD présente également des avancées par rapport à la NFRD : dorénavant, les données devront être déposées sur une plateforme électronique au format XBRL²⁸.

¹⁹ Mesure des incidences négatives/positives, réelles/potentielles, à l'aide des critères de gravité, mesurés eux-mêmes par ceux d'ampleur, d'étendue, de caractère irrémédiable, et de probabilité.

²⁰ Mesure des risques/opportunités financiers, mesurés eux-mêmes par les critères d'ampleur et de probabilité.

²¹ Adoptées en juillet 2023.

²² Attendues pour octobre 2026.

²³ *ESRS for listed small and medium size enterprises / LMSE ESRS*.

²⁴ *Voluntary ESR for non-listed small and medium sized enterprises / VSME ESRS*.

²⁵ En cours de consultation, attendues pour juin 2024.

²⁶ Ces 12 standards sont organisés en normes transversales – Exigences générales (ESRS 1) ; Informations générales à publier (ESRS 2) – et en normes thématiques – Changement climatique (ESRS E1) ; Pollution (ESRS E2) ; Eau et ressources marines (ESRS E3) ; Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) ; Économie circulaire et utilisation des ressources (ESRS E5) ; Ressources humaines (ESRS S1) ; Travailleurs dans la chaîne de valeur (ESRS S2) ; Communautés affectées (ESRS S3) ; Utilisateurs / consommateurs finaux (ESRS S4) ; Conduite des affaires (ESRS G1).

²⁷ Task Force on Climate-related Financial Disclosures, Climate change presents financial risk to the global economy, site : www.fsb-tcfd.org

²⁸ En cours de consultation.

- Enfin, c'est probablement sur le champ de la surveillance des informations à publier que la CSRD constitue une évolution majeure. **Dorénavant, les données communiquées devront être auditées par un tiers indépendant** (c'était déjà le cas avec la NFRD), mais dans le cadre d'un programme d'assurance beaucoup plus solide, à l'image de ce qui est pratiqué pour les données financières : l'Organisme Tiers Indépendant/OTI devra avoir passé un examen d'aptitude professionnelle spécifique et devra appliquer un standard d'assurance prévoyant deux niveaux²⁹.

Pourtant, toute « évolution » qu'elle soit, la CSRD présente encore un canevas « non abouti ».

3. En quoi la CSRD est-elle une évolution « imparfaite » ?

Une analyse poussée démontre que **la CSRD est une réglementation « inachevée »** et de surcroît « incomplète ».

« Inachevée », la CSRD l'est en raison des nombreuses consultations qui sont en cours et qui concernent :

- La méthode de cotation des « impacts aux tiers et/ou l'environnement » et des « impacts à l'entreprise », qui, bien que formellement définie dans le Règlement Délégué du 31 juillet 2023, ne permet pas, opérationnellement, de conduire l'exercice d'« analyse de double matérialité » ; les travaux de l'EFRAG menés à cet effet, au travers de la publication de guides d'aides à l'implémentation, tels ceux sur le « *materiality assessment* » ou sur la « *value chain* »³⁰ montrent à l'évidence que **la cotation des impacts reste un défi technique**, notamment lorsqu'on cherche à la faire sur la chaîne de valeur.
- **L'application aux PME** prévue au travers de deux référentiels indépendants, celui, « non volontaire » concernant les PME cotées (LVSME) et celui « volontaire » concernant les PME non cotées³¹. Ce cadre est pourtant vital car c'est de lui que dépendra la qualité des informations qui remonteront le long de la chaîne de valeur vers les donneurs d'ordre, et qui permettra, *in fine*, aux grandes entreprises de pouvoir répondre à leurs propres exigences réglementaires.
- **La prise en compte des particularités d'une quarantaine de secteurs**, dont la mise en consultation n'est programmée que pour le 4^{ème} trimestre 2024, voire le 1^{er} trimestre 2025 ; ces spécificités sont importantes car elles devraient naturellement conditionner directement l'exercice d'analyse de matérialité.
- **La déclinaison des principes directeurs de la CSRD sur les groupes non européens** intervenant significativement sur les marchés de l'Union européenne, programmée également à la fin 2024 ou au début 2025 ; la consultation s'y référant permettra de lever le doute qui subsiste encore sur le caractère « non concurrentiel » de la Directive. Bon nombre d'entreprises européennes sont en effet inquiètes de se sentir soumises à **une réglementation qui les mettrait dans une situation non équitable envers leurs concurrents étrangers** si ceux-ci devaient ne pas être soumis aux mêmes exigences.

Cette sensation d'inachèvement est largement consolidée par le fait que **le cadre même de la CSRD n'est pas stabilisé**, car il est dépendant d'autres textes réglementaires qui sont eux-mêmes dans l'attente d'être finalisés, à l'image de :

- **La taxonomie européenne**, qui, bien que récemment étendue à la prise en compte des 4 objectifs environnementaux jusqu'alors manquants³², **n'a toujours pas été déployée sur les enjeux sociaux**.

²⁹ « Assurance modérée » en 2025, et « assurance raisonnable » en 2028.

³⁰ Ces documents ont été soumis à consultation en décembre 2023.

³¹ Ces documents ont été soumis à consultation en avril 2024.

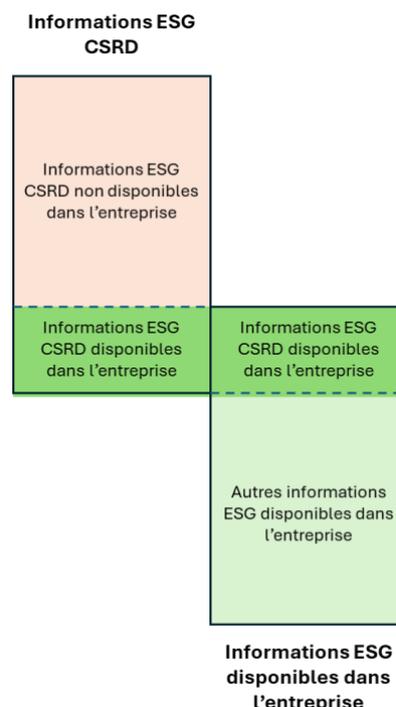
³² Le 21 novembre 2023 est publié dans le Journal Officiel de la Commission européenne le Règlement Délégué (UE) 2023/2486 de la Commission du 27 juin 2023 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen

- Le « **Règlement Disclosure** » (SFDR), le pendant de la CSRD applicable aux acteurs financiers, qui est actuellement **en cours de réajustement**, dans l'objectif de rendre certains des indicateurs ESG à publier (les « *Principale Adverse Impacts* ») compatibles avec les métriques figurant dans les ESRS de la CSRD³³.

« **Incomplète** », la CSRD l'est par son caractère statique, qui lui donne une allure figée incompatible avec le principe de l'amélioration continue cher aux normes ISO et aux systèmes de management, qui mettent en avant que la confrontation dynamique des résultats à des cibles est le seul véritable générateur de progrès.

Mais surtout, **la CSRD ne couvre pas, paradoxalement, tous les enjeux ESG** qui sont susceptibles de figurer dans les orientations majeures de la stratégie de responsabilité sociétale de certains acteurs, en particulier ceux qui entrent dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

Par exemple, le « **partage de la valeur** » (association des salariés au capital et/ou au résultat), l'« **engagement sociétal** » (typiquement, au travers du mécénat d'entreprise), l'« **accompagnement des territoires** » ou les « **achats responsables** » ne font pas partie des informations à publier dans le cadre des ESRS. Cette situation est particulièrement dommageable car elle conduit concrètement certaines entreprises à faire apparaître un écart important entre les indicateurs (KPI) qu'elles produisent et ceux qui leur sont demandés dans le cadre des ESRS. Autrement dit, de nombreux indicateurs ESG existants ne rentrent pas dans les cases des ESRS. Ceci s'ajoute à un autre « *gap* », qui est dorénavant constaté pour toutes les entreprises qui ont déjà réalisé leur « analyse de double matérialité » : pour celles-ci, **environ 20 % seulement des informations « matérielles » à publier, dans le cadre des ESRS sont actuellement disponibles et ou produites**. L'existence même de ces deux types d'écarts invite par là-même à s'interroger sur le niveau de « complétude » de la CSRD.



Dès lors, pour les entreprises « engagées », la question qui se pose est : « *Comment faire pour dépasser l'exercice de conformité de la CSRD et lui donner du sens, au-delà de la gestion des risques et opportunités ESG ?* ».

4. Comment transformer la CSRD en opportunité ?

Face à un tel dispositif, il existe une solution qui permet de réussir à créer de la valeur pour l'entreprise : **donner du sens et piloter** (et non simplement « reporter »).

Afin de réduire l'écart entre les informations matérielles à publier par l'entreprise et les informations produites/disponibles, le régulateur européen a la volonté de créer un **référentiel « unique »** permettant une correspondance stricte avec les grands standards internationaux de l'ESG, tels que les principes directeurs de l'OCDE, de l'ONU et de l'OIT, les grandes règles de *reporting* ESG telles que

technique permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement aux objectifs suivants : utilisation et protection des ressources aquatiques et marines ; transition vers une économie circulaire ; prévention et contrôle de la pollution ; protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes. Le règlement comporte également des modifications visant à ajouter des activités économiques à la liste de celles qui contribuent de manière substantielle aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci, et à clarifier les obligations de déclaration pour les activités supplémentaires. Les actes délégués ont été approuvés en principe le 13 juin 2023 et adoptés le 27 juin 2023. Ils s'appliquent à partir de janvier 2024.

³³ ESMA, *Joint consultation on the review of SFDR Delegated Regulation*, 12 avril 2023 au 4 juillet 2023.

dictées par le GRI³⁴ ou la SASB³⁵, ou encore les règles de *reporting* thématique comme celles concernant le climat (TCFD) ou la biodiversité (TNFD³⁶). Or, **cette intention de mutualiser des référentiels internationaux a conduit à écarter voire à sacrifier certains autres standards**, qui, par essence, sont généralement le véritable socle de la stratégie de responsabilité sociétale des entreprises. Il s'agit **des normes ISO ESG certifiantes ou non**, telles que la norme ISO 26000 (propre à l'engagement des organisations³⁷), les normes environnementales (ISO 14001), les normes sociales (ISO 45001) ou encore les normes sur la chaîne d'approvisionnement responsable (ISO 20400), qui toutes reposent sur le principe de l'amélioration continue.

Il s'agit aussi de parler **des grands référentiels publics ou privés**, tels que les certifications ou labels B-Corp, Afnor Engagé RSE, Lucie, Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables, qui sont susceptibles de révéler l'engagement des entreprises sur un spectre plus large que celui dicté par la CSRD.

C'est donc **en remettant l'engagement et la gouvernance** (le pilotage) **au cœur de l'exercice de reporting de durabilité**, en intégrant les thèmes ESG initialement sacrifiés par la CSRD dans son *reporting* de durabilité, et en s'inscrivant systématiquement dans une démarche d'amélioration continue (par la confrontation dynamique des résultats aux objectifs, **et par la correction continue des trajectoires initialement fixées**) que répondre aux exigences réglementaires sera créateur de valeur.

En pratique, cela passera essentiellement par l'alimentation de la norme ESRS 2 « Informations générales à publier », qui par définition concerne les « *informations que les entreprises fournissent à un niveau général pour toutes les questions de durabilité importantes dans les domaines d'information de la gouvernance, de la stratégie, de la gestion des incidences, des risques et des opportunités, et des métriques et cibles* ». Exprimées le plus souvent sous la forme narrative, ces informations doivent privilégier la notion d'« impacts sur les tiers et/ou l'environnement » à celle d'« impacts sur l'entreprise » ; cette dernière étant la conséquence de la première, les « impacts sur les tiers et/ou l'environnement » doivent être appréciés de la façon la plus exhaustive et précise possible.

Ce point peut être illustré avec **l'Indice Synopia de la performance responsable de l'entreprise**. Adossé à la volonté de matérialiser **de façon dynamique** les impacts des activités d'une entreprise sur ses différentes parties-prenantes (collaborateurs / dirigeants-actionnaires-sociétaires / populations et territoires / consommateurs-clients-adhérents / fournisseurs-partenaires), l'Indice Synopia présente une base de 24 indicateurs dont certains correspondent à des métriques des ESRS, mais dont d'autres sont absents (près de la moitié). L'analyse de la correspondance entre les indicateurs de Synopia et ceux des ESRS fait ainsi apparaître des informations absentes de la CSRD, comme : le partage de la valeur ajoutée, l'équité des rémunérations (y compris avec les actionnaires), l'actionnariat salarié, le lieu de paiement des impôts, la dimension sociétale de l'entreprise ou encore les achats responsables.

Or, ces indicateurs innovants permettent à l'entreprise **d'aller plus loin dans sa transformation responsable et de répondre aux défis de la société et aux attentes des citoyens et des consommateurs**. En effet, l'ajout du niveau et de la dynamique de certains indicateurs « oubliés » dans le reporting de durabilité de la CSRD sont susceptibles de consolider les leviers de minimisation des incidences négatives et/ou d'optimisation des opportunités pour l'entreprise et l'ensemble de son écosystème.

³⁴ Global Reporting Initiative.

³⁵ Sustainability accounting Standards Board.

³⁶ Task Force on Nature-related Financial Disclosures.

³⁷ Elle est actuellement en cours de révision, afin de mieux pouvoir être intégrée dans la CSRD.

Ainsi, le « poids de l'épargne salariale » et son comportement dans le temps peuvent être des informations cruciales par lesquelles les impacts générés sur les collaborateurs (développement/avilissement de l'esprit entrepreneurial) peuvent conduire à contribuer significativement à l'épanouissement/la dégradation économique de l'entreprise.

De même, les engagements solidaires d'une organisation sont susceptibles d'impacter (positivement/négativement) sa santé économique, et ce d'autant plus fortement qu'ils affecteront (positivement/négativement) les parties-prenantes concernées, à savoir les populations et les territoires avec lesquels elle interagit.

Ainsi, pour dépasser le cadre *a priori* réducteur de la CSRD, il convient de passer du « reporting » au « pilotage » et consolider le dispositif européen en l'enrichissant **des actions caractéristiques de l'entreprise engagée, redevable et solidaire vis-à-vis de toutes ses parties-prenantes.**

Cet ultime effort permettra de transformer un exercice lourd de « communication » (au sens de *reporting*) en une véritable manœuvre créatrice de valeur.

C'est peut-être comme cela qu'il sera possible de donner le sens indispensable au *reporting* de la CSRD !
