
L'impact de la CSRD sur le processus de collecte de données auprès des grandes entreprises

Auteur : Morreale, Giovanni

Promoteur(s) : Schmetz, Christian

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en Financial Analysis and Audit

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/21298>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

L'IMPACT DE LA CSRD SUR LE PROCESSUS DE COLLECTE DE DONNEES AUPRES DES GRANDES ENTREPRISES

Jury :
Promoteur :
Christian SCHMETZ
Lectrice :
Véronique RIFFON

Mémoire présenté par
Giovanni MORREALE
En vue de l'obtention du diplôme
de Master en sciences de gestion, à
finalité spécialisée en Financial
Analysis & Audit
Année académique : 2023/2024

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur Christian Schmetz ainsi que la lectrice de mon mémoire Madame Véronique Riffon pour leur disponibilité.

Je voudrais également remercier l'ensemble des entreprises qui m'ont généreusement aidé lors de la partie pratique de ce mémoire malgré leur emploi du temps chargé.

Enfin, j'aimerais aussi remercier ma famille ainsi que mes amis pour leur soutien et leurs conseils tout au long de cette période mais également pour le temps consacré à la relecture de mon travail.

Table des matières

Liste des abréviations	i
Liste des figures	iii
Introduction.....	1
2. Revue de la littérature.....	3
2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises.....	3
2.1.1 Histoire	3
2.1.2 Définitions	4
2.1.3 Evolution et bénéfices	4
2.1.4 Limites	5
2.2 Le plan de l'Union Européenne	6
2.2.1 Les Objectifs de Développement Durable.....	6
2.2.2 Le Pacte Vert et la Taxonomie.....	6
2.2.3 La Sustainable Finance Disclosure Regulation.....	7
2.2.4 MiFID II	8
2.2.5 Ecolabel européen.....	8
2.3 Le reporting non financier	9
2.3.1 Définitions	9
2.3.2 Bénéfices	10
2.3.3 Limites	11
2.3.4 Global Reporting Initiative.....	12
2.3.5 International Sustainability Standards Board.....	13
2.3.6 Task force on Climate-related Financial Disclosures	13
2.3.7 Carbon Disclosure Project	14
2.3.8 ISO 26000	14
2.4 Non-Financial Reporting Directive	14
2.4.1 Histoire et contexte.....	14
2.4.2 Critiques.....	15
2.5 Corporate Sustainability Reporting Directive.....	16
2.5.1 Histoire et contexte.....	16
2.5.2 Objectifs.....	17
2.5.3 Champ d'application.....	18
2.5.4 Contenu	18
2.5.5 La collecte de données	23
3. Conception de la recherche.....	25
3.1 Formulation des hypothèses	25
3.2 Méthodologie	25

3.3 Choix de l'échantillon	27
3.4 Présentation des entreprises	27
3.4.1 Les entreprises cotées, banques, assurances ou EIP.....	28
3.4.2 Les entreprises du second groupe.....	29
4. Résultats	31
4.1 La compréhension de la CSRD chez les entreprises	31
4.2 Stratégies mises en place et défis rencontrés.....	31
4.3 La collecte de données	35
4.4 La double matérialité	40
4.5 L'impact chez les entreprises soumises à la NFRD	41
5. Discussion	44
Conclusion	48
Annexes	52
Annexe 1 : questionnaire soumis aux entreprises	52
Annexe 2 : questionnaire EVS Broadcast Equipment.....	53
Annexe 3 : questionnaire Ethias.....	63
Annexe 4 : questionnaire entreprise X.....	66
Annexe 5 : questionnaire entreprise Z.....	69
Annexe 6 : questionnaire John Cockerill	72
Annexe 7 : questionnaire Stanley/Stella	74
Annexe 8 : questionnaire entreprise Y.....	77
Annexe 9 : matrice de double matérialité Ethias	80
Liste des personnes contactées.....	82
Bibliographie.....	84
Source des figures	90
Executive summary	93

Liste des abréviations

- ACCA Association des Comptables Accrédités
- ASBL Association Sans But Lucratif
- CDP Carbon Disclosure Project
- CE Commission Européenne
- CSRD Corporate Sustainability Reporting Directive
- EFRAG European Financial Reporting Advisory Group
- EIP Entités d'Intérêt Public
- EPRS European Parliamentary Research Service
- ESG Environnement, social et gouvernance
- ESRS European Sustainability Reporting Standards
- ETP Equivalent Temps Plein
- G&A Governance & Accountability Institute
- GRI Global Reporting Initiative
- ICGN International Corporate Governance Network
- IFRS International Financial Reporting Standards
- ISO International Organization for Standardization
- ISSB l'International Sustainability Standards Board
- KPI Key Performance Indicators
- MiFid Markets in Financial Instruments Directive
- NFRD Non-Financial Reporting Directive
- ODD Objectifs de Développement Durable
- PME Petites et Moyennes Entreprises
- R&D Recherche et Développement
- RH Ressources Humaines
- RSE Responsabilité sociale des entreprises
- SFDR Sustainable Finance Disclosure Regulation
- TCFD Task force on Climate-Related Financial Disclosures
- UE Union Européenne
- UNGC United Nations Global Compact

Liste des figures

Figure 1 – Diagramme de double matérialité (Worldfavor, 2023).....	21
Figure 2 – Scope (bilan carbone) (Wikipédia)	33
Figure 3 – ESRS Standards (EY, 2024)	35
Figure 4 – Exemple de matrice de matérialité (Goodwill management)	41

Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept qui a constamment évolué jusqu'à devenir un élément central de la stratégie des entreprises. Vers la fin du 20^{ème} siècle, ce concept était principalement perçu comme une réponse aux divers scandales environnementaux et éthiques qui se produisaient à travers le monde (Agudelo et al., 2019).

Selon la Commission Européenne (CE), la RSE peut être définie comme « un concept selon lequel les entreprises intègrent volontairement les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. ».

Au fil des années, la RSE devint de plus en plus importante et toujours plus au cœur des politiques et des entreprises. En effet, la RSE eut une grande influence sur des initiatives internationales comme le Pacte Mondial élaboré par les Nations Unies en 2000 dont le but principal était d'encourager les entreprises à adopter des concepts tels que l'environnement, l'éthique, les droits de l'Homme au sein de leur stratégie.

En Europe, le concept de la RSE s'est particulièrement répandu dans les années 2000. Durant ces années, l'Union Européenne décida d'intégrer de plus en plus ce concept dans sa politique en émettant plusieurs directives qui convergeaient toutes vers la même direction : rendre l'Union Européenne plus responsable envers l'environnement et la société. Pour ce faire, la CE lança en 2019 un plan nommé le Green Deal (Pacte Vert). Ce plan est un ensemble d'initiatives telles que la Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), la Taxonomie Verte ou encore la récente Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). L'objectif de ce plan est de rendre l'Union Européenne climatiquement neutre d'ici l'année 2050 et rejoint par conséquent les Objectifs de Développement Durable (SDGs) fixés par les Nations Unies.

Parallèlement à la croissance du concept de RSE auprès des politiques et des entreprises, les rapports extra financiers sont devenus de plus en plus demandés, que ce soit de la part des autorités publiques ou bien des parties prenantes telles que les consommateurs ou investisseurs (KPMG, 2020). En 2001, la CE proposa la directive 2001/453/CE ainsi que la directive 2003/51/CE en 2003. Ces directives avaient pour objectif de fournir des premières recommandations aux entreprises sur les sujets qu'elles pouvaient aborder dans leur rapport extra financier.

Dans la continuité de ces deux directives, la CE proposa en 2014 la directive 2014/95/UE, appelée plus communément la 'Non-Financial Reporting Directive' (NFRD). Cette directive entra en vigueur en 2017 et rendra obligatoire pour la première fois la publication annuelle d'un rapport extra financier auprès de certaines entreprises. Le but principal recherché à travers ces rapports est l'augmentation de la transparence des entreprises.

Cependant, au vu des limites rencontrées par la NFRD, la CE procéda en 2020 à la révision de cette dernière et publia l'année suivante la proposition d'une toute nouvelle directive, la CSRD. Cette directive vient renforcer les exigences liées aux rapports de durabilité et cette évolution a mené à l'implémentation de réglementations plus strictes afin d'assurer une meilleure transparence des entreprises ainsi qu'une standardisation des rapports.

L'implémentation de la CSRD représente un vrai défi pour les entreprises concernées. En effet, le champ d'application de la NFRD a été élargi pour la CSRD, ce qui rendra obligatoire la publication d'un rapport de durabilité auprès d'entreprises n'en ayant jamais publié auparavant. Un autre défi est l'arrivée des

nouvelles normes de reporting européennes (les ESRS) qui vient complexifier davantage la compréhension de la CSRD.

L'implémentation de la CSRD soulève plusieurs questions, notamment la question de la collecte de données. Les entreprises devront non seulement adapter leur système interne afin de collecter les informations requises par les normes ESRS, mais aussi s'assurer que ces données soient précises, complètes et surtout fiables.

Ce mémoire a pour but d'analyser l'impact qu'a la CSRD sur le processus de collecte des données. Plus précisément, cette étude vise à comprendre de quelle manière la CSRD influence les processus internes de collecte de données, à analyser les stratégies adoptées par les entreprises pour se conformer aux nouvelles exigences, et à identifier les principaux obstacles rencontrés ainsi que les meilleures pratiques mises en place.

La première partie du mémoire consiste en une revue de la littérature. Cette partie a pour objectif de rassembler les informations qui sont déjà connues sur ce sujet et ce à travers l'étude d'articles scientifiques. Dans cette partie, nous aborderons plus en profondeur le concept de la RSE, des rapports non financiers mais également de la stratégie de l'Union Européenne pour conclure avec l'étude de la CSRD.

Ensuite, la seconde partie de ce mémoire portera sur l'étude empirique qui a pour but de répondre à notre question de recherche. Dans cette étude, nous analyserons la manière dont les entreprises concernées par la CSRD ont collecté les différentes données nécessaires. Pour ce faire, cette étude se basera sur des interviews ainsi que des questionnaires composés de questions ouvertes.

Nous terminerons ce mémoire par une discussion sur les implications de nos résultats issus de l'étude empirique ainsi que par une formulation de quelques suggestions pour des futures recherches sur ce sujet.

2. Revue de la littérature

2.1 La Responsabilité Sociétale des Entreprises

2.1.1 Histoire

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est un concept qui s'est fortement popularisé au cours des années 1970 suite à de nombreux scandales tels que la marée noire sur les côtes de la ville de Santa Barbara située aux Etats-Unis qui mena à une révolte du peuple américain. Ces scandales diminuèrent la confiance des consommateurs envers les entreprises et ce manque de confiance se traduit par la création de nouvelles réglementations environnementales et sociales telles que l'Agence de Protection de l'Environnement (EPA), le Consumer Product Safety Commission (CPSC), l'Equal Employment Opportunity Commission (EEOC), la Occupational Safety and Health Administration (OSHA) ou encore le Club de Rome (Agudelo et al., 2019).

Au cours des années 1980, l'ancien président des Etats-Unis Ronald Reagan vint populariser davantage le terme RSE en tenant des discours dont le but principal était de lancer un appel aux entreprises du secteur privé à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement ainsi que de la société car selon lui, ce sont les entreprises et non l'Etat qui doivent dicter le changement et ce notamment en raison de divers scandales d'ordre éthique qui sont survenus durant cette période (Carroll, 2015).

Dans les années 2000, les Nations Unies lancèrent l'United Nations Global Compact (UNGC), le Pacte Mondial des Nations Unies en français. Ce Pacte, signé le 26 juillet 2000, a rassemblé près de 44 multinationales, 6 associations professionnelles, 2 organisations syndicales ainsi que 12 organisations non gouvernementales dans le but de combler un manque de gouvernance dans les domaines comme les droits de l'Homme, l'environnement ou bien la société. Bien que ce Pacte ne soit pas lié directement au concept de la RSE, celui-ci développe 10 principes dont le but est d'inculquer à ses membres des directives portant sur les droits de l'Homme, du travail, l'environnement ainsi que la lutte contre la corruption. Ces différentes directives n'ont donc pas de lien direct avec la RSE mais ont su attirer l'attention vers ce concept (Agudelo et al., 2019).

En 2010, la RSE a gagné davantage d'ampleur notamment en raison de nouvelles certifications internationales qui ont vu le jour lors de ces années. C'est le cas de la norme ISO 26000 (International Organization for Standardization) développée de 2005 à 2010 par un groupe de travail qui a collaboré avec plusieurs parties prenantes ainsi qu'avec des organismes nationaux de normalisation. Le but principal de cette norme est d'aider les entreprises à inclure la responsabilité sociale dans leurs activités, à identifier leurs parties prenantes et de les satisfaire davantage, tout en respectant l'environnement, la culture ainsi que la société (ISO, 2022).

En 2011, Porter et Kramer proposèrent une alternative au concept de la RSE qui est la 'Création de valeur partagée', 'creating shared value' en anglais. Selon eux, la vision de création de valeur des entreprises est dépassée car elle se concentre excessivement sur les résultats financiers à court-terme et voit la responsabilité sociale comme étant un problème en dehors de l'environnement des entreprises. C'est pour cette raison que Porter et Kramer soutiennent l'idée que les entreprises devraient plutôt considérer la responsabilité sociale comme faisant partie intégrante de l'organisation afin que la croissance sociale et la croissance économique soient deux concepts liés l'un à l'autre.

2.1.2 Définitions

Définir clairement le concept de RSE est complexe. En effet, Montiel et Delgado-Ceballos (2014) ont écrit un article scientifique dont le but était d'amener davantage de clarté sur la définition de la responsabilité sociale. Pour ce faire, ils ont analysé plusieurs définitions adoptées par des chercheurs et en sont arrivés à la conclusion qu'il existe encore beaucoup de différences entre les définitions et il manque une définition commune de la responsabilité sociale.

L'une des premières définitions de la RSE a été écrite par Carroll en 1979 et la définition est la suivante : « La responsabilité sociale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné ». L'auteur s'est appuyé sur plusieurs autres définitions afin d'en écrire une qui serait concise et adaptée à tous les différents contextes, ce qui n'était pas le cas avec les définitions sur la RSE écrites antérieurement (Agudelo et al., 2019).

Cazal (2008) met davantage l'accent sur l'aspect non financier de ce concept. En effet, selon l'auteur, la RSE ne concerne pas uniquement les aspects financiers mais concerne également la position d'une entreprise dans la société et sa contribution à la vie sociale. La RSE est un concept qui permet donc à une entreprise d'aborder des sujets qui dépassent son simple rôle d'agent économique.

En 2001, la Commission Européenne (CE) avait également publié sa propre définition de la RSE qui est la suivante : « un concept selon lequel les entreprises intègrent volontairement les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. ». Selon la Commission Européenne, la RSE est donc un concept qui va au-delà des obligations légales des entreprises puisqu'elle se réalise sur base volontaire.

En 2011, suite à une communication de la CE devant le Parlement Européen, une nouvelle définition de la RSE a été proposée. La définition est la suivante : « la responsabilité des entreprises quant à leurs impacts sur la société. ». Afin de respecter cette responsabilité, les entreprises doivent travailler en étroite collaboration avec leurs parties prenantes afin de développer des processus qui permettent d'intégrer les aspects sociaux, éthiques et environnementaux dans leurs activités ainsi que dans leur stratégie (Commission Européenne, 2011).

Selon l'Organisation mondiale de la normalisation (ISO), la RSE se traduit comme suit : « la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décision, et d'autre part, d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. » (IEPF, 2012).

2.1.3 Evolution et bénéfices

L'impact des activités d'une entreprise sur l'environnement et la société ainsi que l'impact de l'environnement et de la société sur les activités ont conduit les entreprises à se soucier davantage du concept de responsabilité sociale. Pour ce faire, de nombreuses entreprises tentent de gérer et contrôler leur empreinte de durabilité ainsi que de publier un rapport qui inclut des thèmes tels que l'éthique, la société, l'économie ou bien l'environnement. Selon les auteurs, les entreprises doivent prendre des décisions dans l'intérêt de l'environnement ainsi que la société si elles veulent continuer à prospérer et survivre (Adams & Frost, 2008).

De plus, nombreux sont les acteurs qui se trouvent dans l'environnement externe de l'entreprise tels que les gouvernements, organisations non gouvernementales ou groupes de pression qui invoquent le terme RSE, devenant ainsi un concept aidant ces personnes à faire valoir leurs idées et droits (Cazal, 2008).

Par conséquent, beaucoup de sociétés multinationales ont commencé à comprendre que le concept de responsabilité sociale pouvait être un moyen efficace de répondre aux défis et opportunités créés par le phénomène de mondialisation. C'est ainsi que la RSE devint de plus en plus intégrée dans la stratégie des entreprises (Carroll, 2015).

Dans cette implémentation de la RSE dans la stratégie des entreprises, la Commission Européenne a joué un rôle fondamental. En effet, depuis 1995, la Commission Européenne a encouragé l'utilisation de la RSE auprès des entreprises en lançant notamment un appel à celles-ci pour lutter contre l'exclusion sociale, appel que plusieurs chefs d'entreprises ont accueilli favorablement en adoptant la 'European Business Declaration against Social Exclusion' (Agudelo et al., 2019).

Selon le Governance & Accountability Institute (G&A), 86% des entreprises listées sur le marché boursier américain « S&P 500 » émettent au public un rapport sur la RSE contre seulement moins de 20% en 2011. Venant confirmer cette popularité de la RSE, en 2019, près de 300 fonds communs incluant des ESG ont reçu 20 milliards de dollars en 2019, ce qui correspond à 4 fois plus qu'en 2018. Enfin, nous comptons en 2019 près de 3000 investisseurs en RSE qui géraient des actifs dont la valeur approche les 86 milliards de dollars, actifs qui en 2006 valaient 6,5 milliards de dollars (Gillan et al., 2021).

Selon Flammer (2015), une chercheuse scientifique qui a mené une étude empirique sur les entreprises qui proposent à leurs actionnaires des stratégies RSE, l'utilisation de la RSE augmenterait les performances financières de l'entreprise ainsi que la productivité des travailleurs et la croissance des ventes.

Des chercheurs ont construit un modèle dans lequel les entreprises ont le choix entre adopter des mesures RSE ou non et à l'issue de cette étude empirique, il en ressort que la RSE réduirait le risque systématique et augmenterait la valeur des entreprises (Albuquerque et al., 2019).

2.1.4 Limites

Malgré plusieurs études démontrant que la RSE augmenterait la valeur de l'entreprise, des chercheurs ont démontré la relation inverse, c'est-à-dire que ce seraient les entreprises connaissant une augmentation de leur valeur qui s'engageraient davantage dans des pratiques RSE (Gillan et al., 2021).

Selon Benabou et Tirole (2009), les entreprises ne s'engageraient pas dans des pratiques RSE afin de produire des externalités positives (satisfaire les parties prenantes) mais s'y engageraient uniquement dans le but d'augmenter la valeur de l'entreprise.

De manière similaire, Ball et al. (2000), à travers leur recherche, en arrivent à la conclusion que la qualité des rapports de RSE, même dans le cas où ils sont audités par un cabinet externe, ne sont pas toujours de bonne qualité et seraient utilisés uniquement afin d'amener des avantages à la direction plutôt que d'augmenter la transparence envers les parties prenantes.

Enfin, d'après une étude menée par Breijer et Orij en 2022, les entreprises qui émettent un rapport RSE, souvent après l'implémentation d'une directive, utilisent un langage très standardisé afin de cacher les faibles performances en matière de durabilité, ne pas donner trop d'informations aux tiers ou encore afin de limiter leurs efforts dans ce domaine.

2.2 Le plan de l'Union Européenne

2.2.1 Les Objectifs de Développement Durable

Les Objectifs de Développement Durable (ODD), plus connus sous le nom de Sustainable Development Goals (SDGs), ont été introduits pour la première fois en 2012 lors de la conférence des Nations Unies à Rio de Janeiro. Les ODD sont au nombre de 17 et représentent des objectifs que les pays membre des Nations Unies doivent atteindre d'ici l'année 2030. Parmi ces objectifs, nous retrouvons par exemple la fin de la pauvreté dans le monde, l'adoption d'une consommation et production plus responsable mais encore le développement de villes et communautés davantage durables (Izzo et al., 2020).

Les ODD mettent les entreprises face à de nombreux défis, défis qui requièrent dans la plupart des cas un changement de stratégie auprès des entreprises ainsi qu'un changement au niveau de leurs activités dans le but d'atteindre ces objectifs. Un autre défi majeur pour les entreprises est de fournir aux parties prenantes un rapport de durabilité de qualité. En effet, selon les auteurs qui ont analysé une multitude de rapports d'entreprises, plusieurs objectifs de l'ODD ne sont pas couverts par ces-derniers. De plus, selon les auteurs, il existe un risque non négligeable que les rapports des ODD publiés par les entreprises ne montrent que les aspects positifs des activités et cachent les plus négatifs. Cette problématique pourrait au final rendre les ODD peu crédibles car les entreprises n'entreprendraient que le minimum afin de maintenir une bonne image aux yeux des tiers (Tsalis et al., 2020).

Malgré les aspects moins positifs liés aux ODD, Schramade (2017) est de l'avis que ces derniers ont le potentiel d'améliorer la communication entre l'entreprise, ses investisseurs ainsi que ses parties prenantes car les ODD étant identiques pour tous, ils permettent aux entreprises d'adopter un langage commun. De plus, selon l'auteur, les ODD rendraient les entreprises plus intéressantes aux yeux des investisseurs car elles sont perçues comme innovatrices et voulant créer un impact positif sur le monde. Les ODD permettraient entre autres aux entreprises d'être mieux préparées au futur et par conséquent de se créer un avantage compétitif.

Enfin, les ODD pourraient venir accroître le concept de RSE chez les entreprises, le rendre plus important. En effet, selon un article étudiant la relation entre la RSE et les ODD, ces derniers permettraient aux entreprises de mieux comprendre le concept de RSE car les ODD étant des objectifs clairement définis, leur intégration dans la stratégie et les activités des entreprises seraient facilitées. Les ODD pourraient de ce fait servir de cadre à suivre pour les entreprises, améliorant par conséquent la RSE (Schönherr et al., 2017).

2.2.2 Le Pacte Vert et la Taxonomie

Le Pacte Vert comprend un ensemble d'initiatives lancé en 2019 par la CE afin de répondre aux défis climatiques et environnementaux tels que le réchauffement climatique. Selon la CE, la stratégie du Pacte Vert vise à « transformer l'UE en une société juste et prospère, dotée d'une économie moderne, efficace dans l'utilisation des ressources et compétitive, caractérisée par l'absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050 et dans laquelle la croissance économique sera dissociée de l'utilisation

des ressources. ». En d'autres termes, cet ensemble d'initiatives vise à conserver le patrimoine de l'UE ainsi qu'à protéger la santé et le bien-être des citoyens européens. Ce Pacte Vert s'inscrit dans la continuité des ODD fixés par les Nations Unies à atteindre d'ici 2030 (COM, 2019).

Parmi les autres objectifs du Pacte Vert, nous pouvons retrouver la transition vers une énergie plus propre, le développement d'une économie circulaire, le développement d'une croissance durable qui crée de l'emploi ainsi que la protection des ressources naturelles (COM, 2019).

Selon Moinier, associée, expert-comptable et commissaire aux comptes en charge des activités RSE d'un cabinet de conseil, il est essentiel pour le bon fonctionnement du Pacte Vert de rediriger les flux des capitaux vers des investissements davantage durables mais également que les entreprises agissent de manière transparente envers leurs parties prenantes en termes de durabilité.

Pour ce faire, l'UE a mis en place un système qui s'appelle la taxonomie et qui consiste en une liste qui classe les activités économiques en fonction de leur durabilité. Afin de classer les activités selon leur durabilité, les 6 critères suivants ont été établis :

- l'atténuation du changement climatique,
- l'adaptation au changement climatique,
- l'utilisation durable et la protection des ressources hydrologiques et marines,
- la transition vers une économie circulaire,
- la prévention et le contrôle de la pollution,
- la protection et le rétablissement de la biodiversité et des écosystèmes.

La taxonomie est nécessaire afin d'inciter les investisseurs à investir davantage dans des entreprises considérées durables (Moinier, 2023).

2.2.3 La Sustainable Finance Disclosure Regulation

En 2019, la CE a introduit une directive nommée 'Sustainable Finance Disclosure Regulation' (SFDR), directive qui est entrée en vigueur en 2021. D'après le texte législatif publié par l'UE, la directive SFDR est un « règlement qui établit des règles harmonisées pour les acteurs des marchés financiers et les conseillers financiers relatives à la transparence en ce qui concerne l'intégration des risques en matière de durabilité et la prise en compte des incidences négatives en matière de durabilité dans leurs processus ainsi que la fourniture d'informations en matière de durabilité en ce qui concerne les produits financiers. »

Plus précisément, la SFDR est une directive qui demande aux acteurs financiers de divulguer aux tiers le positionnement de leurs produits financiers, c'est-à-dire si leurs produits sont durables ou non. Pour ce faire, la taxonomie européenne leur sera également utile (Schütze & Stede, 2021).

Sous la SFDR, les produits financiers sont classés selon 3 catégories différentes. La première classe est l'article 6 de la directive et regroupe tous les produits financiers qui ne détiennent aucun objectif à

caractère durable. Dans ce cas, les acteurs financiers doivent justifier la manière dont les risques liés à la durabilité sont inclus dans les investissements. Ensuite, l'article 8 regroupe les produits financiers dont l'aspect durable est une caractéristique importante. Les acteurs financiers doivent justifier comment ces aspects durables sont inclus et mesurés. Enfin, l'article 9 de la SFDR concerne les produits financiers dont la durabilité est un objectif intentionnel et fait donc partie intégrante de ces derniers. Sous cet article, les acteurs financiers doivent justifier comment ces produits permettent d'accomplir les objectifs de durabilité (Cremasco & Boni, 2022).

Selon une étude empirique qui étudie l'impact que la directive SFDR a eu sur les fonds communs de placement et investisseurs dans l'UE, il ressort que la SFDR a augmenté le score de durabilité de ces fonds. Que ce soit du côté de la demande ou du côté de l'offre, un impact positif a été constaté (Becker et al., 2022).

D'après Hartzmark et Sussmann (2019), si les investisseurs reçoivent de meilleures informations sur le fait qu'un fond soit plus ou moins durable, les fonds sont davantage enclins à investir dans des produits ayant des objectifs durables.

Cependant, selon Cremasco et Boni (2022) qui ont analysé comment les fonds se comportent depuis l'entrée en vigueur de la SFDR, ils ont remarqué que certains acteurs financiers se contenteraient de renommer leur fonds en utilisant des termes comme 'ESG' ou 'green' sans pour autant que ces fonds respectent entièrement les articles de la directive. Par conséquent, selon les auteurs, les articles de la SFDR devraient être plus précis si l'objectif de transparence veut être atteint.

2.2.4 MiFID II

Cette directive vise à protéger davantage les investisseurs européens. Pour ce faire, la directive MiFID II (Markets in Financial Instruments Directive) prévoit que les acteurs financiers informent de manière plus précise leurs clients sur la durabilité des produits financiers. Le but de cette directive étant que les besoins des investisseurs soient entièrement respectés et que la transparence soit maximisée (Boisseau, 2018).

2.2.5 Ecolabel européen

Précédemment développé au niveau des biens et services vendus à travers l'UE, la mission de l'UE est d'étendre le concept d'ecolabel également aux produits financiers. Ce label permettrait aux investisseurs européens de repérer plus facilement si un produit est classé durable ou non et d'ainsi diriger les flux d'investissements vers ces produits qui favoriseraient la croissance durable. Selon la Commission Européenne, cette directive pourrait réduire le phénomène de 'greenwashing' (JRC technical reports, 2019).

2.3 Le reporting non financier

2.3.1 Définitions

Le reporting non financier est une pratique qui s'est développée au fil des années et qui est devenue très courante auprès des entreprises. En effet, selon une enquête réalisée en 2020 par la multinationale KPMG sur le reporting non financier, plus de 80% des grosses entreprises mondiales publient aujourd'hui un rapport extra financier, pourcentage qui s'élevait à seulement 12% lors de la première enquête réalisée en 1993 également par KPMG (KPMG, 2020).

Le reporting extra financier est défini comme étant « le processus de communication des effets sociaux et environnementaux des actions économiques des organisations à des groupes d'intérêt particuliers au sein de la société et à la société dans son ensemble » (Gray et al., 1988).

Selon l'ICGN, l'International Corporate Governance Network, le rapport extra financier est un document essentiel qui vise à reprendre des données concernant les performances passées d'une entreprise afin de mieux comprendre les risques, opportunités ainsi que les perspectives futures auxquelles elle peut faire face. Toujours selon l'ICGN, ces données liées aux performances passées ne sont pas forcément reprises dans la comptabilité traditionnelle (ICGN, 2008). En effet, d'après Amir et Lev (1996), les informations contenues dans ces rapports ne sont pas issues de la comptabilité de l'entreprise.

Une définition claire et précise du reporting non financier n'existant pas, Protin et d'autres chercheurs (2014) ont mené une étude empirique sur ce sujet afin d'analyser les différentes définitions du reporting d'informations non financières publiées entre 1980 et 2012 et de proposer une définition la plus précise et complète possible. Après avoir analysé plus de 50 définitions différentes, celle que les auteurs proposent est la suivante : « l'information non financière recouvre l'ensemble des informations quantitatives ou qualitatives qui sont proposées en dehors des états financiers ; qui ne sont pas produites à partir des systèmes d'information comptables et financiers ; et qui n'ont pas un lien direct et facilement mesurable avec la performance financière. ».

Plus récemment, une définition du reporting non financier a été publiée par l'ACCA (l'Association des Comptables Accrédités) qui est la suivante : « Il s'agit de la communication d'informations pertinentes pour comprendre la valeur économique à long terme d'une entreprise et sa contribution à une économie mondiale durable, en tenant compte des performances et des impacts économiques, environnementaux, sociaux et de gouvernance de l'entreprise. » (ACCA, 2016).

Selon Adams et Frost (2008), l'utilisation croissante des rapports extra financiers de la part des entreprises est principalement justifiée par l'impact que les activités d'une entreprise exercent sur l'environnement, la société ainsi que l'impact que la société et l'environnement et l'économie exercent sur les opérations de l'entreprise. Selon les auteurs, ces impacts sont devenus avec le temps davantage au centre des préoccupations des entreprises et les ont menés à vouloir contrôler leurs actions en termes de durabilité.

De plus, selon une étude menée par Adams, Fries et Simnett (2011) sur le reporting extra financier, la tendance croissante des publications de rapports extra financiers peut aussi être expliquée par le fait que les états financiers des entreprises omettent certaines informations indispensables concernant

l'entreprise, informations que les rapports extra financiers reprennent. Les auteurs ajoutent que ces rapports permettent de fournir aux tiers une image davantage cohérente et équilibrée sur les performances d'une entreprise ainsi que sur sa stratégie et son modèle économique.

D'après Lien (2005), les parties prenantes des entreprises demandent de plus en plus de transparence concernant des informations spécifiques qui les concernent particulièrement. Selon l'auteur, les rapports extra financiers permettent de satisfaire cette demande de transparence et confèrent aux parties prenantes davantage de confiance envers les entreprises qui émettent ce type de rapports.

Enfin, bien que parmi la plupart des entreprises les rapports extra financiers étaient publiés de façon volontaire, ces dernières années la tendance s'est inversée car de plus en plus de pays adoptent des lois en vue de rendre la publication de ce genre de rapports obligatoire (Jackson et al., 2019).

2.3.2 Bénéfices

Parmi les entreprises qui publient un rapport extra financier, plusieurs avantages ont été identifiés suite à la publication. En effet, selon une étude empirique réalisée en 2022 dont le but était d'analyser les conséquences de la publication d'un rapport extra financier sur les entreprises, les auteurs ont identifié quelques impacts. La publication d'un rapport extra financier permettrait de réduire l'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses parties prenantes car ces rapports augmentent la transparence. Par conséquent, selon les auteurs, cette réduction de l'asymétrie d'information conduirait l'entreprise à gagner davantage de valeur au fil du temps (Haji et al., 2022).

Selon Aluchna et Roszkowska-Menkes (2018), cette augmentation de valeur des entreprises suite à une réduction de l'asymétrie d'information proviendrait du fait que les parties prenantes ainsi que les actionnaires considèrent les rapports extra financiers comme étant un élément positif pour une entreprise. En effet, soutenant cette idée, Friedman et Heinle (2016) affirment dans leur article que si des investisseurs sont fortement concernés par la RSE et ont une préférence envers les entreprises ayant un comportement durable, ceux-ci seraient davantage enclins à accepter un rendement plus faible en investissant auprès de ces entreprises, réduisant par conséquent le coût du capital.

De plus, selon une étude réalisée en 2014 qui a analysé si la gouvernance d'entreprise produisait un impact positif ou négatif sur la réaction des marchés financiers suite à l'émission d'un rapport extra financier obligatoire, la publication de ce genre de rapport permettrait d'augmenter la transparence d'une entreprise vis-à-vis de ses tiers. Par conséquent, selon les auteurs, une meilleure transparence permettrait également de faciliter le processus de prises de décisions auprès des entreprises, que ce soient des prises de décisions concernant les investissements, la répartition du budget ou bien la consommation. Les entreprises seraient davantage concernées par la RSE puisque leurs parties prenantes ont une meilleure vue sur les opérations de l'entreprise (Cormier et al., 2014).

Les comportements RSE ainsi que la publication de rapports extra financiers n'intéressent pas uniquement les investisseurs d'une entreprise. En effet, selon une étude réalisée en 2016, des chercheurs ont pu démontrer que la publication de ces rapports affecte également positivement la clientèle de ces entreprises. Selon les auteurs, les rapports non financiers augmenteraient la confiance que détiennent les clients envers l'entreprise émettrice ainsi que leur loyauté envers cette dernière. Cette réaction positive pourrait également provoquer comme effet l'accroissement des ventes réalisées par l'entreprise ainsi que la disposition à payer des clients (Habel et al., 2016).

Les rapports non financiers auraient également un impact sur les employés de l'entreprise. Suite à une expérience menée par des chercheurs consistant à interroger des personnes à la recherche d'un emploi, les résultats ont démontré que les futurs travailleurs sont davantage attirés par l'idée de travailler dans une entreprise ayant un comportement plus responsable envers la société et l'environnement plutôt que par l'idée de travailler dans une entreprise dont la réputation en matière sociale est faible (Greening & Turban, 2000).

Enfin, la publication de rapports extra financiers permettrait de réduire les émissions de dioxyde de carbone émises par les entreprises. Cet effet a été constaté par deux chercheurs qui ont réalisé une étude sur des entreprises en Chine et sont arrivés à la conclusion que les entreprises qui sont obligées d'émettre un rapport extra financier réduisent considérablement leurs émissions de CO₂ que ce soit d'une manière directe ou bien indirecte (Gramlich & Huang, 2017).

2.3.3 Limites

Malgré les nombreux avantages liés à l'émission de rapports extra financiers de la part des entreprises, nombreux sont les articles de recherche qui arrivent à la conclusion que les effets de ces rapports ne sont pas encore totalement unanimes. En effet, plusieurs études démontrent quelques points négatifs de ces rapports (Berthelot et al., 2012).

Selon une étude réalisée en 2022 sur les conséquences qu'ont eu les réglementations RSE à travers le monde, la qualité des rapports extra financiers n'a pas énormément évolué au fil des années. Selon les auteurs, malgré la mise en place de lois sur ce sujet, certains rapports demeurent 'superficiels' et ne montrent pas vraiment les informations utiles que les entreprises devraient divulguer selon les réglementations (Haji et al., 2022).

D'après Lang et Stice-Lawrence (2015), suite à l'émission de rapport extra financier rendue obligatoire auprès des entreprises dans certains pays, il existe un risque non négligeable que ces dernières publient des rapports qui adoptent un langage très simple et standardisé, en utilisant majoritairement des données qualitatives plutôt que quantitatives. Cela représenterait une stratégie d'évitement pour ces entreprises car elles préféreraient éviter de divulguer certaines informations au public.

Un autre problème selon une étude est le fait que dans la grande majorité des pays, les rapports extra financiers ne doivent pas être obligatoirement audités par un auditeur externe. Selon les auteurs de cet article, il est dans la plupart des cas demandé aux auditeurs d'uniquement s'assurer que le rapport ait bien été publié et qu'il soit séparé des états financiers. Les auditeurs n'ont donc pas pour rôle de vérifier que les informations mentionnées dans le rapport soient correctes (Haji et al., 2022).

Selon une étude réalisée par le cabinet McKinsey, plusieurs investisseurs se plaignent du manque de comparabilité entre les différents rapports publiés par les entreprises. En effet, selon eux, il existe trop de cadres de reporting différents (Bernow et al. 2019). Stolowy et Paugam (2023) partagent le même avis. Selon eux, le nombre trop important de cadres de reporting a des conséquences négatives sur la crédibilité et l'efficacité des rapports extra financiers.

Afin de limiter le langage trop standardisé présent dans les rapports extra financiers, les normes sur la RSE devraient dicter avec précision quelles informations les entreprises doivent mentionner et de quelle manière elles doivent le faire. Ceci pourrait venir atténuer le problème de comparabilité entre les différents rapports et donc accroître leur valeur (Christensen et al., 2021).

2.3.4 Global Reporting Initiative

Le Global Reporting Initiative (GRI) est un organisme de normalisation concernant le développement de la durabilité au sein des entreprises. Aujourd'hui, le GRI est le créateur de l'un des cadres de reporting non financier le plus utilisé mondialement par les entreprises (De Villiers et al., 2022). En effet, d'après une enquête menée par la société KPMG en 2020, près de 73% des entreprises qui composent le G250 (les 250 plus grosses entreprises au monde en termes de chiffre d'affaires) utilisent le GRI afin d'émettre leur rapport non financier (KPMG, 2020). D'après Carungu et al. (2022), les normes GRI ont joué un rôle fondamental dans le développement des rapports extra financiers émis sur base volontaire.

Le GRI est un organisme indépendant qui a vu le jour en 1997 aux Etats-Unis et le but principal de cette organisation est de faire en sorte que les entreprises dans le monde entier commencent à se conformer à des principes garantissant un respect de la société ainsi que de l'environnement. Plus précisément, selon le GRI, l'objectif de ses normes est d'« aider les organisations à accroître leur transparence et à communiquer sur leurs contributions et leurs impacts en matière de développement durable. En comprenant, en gérant et en divulguant mieux leurs impacts, les organisations peuvent obtenir des avantages qui éclairent les décisions, réduisent les risques, améliorent les opportunités commerciales et renforcent les relations avec les parties prenantes. Les entreprises peuvent ainsi démontrer leur contribution à la gestion de l'environnement et au bien-être de la société. » (GRI, 2022).

Les normes du GRI sont divisées en 3 catégories distinctes : les normes universelles, les normes sectorielles et les normes thématiques. Les normes universelles sont au nombre de 3 et peuvent être appliquées à tout type d'entreprises. Quant aux normes sectorielles, ce sont des normes qui sont développées spécifiquement pour un secteur précis et le GRI a développé à ce jour des normes applicables auprès de plus de 40 secteurs différents. Enfin, les normes thématiques sont au nombre de 33 et concernent des sujets matériels que les entreprises souhaitent aborder (GRI, 2022).

Le cadre de reporting développé par le GRI est principalement orienté à servir l'intérêt des parties prenantes de l'entreprise car il fournit des informations qui leur sont utiles et permet une meilleure transparence envers eux. D'après des chercheurs qui ont mené une étude empirique sur les rapports extra financiers, le GRI permettrait une meilleure transparence envers les parties prenantes mais aussi d'augmenter la qualité du rapport, c'est-à-dire la qualité des informations partagées par l'entreprise (Arum & Amalia, 2022).

Malgré ses nombreux effets positifs, le GRI présente aussi quelques défauts. Selon une étude menée par les chercheurs Safari et Areeb en 2020, plusieurs entreprises trouvent qu'il est beaucoup trop coûteux d'implémenter les normes GRI, que ce soit au niveau du temps à y consacrer ou au niveau financier.

De plus, se conformer aux normes GRI serait complexe car les normes étant très exigeantes et difficiles à comprendre, cela requerrait de former davantage les employés responsables de la préparation du rapport non financier au sein de l'entreprise (Adams et al., 2022).

2.3.5 International Sustainability Standards Board

Plus récemment, un nouvel organisme de normalisation sur le développement durable a vu le jour, il s'agit de l'ISSB, l'International Sustainability Standards Board développé en 2021 par la Fondation IFRS (International Financial Reporting Standards), les normes internationales d'information financière.

L'ISSB a 4 objectifs clés qui sont les suivants :

- l'élaboration de normes qui serviront de base commune pour les rapports de durabilité
- remplir le besoin d'informations exprimé par les investisseurs
- permettre aux entreprises de fournir aux marchés financiers des informations complètes sur la durabilité
- faciliter l'interopérabilité avec les divulgations spécifiques à une juridiction et/ou destinées à des groupes de parties prenantes plus larges

A ce jour, deux normes ont été publiées par l'ISSB : la norme IFRS S1 ainsi que la norme IFRS S2. La norme IFRS S1 énonce les exigences nécessaires afin de divulguer les informations de nature financière liées au développement durable. Les entreprises devront donc identifier les informations matérielles et expliquer aux parties prenantes les risques et opportunités liés à ceux-ci (IFRS S1, 2022). Quant à la norme IFRS S2, son objectif principal est d'inciter les entreprises à divulguer les risques et opportunités liés au climat auxquels les entreprises sont exposés et expliquer par quels moyens ces risques et opportunités pourraient influencer les activités et stratégies de l'entreprise que ce soit à court, moyen ou à long terme (IFRS S2, 2022).

Selon De Villiers et al. (2022), les normes rédigées par l'ISSB sont plutôt concernées par l'aspect financier découlant des risques liés à la durabilité. Par conséquent, selon les auteurs, ces normes ont pour but de fournir des informations sur la durabilité aux investisseurs des entreprises tandis que pour le GRI, le reporting non financier est plutôt destiné à servir l'intérêt des parties prenantes et non uniquement des investisseurs.

2.3.6 Task force on Climate-related Financial Disclosures

La Task force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD) est un cadre de reporting créé en 2016 par le Financial Stability Board (FSB). Son but principal est de permettre aux tiers de recevoir des informations financières de meilleure qualité sur les risques liés au climat. Ce cadre de reporting se distingue des autres cadres car celui-ci vise principalement les acteurs des marchés financiers et non les investisseurs ou parties prenantes (David & Giordano-Spring, 2021).

A travers le TCFD, des informations non financières concernant 4 thèmes précis sont divulguées et ces thèmes sont les suivants : la gouvernance, la gestion du risque, la stratégie et les mesures et objectifs. Pour chaque thème du TCFD, 11 recommandations d'informations à divulguer sont prévues (Auzepy et al., 2023).

2.3.7 Carbon Disclosure Project

Fondée en 2000, la Carbon Disclosure Project (CDP) est une organisation à but non lucratif dont la mission est de fournir aux entreprises un cadre de reporting principalement basé sur les émissions de CO2. Ce cadre de reporting ne divulgue pas uniquement les émissions de CO2 des entreprises mais leur demande également d'expliquer aux parties prenantes comment l'entreprise gère ses émissions (Winston, 2010).

2.3.8 ISO 26000

La norme ISO 26000 a été développée en 2010 par l'Organisation Internationale de Normalisation. Son but principal est d'encourager les entreprises à intégrer de plus en plus les aspects de la RSE dans leurs activités (ISO, 2014).

La norme ISO 26000 n'oblige pas les entreprises à s'y conformer, c'est une norme qui aborde 7 thèmes dont les entreprises devraient garder constamment en tête si elles veulent s'engager dans une démarche davantage responsable et durable. Ces thèmes sont variés et comprennent notamment les droits de l'Homme, l'environnement ou encore les conditions de travail (ISO, 2014).

2.4 Non-Financial Reporting Directive

2.4.1 Histoire et contexte

En 2001, la CE publia la directive 2001/453/CE. Cette directive consistait à fournir aux entreprises des recommandations sur la manière de divulguer des informations concernant l'environnement. Selon la proposition de la Commission, les entreprises devaient publier dans leur rapport annuel des informations telles que leurs dépenses et investissements réalisés pour l'environnement, les risques liés à l'environnement ou encore expliquer aux parties prenantes comment l'environnement pourrait impacter les activités de l'entreprise et par conséquent sa santé financière (CE, 2001).

Dans la continuité de la directive 2001/453/CE, la CE lança en 2003 la directive 2003/51/CE. Cette directive renforce davantage l'idée que les entreprises devraient inclure dans leur rapport de gestion des informations non financières qui impactent l'entreprise. En effet, selon la Commission Européenne, le but d'un rapport de gestion est de divulguer aux tiers des informations qui leur permettront d'avoir une vue claire ainsi qu'une image fidèle de l'entreprise. Cependant, les entreprises ne devaient plus se limiter uniquement aux informations financières et devaient donc prendre en considération les aspects non financiers tels que ceux environnementaux et sociaux (Parlement Européen, 2003).

En Octobre 2014, l'UE publia la directive 2014/95/UE, plus communément appelée la 'Non-Financial Reporting Directive' (NFRD). Cette directive est la toute première directive européenne visant à rendre obligatoire la publication d'un rapport extra financier auprès de certaines entreprises. Dans un premier temps, seules les entités d'intérêt public (EIP) qui employaient au minimum 500 personnes étaient visées par l'obligation de publier un rapport non financier et elles devaient le faire à partir de l'année 2018 (exercice 2017) (Carini et al., 2018). Les entités d'intérêt public sont des très grosses entreprises incluant les entreprises cotées en bourse, les assurances, les institutions de crédit mais également toute autre entreprise définie comme EIP par un Etat membre de l'UE (Parlement Européen, 2013).

Pour les entreprises concernées par la directive NFRD, le rapport extra financier sera publié à l'intérieur du rapport annuel de gestion. Plus précisément, un paragraphe mentionnant l'impact de leur développement, activités, performances ainsi que leur position sur l'environnement, la société et les employés devra être inclus dans le rapport de gestion publié avec les états financiers (Mittelbach-Hörmanseder et al., 2020).

La proposition avancée par la CE d'adopter la NFRD en 2014 découle notamment des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. En effet, le douzième des 17 objectifs contient un sous-objectif (12.6) qui recommande aux entreprises et surtout aux multinationales de développer davantage d'activités durables ainsi que d'intégrer la durabilité au sein de leurs rapports (CE, 2017).

Avec l'arrivée de la directive NFRD, l'objectif de l'UE était de permettre une majeure transparence des entreprises envers les parties prenantes comme les consommateurs ou les investisseurs sur ce que les entreprises pratiquent en termes de durabilité. Ensuite, un autre objectif de la NFRD était celui de rendre les lois sur le reporting non financier davantage homogènes au sein des pays membres de l'UE. Plus précisément, le but recherché était celui de rendre comparables les informations non financières communiquées par les entreprises, tant au niveau de la forme qu'au niveau du fond (CE, 2014).

Les différents thèmes que les entreprises concernées par la NFRD devaient obligatoirement aborder dans leur rapport non financier étaient les suivants : l'environnement, les employés, les droits humains, l'anti-corruption, la diversité et enfin le business model. Pour chacun de ces thèmes, les entreprises devaient décrire leur politique, les résultats liés à leur politique, les risques liés aux thèmes et comment l'entreprise les gère et enfin les indicateurs non financiers utilisés. Dans le cas où une entreprise ne se conformait pas avec un ou plusieurs thèmes devant être obligatoirement divulgués, elle était contrainte d'expliquer la raison dans son rapport (Parlement Européen, 2014).

En ce qui concerne la façon dont les entreprises pouvaient préparer leur rapport non financier prévu par la NFRD, une grande flexibilité était accordée aux entreprises. En effet, les entreprises soumises à la NFRD étaient libres de soumettre leur rapport non financier en utilisant un cadre de reporting ou bien en le complétant sans l'aide d'un quelconque cadre ou norme existante. De plus, les entreprises étaient dans la liberté d'adopter un cadre de reporting qu'il soit international ou européen tels que le GRI, le TCFD ou encore la norme ISO 26 000 (EPRS, 2021).

Enfin, concernant le contrôle des rapports extra financiers, la NFRD prévoyait que les rapports devaient être contrôlés par les cabinets d'auditeurs. Ces cabinets étaient chargés de contrôler si les entreprises soumises à la NFRD avaient effectivement publié leur rapport non financier, qu'il soit inclus dans le rapport de gestion ou publié séparément (EPRS, 2021).

2.4.2 Critiques

En 2019, seulement deux années après l'implémentation de la directive NFRD, la CE décida d'entamer une révision de cette dernière. En effet, la NFRD ayant subi beaucoup de critiques notamment de la part des entreprises mais aussi des parties prenantes, la CE a jugé qu'une révision était nécessaire. De plus, cette volonté de révision de la directive était amplifiée par l'arrivée du Pacte Vert de l'UE qui avait pour but de rendre l'UE un continent utilisant des énergies durables (Venturelli et al., 2020).

Comme annoncé précédemment, la directive NFRD présente de nombreuses critiques. L'une d'entre elles est le problème de comparabilité entre les différents rapports non financiers. En effet, la directive

étant flexible et donnant beaucoup de liberté aux entreprises concernées, les entreprises utilisent par conséquent des cadres et normes de reporting différents, ce qui rend la comparabilité entre les différents rapports complexe. Selon une étude réalisée par le Service de recherche du Parlement Européen (EPRS) sur la directive NFRD, il ressort que parmi les utilisateurs des rapports financiers publiés sous la NFRD, 84% sont de l'opinion qu'ils manquent de comparabilité. De plus, toujours selon une grande majorité des utilisateurs, ces rapports manquent également de fiabilité ainsi que de pertinence (EPRS, 2021).

Selon Venturelli et al. (2020), ce manque de comparabilité s'expliquerait également par le fait que la directive étant basée sur le principe de 'conformez-vous ou expliquez', cela fournirait aux entreprises un moyen tout à fait légal d'éviter de divulguer certaines informations qu'elles devraient normalement divulguer aux parties prenantes car il suffirait d'uniquement expliquer la raison pour laquelle l'entreprise ne partage pas telle information dans son rapport.

Selon une étude menée par deux chercheurs sur l'impact de la directive NFRD sur la comparabilité des rapports extra financiers, les entreprises qui ne produisaient pas de rapport extra financier avant la directive NFRD produisaient plutôt des rapports destinés aux investisseurs et non aux parties prenantes comme le faisaient plutôt les entreprises qui émettaient des rapports non financiers déjà avant la directive. Suite à leur étude empirique analysant le langage utilisé dans les rapports extra financiers, il en résulte que les rapports des entreprises qui n'en publiaient pas avant la NFRD présentent une asymétrie d'information et utilisent un langage très standard afin de ne pas divulguer trop d'informations ou de cacher des performances faibles en terme de durabilité (Breijer & Orij, 2022b).

Un autre problème de la NFRD résidait dans le manque d'un règlement clair et précis sur la façon dont les entreprises concernées devaient préparer leur rapport extra financier. Comme dit précédemment, les entreprises ont une totale liberté sur le choix d'utiliser ou non un cadre de reporting ou norme afin de compléter leur rapport non financier. Ce manque d'instructions claires amenait les entreprises à ne pas savoir exactement quelles informations elles devaient inclure et comment les inclure dans le rapport. De plus, ce manque d'instructions claires entraînait inévitablement un coût pour les entreprises concernées par la NFRD puisque sa compréhension nécessitait des compétences élevées en matière de reporting non financier. L'absence d'instructions précises sur quel cadre/norme de reporting les entreprises devaient utiliser entraînait également un coût important pour elles (EPRS, 2021).

Enfin, comme annoncé auparavant, la NFRD ne requérait pas l'obligation d'un audit poussé concernant les rapports extra financiers. En effet, seule une vérification de la part d'un cabinet externe que le rapport était bel et bien présent dans les comptes annuels était suffisant. Selon La Torre et al. (2018), ce manque d'audit approfondi aurait eu comme conséquence de ne pas fournir une grande crédibilité aux rapports non financiers publiés sous la NFRD.

2.5 Corporate Sustainability Reporting Directive

2.5.1 Histoire et contexte

Suite à la révision de la NFRD ayant eu lieu en 2020 qui a conclu que les informations contenues dans les rapports extra financiers devaient être davantage comparables, fiables et pertinentes, la CE a décidé par conséquent de remplacer cette directive par la directive 2021/0104, appelée plus communément la 'Corporate Sustainability Reporting Directive' (CSRD). Cette directive s'inscrit

notamment dans le cadre du Pacte Vert de l'UE qui a été lancé en 2019 ainsi que des Objectifs de Développement Durable initiés par les Nations Unies en 2012 (EPRS, 2021).

Cette nouvelle directive fait donc partie intégrante du Pacte Vert de l'UE et va de pair avec les directives SFDR ainsi que la Taxonomie Verte. En ce qui concerne la SFDR qui, pour rappel, est une directive obligeant les acteurs des marchés financiers à communiquer de manière plus transparente avec leurs parties prenantes sur la durabilité de leurs produits financiers, la directive CSRD sera fortement utile car afin d'être totalement transparents envers leurs parties prenantes, les acteurs des marchés financiers doivent obtenir des informations de meilleure qualité concernant la durabilité de la part des entreprises dans lesquelles ils investissent. Concernant la Taxonomie qui, pour rappel, est une liste classant les activités économiques en fonction de leur durabilité, la CSRD lui sera également utile car elle permettra de fournir des informations de meilleure qualité quant à la durabilité des activités des entreprises (Parlement Européen, 2021).

Le 21 avril 2021, la Commission Européenne publia une proposition de la directive CSRD dans laquelle les premières indications étaient mentionnées et ce fut en décembre 2022 que cette proposition devint une directive suite à l'acceptation de celle-ci par le Parlement Européen (Union Européenne, 2021). Enfin, la CSRD est devenue effective le 5 janvier 2023 et cette directive devra être transposée dans une loi nationale auprès des Etats membres d'ici le 6 juillet 2024 (Parlement Européen, 2022).

2.5.2 Objectifs

Suite à la consultation publique de la directive NFRD, le problème majeur de cette dernière résidait dans son manque de comparabilité entre les rapports extra financiers. Ce manque était principalement dû au fait que la directive laissait de nombreuses libertés aux entreprises notamment sur le choix du cadre de reporting et par conséquent, les entreprises utilisaient des cadres de reporting différents. Avec l'introduction de la directive CSRD, le principal objectif de la Commission Européenne est d'augmenter la comparabilité des rapports non financiers. Pour ce faire, la Commission a mandaté l'EFRAG en vue de développer un cadre de reporting commun (Korca et al., 2023).

Ensuite, un autre objectif de la CSRD est celui de permettre aux entreprises qui soumettent un rapport extra financier d'acquiescer davantage de conscience sur le véritable impact qu'ont leurs activités sur l'environnement et la société mais aussi sur l'impact de la durabilité sur leur environnement afin de mieux évaluer les risques et opportunités liés à ce concept de durabilité. Pour ce faire, la directive prévoit une meilleure transparence, comparabilité et pertinence des informations contenues dans les rapports non financiers (Odobáša & Marošević, 2023).

Selon la CE, conscientiser les entreprises sur leur impact sur l'environnement permettrait non seulement de renforcer davantage la relation entre ces entreprises et la société mais également de permettre aux consommateurs d'obtenir des informations de meilleure qualité concernant la durabilité des entreprises, favorisant par conséquent une allocation des capitaux financiers vers des entreprises qui mettent en place des mesures concrètes afin de réduire leur impact sur l'environnement (Parlement Européen, 2021).

Enfin, un des objectifs de la CSRD est de fournir aux entreprises concernées des règles claires et précises sur les informations qu'elles doivent publier dans leur rapport non financier, ce qui permettra de réduire chez les entreprises le coût engendré par la publication de ces rapports ainsi que d'obtenir plus facilement des informations de durabilité auprès de leurs partenaires (Parlement Européen, 2021).

2.5.3 Champ d'application

Contrairement à l'ancienne directive NFRD, la CSRD élargit son champ d'application afin de toucher davantage d'entreprises et de rendre l'émission de rapports non financiers une pratique fortement répandue. La NFRD obligeait uniquement les entreprises considérées comme 'entités d'intérêt public' (PIE en anglais) à émettre un rapport extra financier. Par entité d'intérêt public, sont entendues les entreprises qui dépassent minimum deux des trois critères suivants : l'emploi d'au moins 500 personnes durant l'année, un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros ou bien un total bilan de 25 millions d'euros. Sont aussi concernées les entreprises cotées, les assurances et les institutions de crédit (Korca et al., 2021).

Concernant l'application de la CSRD, celle-ci se déroulera en trois phases distinctes.

La première phase concerne les entreprises qui étaient déjà soumises à la NFRD. Celles-ci devront publier leur rapport extra financier en 2025 sur base des informations collectées durant l'exercice 2024.

Ensuite, la deuxième phase touche les grandes entreprises, soit les assurances ainsi que les établissements de crédit qui dépassent au moins deux des trois critères suivants : un minimum de 250 salariés durant l'année, un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros ainsi qu'un total bilan de 25 millions d'euros. Ces entreprises représentent donc les entreprises qui n'étaient pas soumises à la NFRD. Ces dernières devront publier leur rapport non financier à partir de 2026 en s'appuyant sur des données recueillies durant l'exercice 2025.

Enfin, le troisième groupe d'entreprises qui sera concerné par la directive est représenté par les petites et moyennes entreprises (PME) cotées en bourse ainsi que les assurances et établissements de crédit qui excèdent au moins deux des trois critères suivants : minimum 10 salariés durant l'exercice, un chiffre d'affaires à hauteur de 900.000 euros ainsi qu'un total bilantaire de 450.000 euros. Pour ces entreprises, la publication du rapport extra financier se déroulera en 2027 sur base de l'exercice 2026 (Banque Nationale de Belgique, 2024).

Une des missions de l'Union Européenne étant d'augmenter le champ d'application du reporting non financier, les entreprises européennes ne sont pas les seules concernées par la directive CSRD. En effet, selon l'article premier de la CSRD qui modifie la directive 2013/34, les entités relevant du droit d'un pays tiers dont les filiales ou succursales sont établies au sein de l'Union Européenne doivent également émettre un rapport non financier prévu par la CSRD. Afin d'être éligibles, les succursales doivent avoir réalisé un chiffre d'affaires net de 40M€ l'année qui précède le rapport extra financier et la société mère doit avoir réalisé un chiffre d'affaires net de 150 millions d'euros au sein de l'UE pour chacun des deux exercices qui précèdent le reporting (Parlement Européen, 2022).

Suite à cette étendue du champ d'application, la CSRD devrait rendre obligatoire l'émission d'un rapport de durabilité auprès de plus de 49.000 entreprises tandis que l'ancienne directive NFRD touchait seulement 11.700 entreprises européennes (Odobáša & Marošević, 2023).

2.5.4 Contenu

2.5.4.1 EFRAG

L'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) est une association sans but lucratif belge dont la mission est de fournir des conseils dans le domaine des normes internationales d'informations

financières. Dans le cadre de la directive CSRD, la CE a nommé en 2020 l'EFRAG afin que l'association serve d'organe consultatif et développe des normes européennes en matière de durabilité. En mars 2021, l'EFRAG soumet à la CE ses recommandations concernant la publication d'informations sur la durabilité qui serviront à élaborer une nouvelle norme de durabilité au sein de l'UE (Parlement Européen, 2021).

2.5.4.2 ESRS

Afin de développer des normes d'informations en matière de durabilité qui soient le plus en harmonie avec les normes qui existent déjà, l'EFRAG a décidé de collaborer avec plusieurs organismes actifs dans l'élaboration de normes internationales depuis plusieurs années. En effet, en juillet 2021, l'association EFRAG annonce son partenariat avec le GRI qui, pour rappel, est un organisme de normalisation concernant le développement de la durabilité au sein des entreprises. Aujourd'hui, le GRI est le créateur de l'un des cadres de reporting non financier le plus utilisé mondialement par les entreprises (De Villiers et al., 2022) (EFRAG, 2021). Enfin, bien que le cadre de reporting élaboré par l'EFRAG soit orienté vers les parties prenantes tandis que l'ISSB développé par l'IFRS soit orienté vers les investisseurs, les deux organismes ont aussi collaboré dans la création des normes de durabilité de l'Union Européenne (Zdolšek & Beloglavec, 2023). La collaboration avec les différents organismes d'élaboration de normes d'informations en matière de durabilité a été souhaitée par l'Union Européenne car les entreprises qui utilisaient ces normes avant l'arrivée de la CSRD ne devraient pas être perturbées mais aussi ne devraient pas faire face à des coûts supplémentaires (Parlement Européen, 2021).

Suite au travail de l'EFRAG mandaté par la CE, l'ASBL a publié en avril 2022 la première version des normes d'informations en matière de durabilité, surnommées les 'European Sustainability Reporting Standards' (ESRS). A la suite de la publication de la première version des ESRS, s'est suivie une consultation publique en vue de les améliorer. Ce fut en novembre 2022 que l'EFRAG soumit sa dernière version à la CE qu'elle adopta par la suite en juillet 2023 (EFRAG, 2022).

Les ESRS représentent donc des nouvelles normes d'informations en matière de durabilité et sont regroupées en trois catégories différentes : les normes thématiques, les normes transversales et les normes spécifiques à un secteur.

Les normes thématiques sont articulées autour de trois piliers : l'environnement, le social ainsi que la gouvernance (ESG). Pour chacun de ces piliers, plusieurs informations devront être obligatoirement divulguées par les entreprises dans leur rapport de durabilité.

Premièrement, le pilier sur l'environnement comprend à ce jour 5 sujets que les entreprises doivent aborder dans leur rapport extra financier. Ces sujets vont de E1 à E5 et concernent les sujets suivants : le changement climatique (E1), la pollution (E2), l'eau et les ressources marines (E3), la biodiversité et les écosystèmes (E4) et enfin l'utilisation des ressources et l'économie circulaire (E5). Divulguer ces informations permettra aux parties prenantes d'avoir une meilleure visibilité sur l'impact des activités des entreprises sur l'environnement mais également sur les risques auxquels pourraient faire face ces entités. Enfin, ces informations seront aussi nécessaires afin d'évaluer si les entreprises prennent des mesures dans le but de réduire leur empreinte carbone car les investissements dans des énergies renouvelables seront également divulgués à travers ces standards.

Deuxièmement, le pilier sur le social est développé autour de quatre sujets que sont : la main d'œuvre employée (S1), les travailleurs présents dans la chaîne de valeur (S2), les communautés touchées (S3) et enfin les consommateurs et utilisateurs finaux (S4). Plus précisément, ce pilier informera les parties prenantes sur des questions comme les conditions de travail des travailleurs, la diversité, l'égalité des genres ou encore la non-discrimination en termes de salaires.

Troisièmement, le pilier sur la gouvernance contient un sujet qui est relatif à la conduite des affaires (G1). Dans ce pilier, des informations concernant le rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance dans le développement durable sont abordées. Comme informations dans ce pilier nous pourrions retrouver par exemple l'existence de politiques d'entreprise qui encourageraient les membres des organes de gestion à s'engager dans des pratiques durables mais aussi d'autres informations comme les mesures mises en place afin de lutter contre la corruption ou encore les pots-de-vin (Odobáša & Marošević, 2023).

Ensuite, la deuxième catégorie d'informations contient les normes transversales qui sont au nombre de deux : les exigences générales (ESRS 1) et les informations générales (ESRS 2). L'ESRS 1 ne définit pas une liste d'informations de durabilité que les entreprises doivent divulguer mais contient les règles qu'elles doivent appliquer afin de respecter les normes ESRS. Dans l'ESRS 2, les entreprises doivent expliquer la manière dont elles ont identifié les sujets matériels, à savoir les sujets qui ont un potentiel impact sur l'entreprise ou sur l'environnement et la société. Enfin, l'ESRS 2 est étroitement lié à la directive SFDR car il contient une liste d'informations qui est également utilisée sous la SFDR (Hummel & Jobst, 2024).

La dernière catégorie d'informations en matière de durabilité des ESRS est celle des normes spécifiques aux secteurs. Le but de l'Union Européenne est celui de rendre les normes applicables à tous les différents secteurs car cela viendrait augmenter la comparabilité entre les rapports non financiers émis par des entreprises évoluant dans le même secteur d'activité. Ces normes spécifiques aux secteurs sont en cours d'élaboration par l'EFRAG tout comme les normes qui seront applicables aux PME qui, elles, seront des normes moins exigeantes.

Pour conclure, les normes ESRS viennent remplacer les normes déjà existantes de reporting d'informations en termes de durabilité. Leur utilisation est par conséquent obligatoire auprès des entreprises soumises à la CSRD (Zdolšek & Beloglavec, 2023b).

2.5.4.3 La double matérialité

Les normes ESRS sont basées sur le principe de la double matérialité. Selon l'EFRAG, la double matérialité est « un concept qui fournit des critères pour déterminer si une question de durabilité doit être incluse dans le rapport de durabilité de l'entreprise ». Afin que cette question de durabilité soit incluse dans le rapport, celle-ci doit à la fois être matérielle au niveau de son impact mais aussi au niveau financier, d'où le principe de double matérialité.

Une matérialité d'impact concerne toutes les questions de durabilité d'une entreprise qui ont un impact sur son environnement externe comme notamment la société ou l'environnement, que ce soit à court, moyen ou long terme. Ces impacts sont causés directement par les activités de l'entreprise tels que ses produits ou services ou indirectement à travers sa chaîne de valeur comme ses fournisseurs par exemple.

Concernant la matérialité financière, elle correspond à des éléments en termes de durabilité qui sont susceptibles d’avoir un impact financier sur l’entreprise, que ce soit un impact positif (opportunité) ou négatif (risque). Ces informations financièrement matérielles pourraient avoir un véritable impact sur le cash-flow et donc la valeur d’une entreprise, que ce soit à court, moyen ou long terme. Pour résumer, la matérialité financière correspond à l’impact que l’extérieur produit sur une entreprise (EFRAG, 2022).

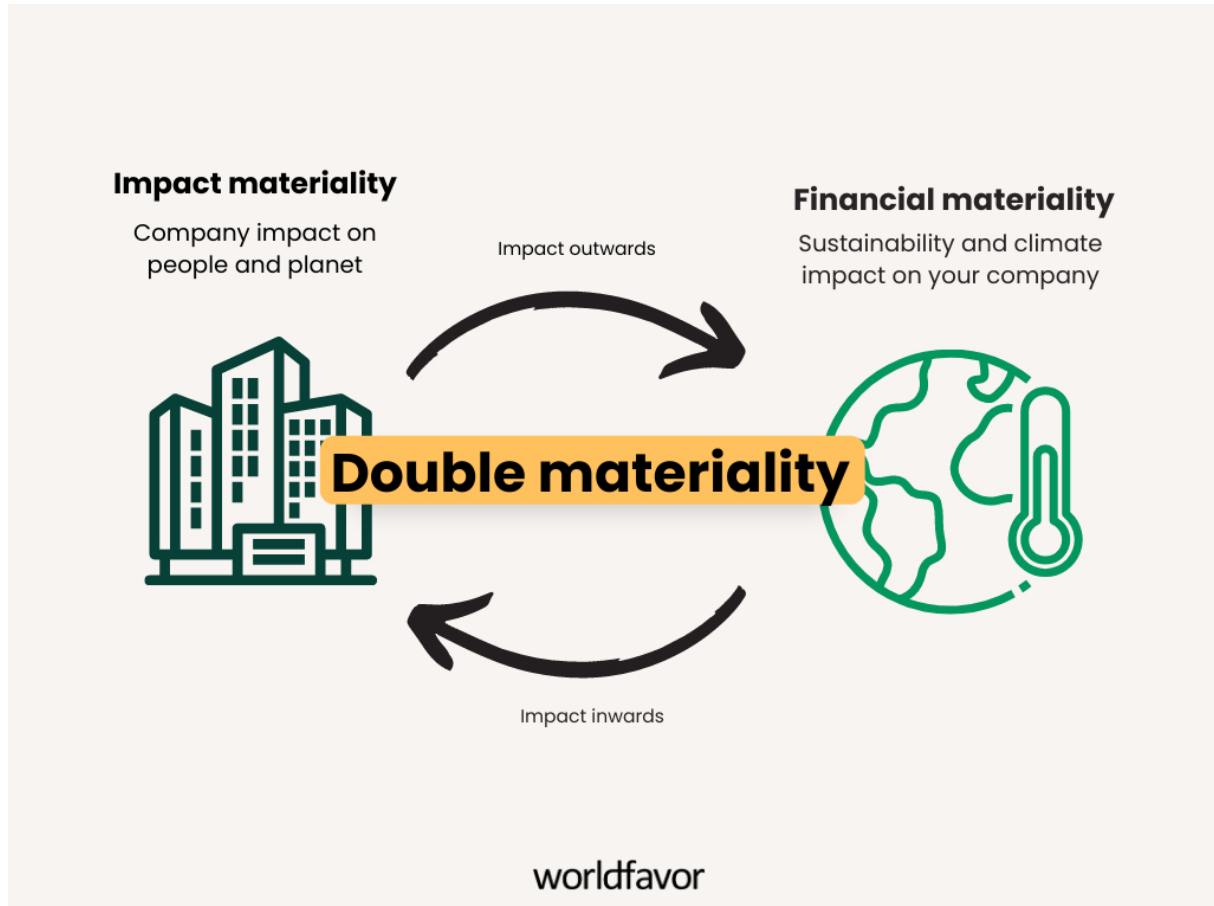


Figure 1 – Diagramme de double matérialité (Worldfavor, 2023)

Selon les chercheurs Odoša et Marošević (2023), l’implémentation de ce concept de double matérialité risque d’être une tâche très complexe pour les entreprises concernées par la CSRD puisque, toujours selon eux, la directive ne fournit pas à l’heure actuelle des indications claires sur la manière dont les entreprises doivent évaluer leurs thèmes matériels.

2.5.4.4 L’audit

Contrairement à la précédente directive NFRD, la CSRD exige que les rapports de durabilité soient audités par un cabinet externe. Pour rappel, la NFRD exigeait uniquement que les cabinets d’audit vérifient que les entreprises soumises à la directive aient effectivement publié leur rapport de durabilité. Dans le cas de la CSRD, les cabinets d’audit auront l’obligation de vérifier les informations mentionnées dans les rapports non financier de manière similaire à l’audit des états financiers. L’audit des rapports de durabilité permettra d’augmenter la fiabilité de ceux-ci aux yeux des parties prenantes car cette pratique élimine l’asymétrie d’informations (Odoša & Marošević, 2023).

Lors de l'audit des rapports de durabilité, la directive spécifie les cinq thèmes sur lesquels les auditeurs doivent principalement se concentrer et ces thèmes sont les suivants : la conformité des rapports avec les normes ESRS, le processus d'analyse de la matérialité, le respect de l'exigence de baliser les rapports et enfin le respect de l'article 8 de la Taxonomie en matière de reporting (Baumüller & Grbenic, 2021).

Selon Zdolsek et Beloglavec (2023), il existe malgré tout un risque que l'audit de ce genre de rapport ne soit pas encore tout à fait au point car la question de savoir quel genre de personne mais aussi quelles compétences il faudra avoir afin d'assurer un audit de qualité ne sont pas encore clairement définies par la directive.

2.5.4.5 Les sanctions

En cas de non-respect des règles établies par la directive, l'UE exigera que les Etats membres appliquent des sanctions aux entreprises commettant des infractions. En vertu de l'article 51 de la directive 2013/34 modifié par la CSRD, les sanctions applicables aux entreprises sont de trois types et sont les suivantes : une déclaration publique qui précise l'identité de la personne physique ou morale responsable et la nature de l'infraction, une injonction ordonnant à la personne physique ou morale responsable de mettre un terme au comportement constitutif de l'infraction et lui interdisant de le réitérer et enfin des sanctions pécuniaires administratives (Parlement Européen, 2021).

2.5.4.6 Les différences avec la NFRD

Pour conclure ce chapitre sur la CSRD, il est important de résumer les principales différences entre la précédente directive NFRD et la nouvelle CSRD et celles-ci sont les suivantes :

- Les critères d'adoption de la CSRD sont élargis par rapport à la NFRD, amenant le nombre d'entreprises concernées par la directive à 49.000 contre les 11.700 par la NFRD. De plus, des entreprises basées hors de l'Union Européenne peuvent être également concernées par la CSRD.
- La CSRD détient ses propres normes d'informations en matière de durabilité que sont les ESRS tandis que la NFRD offrait aux entreprises la liberté de choisir leur norme.
- Contrairement à la NFRD, la CSRD précise en détail les informations que les entreprises doivent fournir dans leur rapport de durabilité, amenant une meilleure comparabilité. De plus, les rapports seront adaptés en sorte de pouvoir être lus par une machine et donc de standardiser les rapports (Union Européenne, 2021).
- Le processus d'analyse de la matérialité doit être expliqué dans les rapports sous la CSRD (ESRS 2), contrairement à la NFRD.
- Le principe de la NFRD selon lequel les entreprises ont la possibilité d'omettre certaines informations si elles expliquent la raison dans leur rapport est abandonné avec la CSRD. En effet, les informations requises par la CSRD doivent obligatoirement être divulguées.
- Les rapports de durabilité sous la CSRD doivent être audités de la même manière que sont audités les états financiers. Sous la NFRD, seule la présence du rapport dans le rapport de gestion ou séparément devait être vérifiée par les auditeurs.
- Les rapports de durabilité doivent être inclus dans le rapport de gestion publié avec les états financiers tandis qu'ils pouvaient être publiés séparément sous la NFRD.

2.5.5 La collecte de données

Comme annoncé précédemment, la directive CSRD est basée sur les normes ESRS développées par l'EFRAG. Ces normes regroupent 12 thèmes différents qui eux-mêmes contiennent différentes informations que les entreprises doivent divulguer dans leur rapport de durabilité.

Selon les chercheurs Odoša et Marošević (2023), l'un des plus gros défis de l'implémentation de la CSRD par les entreprises concernées est la collecte de données ESG. En effet, la CSRD nécessite notamment une collaboration des acteurs présents dans la chaîne de valeur car ceux-ci doivent fournir des informations afin de se conformer à la directive. Cependant, recueillir des données de la part de petites et moyennes entreprises ou de la part d'entreprises situées en dehors de l'Union Européenne pourrait devenir un obstacle pour les entreprises concernées par la CSRD.

Afin d'implémenter la CSRD de la manière la plus efficace possible, les entreprises devraient analyser en profondeur la directive dans le but de développer une expertise au sein de l'organisation, notamment sur les thèmes qui doivent être divulgués dans le rapport. Ensuite, les entreprises devraient impliquer tous leurs départements dans la CSRD car le rapport de durabilité nécessite des informations venant de départements différents et une organisation transversale constitue un facteur clé de succès. Enfin, les entreprises devraient se doter d'outils permettant une collecte de données efficace, c'est-à-dire des outils qui permettraient d'obtenir des données fiables (Autorité des marchés financiers, 2024).

3. Conception de la recherche

3.1 Formulation des hypothèses

Pour rappel, la question de recherche de ce mémoire est la suivante : « quel est l'impact de la directive CSRD sur le processus de collecte de données auprès des grandes entreprises ? ». Plus précisément, l'objectif de ce travail est d'explorer quelles stratégies ont été mises en place par les entreprises concernées par la CSRD afin de collecter toutes les données nécessaires pour l'émission de leur rapport de durabilité. La CSRD ayant ses propres normes de reporting (ESRS), cela représente un défi pour les entreprises car ces normes sont plus strictes et exigent que les informations divulguées par les entreprises soient plus détaillées, précises et fiables.

Afin de répondre de la manière la plus complète à cette question de recherche et suite à notre revue de la littérature, nous baserons notre analyse empirique sur trois hypothèses.

La première hypothèse concerne les entreprises faisant partie de la première 'vague' de la directive. Ces entreprises sont les entreprises cotées en bourse qui étaient déjà soumises à la précédente NFRD. Étant déjà contraintes de publier un rapport extra financier, ces entreprises connaissent probablement déjà quels types de données elles doivent collecter et comment s'organiser afin d'être prêtes pour la CSRD. Nous émettons par conséquent l'hypothèse que ces entreprises ont mieux compris les spécificités de la CSRD comparé aux entreprises qui n'étaient pas soumises à la NFRD et qui devront publier leur rapport à partir de l'année 2026.

La deuxième hypothèse se base sur une des principales critiques reprochées à la précédente NFRD. Suite à notre revue de la littérature sur la NFRD, nous avons appris que lors de la révision de la NFRD en 2020, la principale critique était que les spécificités de la directive n'étaient pas très bien comprises par les entreprises concernées. Selon elles, la directive était vague et ne donnait pas d'indications claires et précises sur les informations devant être divulguées par les entreprises. Dès lors, notre deuxième hypothèse est que la directive CSRD est davantage comprise par les entreprises et qu'elles ont par conséquent une meilleure vision sur les informations qu'elles doivent rapporter, notamment avec l'aide des nouvelles normes européennes ESRS.

Enfin, notre troisième hypothèse se base sur l'impact de la CSRD sur les processus internes de collecte de données des entreprises. Plus précisément, la directive étant plus exigeante que la précédente NFRD et exigeant davantage de données à collecter, nous émettons l'hypothèse que la CSRD pousse les entreprises concernées à investir dans des outils et/ou à faire appel à des tiers afin de simplifier le processus de collecte de données. La CSRD augmenterait par conséquent le coût engendré par les rapports de durabilité.

3.2 Méthodologie

Dans cette partie, nous allons aborder comment notre partie empirique est structurée mais également comment la collecte de données a eu lieu afin de répondre à la question de recherche initialement déterminée.

A travers la revue de littérature, nous avons pu tout d'abord définir ce que représente la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et nous sommes arrivés à la conclusion qu'il existe plusieurs définitions et par conséquent plusieurs visions de la RSE au sein des entreprises.

Ensuite, nous avons abordé la stratégie menée par l'Union Européenne afin de rendre ses Etats membres davantage durables. Au sein de cette stratégie, les rapports non financiers sont développés afin que les entreprises deviennent transparentes sur leurs activités et leurs impacts sur l'environnement et la société. Cette mission a initialement démarré en 2001 avec le lancement de la directive 2001/453/CE et s'est poursuivie en 2014 avec le développement de la directive NFRD (2014/95/UE) qui obligea pour la première fois certaines entreprises à émettre un rapport extra financier. Enfin, la NFRD a été remplacée par la directive CSRD suite à de nombreuses critiques.

Pour rappel, l'objectif de ce mémoire est d'analyser le processus de collecte de données auprès des grandes entreprises suite à l'implémentation de la nouvelle CSRD car, comme le confirme notre revue de la littérature, la collecte de données risque d'être un obstacle majeur pour les entreprises concernées. En d'autres termes, l'objectif est de comprendre comment ces entreprises collectent les données nécessaires pour le rapport de durabilité ainsi que les initiatives qui ont été mises en place afin d'y parvenir.

La partie pratique se base sur la collection de données primaires, c'est-à-dire des données collectées par nous-mêmes. Malgré l'inconvénient majeur qui est celui que ce type de données nécessite beaucoup de temps pour être collectées, ce genre de données permettent de répondre précisément à notre question de recherche car ce sont des données recueillies par nos soins. De plus, les informations collectées en vue de réaliser la partie pratique sont de nature qualitative plutôt que quantitative. Le nombre d'entreprises en Belgique devant se conformer à la nouvelle directive CSRD étant limité, une analyse qualitative est préférable puisqu'elle s'adapte parfaitement à des échantillons réduits.

Afin de collecter ces données primaires, deux moyens ont été utilisés : les interviews semi-structurées, c'est-à-dire les interviews basées sur des questions ouvertes ainsi que des questionnaires à questions ouvertes. La première méthode est la plus efficace car elle consiste principalement en une discussion qui permet de recevoir de nombreuses informations car il y a la possibilité d'aller au-delà des questions ouvertes. Cependant, la directive concerne initialement uniquement les entreprises déjà soumises à l'ancienne directive NFRD et ne sera appliquée aux autres grandes entreprises qu'à partir de 2026. Il a donc été difficile d'obtenir des entretiens avec ces grandes entreprises car elles ont très souvent un emploi du temps très chargé dû à l'implémentation de la CSRD qui doit s'effectuer dans des délais assez courts. Afin de pallier ce manque de temps de la part des entreprises, nous avons décidé d'élaborer un questionnaire composé de diverses questions ouvertes dont le but est de couvrir tous les aspects de la CSRD et de répondre à notre question de recherche. Cette option fut favorablement accueillie par les entreprises car elle leur permettait de répondre au questionnaire à leur aise sans devoir libérer beaucoup de temps. Bien entendu, cette option présente l'avantage de pouvoir obtenir davantage de réponses de diverses entreprises mais présente l'inconvénient de recevoir des informations moins complètes qu'elles l'auraient été oralement.

Notre étude se base donc sur les diverses informations collectées au cours des interviews ainsi qu'à travers les questionnaires à questions ouvertes et se compose de 7 étapes :

1. La présentation des entreprises
2. La compréhension de la CSRD chez les entreprises
3. Les stratégies mises en place et les défis rencontrés
4. La collecte de données
5. La double matérialité
6. L'impact chez les entreprises soumises à la NFRD
7. Discussion des résultats

3.3 Choix de l'échantillon

Enfin, au niveau de l'échantillon des entreprises, nous nous sommes basés sur des entreprises belges qui font partie de la première 'vague' de la CSRD, c'est-à-dire les entreprises qui dépassent au moins deux des trois critères suivants : l'emploi de minimum 500 personnes, un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et un total bilan de 25 millions d'euros. Ces entreprises publiaient déjà des rapports extra financiers puisqu'elles étaient soumises à l'ancienne directive NFRD.

Afin d'élargir l'échantillon et d'obtenir également le point de vue des entreprises pour lesquelles un rapport de durabilité est une nouveauté, nous avons également inclus des entreprises présentes dans la deuxième 'vague' de la CSRD, c'est-à-dire les entreprises qui dépassent au moins deux des trois critères suivants : l'emploi de minimum 250 personnes, un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros et un total bilan de 25 millions d'euros.

Les entreprises de la première vague devront collecter les données nécessaires à la CSRD en 2024 et publier leur rapport en 2025 tandis que les entreprises de la seconde vague bénéficient d'une année supplémentaire et devront par conséquent collecter les données en 2025 et émettre le rapport de durabilité durant l'année 2026.

3.4 Présentation des entreprises

Afin de réaliser notre étude empirique, nous avons décidé de ne pas nous concentrer sur des entreprises issues d'un secteur spécifique et ce pour plusieurs raisons.

Premièrement, comme annoncé dans notre revue de la littérature, la directive CSRD toucherait au total environ 49.000 entreprises à travers l'Union Européenne. Malgré le fait que ce nombre était seulement de 11.000 sous la précédente NFRD, cela aurait été plus difficile pour nous de nous concentrer sur un secteur spécifique puisque cela aurait eu comme effet de réduire l'échantillon d'entreprises de manière significative.

Deuxièmement, les nouvelles normes ESRS développées spécialement pour la CSRD n'ont pas à ce jour développé des normes qui s'appliquent à différents secteurs malgré que cela soit prévu dans un futur proche afin de rendre les rapports davantage comparables entre eux. De ce fait, les informations non financières devant être obligatoirement publiées sont pratiquement identiques pour toutes les entreprises et ce indépendamment de leur type d'activité. Nous avons donc jugé qu'il n'était pas nécessaire de nous focaliser sur un secteur déterminé.

Enfin, la CSRD étant une directive assez récente et son implémentation au sein des entreprises n'étant pas encore tout à fait analysée, nous avons jugé qu'obtenir le point de vue de plusieurs secteurs différents pourrait nous montrer comment cette directive a été comprise au sein de différentes entreprises et secteurs. Cette diversité de secteurs nous permettrait de collecter des informations riches et variées sur le processus de collecte de données et par conséquent de répondre de la manière la plus efficace et complète à notre question de recherche.

Avant de présenter les entreprises de notre échantillon pour la partie pratique, il est important de rappeler que nous les avons divisées en deux groupes distincts. D'une part, nous avons les entreprises cotées en bourse qui étaient déjà soumises à l'ancienne NFRD et qui publieront leur rapport de durabilité sous la CSRD dès 2025 et d'autre part les entreprises non cotées qui seront soumises à la directive dès l'année 2026. Nous avons décidé de les diviser en deux groupes car nous estimons que

les entreprises du premier groupe ont majoritairement plus d'expérience avec les rapports extra financiers que les entreprises du second groupe puisqu'elles étaient déjà soumises à la NFRD. Selon nous, cette différence pourrait nous apporter des approches diverses quant à l'implémentation de la CSRD.

3.4.1 Les entreprises cotées, banques, assurances ou EIP

- EVS Broadcast Equipment : société créée en 1994 à Liège par deux fondateurs, Pierre L'Hoest et Laurent Minguet. Elle est la pionnière dans le secteur de la télévision puisqu'elle fut l'une des premières entreprises à développer le système de Live Slow-Motion qui est rapidement devenu la référence mondiale dans la diffusion d'événements sportifs à la télévision. Aujourd'hui, EVS est présent en Belgique où l'entreprise a son siège social mais également dans le monde entier avec ses 20 bureaux et centres de développement.

EVS étant une entreprise cotée en bourse, la société était déjà soumise à la précédente NFRD mais au sein de l'entreprise, la stratégie ESG a été mise en place avant même l'arrivée de l'obligation d'émission d'un rapport extra financier. En effet, EVS avait déjà mis en place au sein de l'entreprise une équipe composée de plusieurs membres issus de départements différents dont le but était de développer la stratégie ESG d'EVS. Plus récemment, en 2023, le conseil d'administration de l'entreprise a approuvé les ambitions ESG, ambitions qui sont des objectifs devant être atteints d'ici l'année 2030. Parmi ces ambitions figurent par exemple la réduction de 50% des émissions carbone de leurs produits, la diversité et inclusion au sein de l'organisation ou encore avoir une chaîne d'approvisionnement durable.

En 2023, EVS a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 145 millions d'euros et son total bilan était de 210 millions d'euros. L'entreprise dépasse de ce fait au moins deux des trois critères et est par conséquent soumise immédiatement à la CSRD.

- Entreprise X (souhaitant rester anonyme) : l'entreprise occupe une place majeure dans le domaine des services en Belgique. Bénéficiant d'une longue histoire et d'une forte implantation sur le marché belge, cette société se distingue par son approche novatrice ainsi que par la qualité de ses prestations. Grâce à son infrastructure technologique avancée, elle propose des solutions solides et fiables tant pour les consommateurs individuels que pour les entreprises. Elle investit constamment dans le renforcement de ses capacités pour satisfaire la demande croissante en matière de rapidité et de qualité de service.

Sur le plan de la responsabilité sociétale, elle met en place diverses actions visant à réduire son empreinte écologique et à promouvoir la durabilité. En effet, l'un de ses objectifs principaux est celui d'atteindre la neutralité carbone d'ici l'année 2040. De plus, elle s'implique activement dans le soutien des communautés locales en encourageant le volontariat et en collaborant avec des organisations caritatives. Ces diverses actions mises en place par cette société ont pour but d'atteindre d'ici 2030 7 des objectifs de développement durable (SDG) fixés par les Nations Unies.

- Ethias : entreprise belge fondée en 1919 et évoluant dans le secteur de l'assurance. En tant qu'assureur direct, Ethias offre une gamme complète de produits d'assurance pour les particuliers, les entreprises et les institutions publiques, incluant notamment l'assurance vie, l'assurance habitation, l'assurance automobile et l'assurance soins de santé. Avec son approche

centrée sur le client, Ethias se distingue par son accessibilité et sa capacité à répondre rapidement et efficacement aux besoins de ses assurés.

Ethias se distingue également par son engagement en matière de durabilité et de responsabilité sociale. L'entreprise s'inscrit dans une dynamique de développement durable en intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans ses opérations et ses investissements. En effet, l'entreprise a déjà investi plus de 250 millions d'euros dans des projets à caractère durable. La société s'efforce également de minimiser son empreinte carbone. Pour ce faire, Ethias s'est engagée en 2022 auprès de SBTi (Science Based Target Initiative) afin d'atteindre d'ici 2050 une neutralité d'émissions carbone.

Durant l'exercice 2023, Ethias employait environ 1.800 travailleurs équivalent temps plein, a réalisé un chiffre d'affaires d'environ de 3 milliards d'euros et détenait un total bilan de 19 milliards d'euros. L'entreprise étant une entreprise d'assurance dépassant tous les critères, elle sera soumise à la CSRD dès l'année 2025.

- Entreprise Z (souhaitant rester anonyme) : entreprise belge faisant partie des leaders au sein de son secteur d'activités. La société est en constante évolution et ce notamment grâce à son engagement très dévoué concernant la durabilité. L'entreprise s'engage depuis plusieurs années à rendre sa chaîne d'approvisionnement de plus en plus écologique et responsable.

3.4.2 Les entreprises du second groupe

- John Cockerill : entreprise créée en 1817 à Seraing par l'industriel John Cockerill qui aujourd'hui jouit d'une renommée internationale. En effet, l'organisation est présente à ce jour dans 29 pays différents et emploie plus de 6.000 personnes. La société est active dans plusieurs secteurs tels que la sidérurgie, la chimie, la pétrochimie, la production d'énergies renouvelables et bien d'autres.

En matière de durabilité, John Cockerill est fortement engagé à intégrer des pratiques respectueuses de l'environnement dans l'ensemble de ses opérations. L'entreprise met en œuvre des stratégies pour réduire son empreinte carbone, améliorer l'efficacité énergétique de ses installations et promouvoir l'utilisation de sources d'énergies renouvelables. Par exemple, la société a mis en place un système de traitement des eaux afin de réutiliser l'eau usée durant les processus de fabrication notamment. L'entreprise est également active dans la valorisation des déchets organiques en matières réutilisables ou en énergies utiles.

Au niveau de ses performances financières, John Cockerill employait en 2023 795 travailleurs équivalents temps plein, a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 300 millions d'euros et possédait un total bilan de 815 millions d'euros. Au vu des précédents chiffres, l'entreprise John Cockerill sera soumise à la CSRD dès l'année 2026.

- Stanley/Stella : entreprise belge fondée en 2012 par Jean Chabert et qui évolue dans le secteur de la mode. Plus précisément, Stanley/Stella est spécialisée dans la fabrication de vêtements durables et éthiques qui respectent l'humain, l'environnement et les clients. Aujourd'hui, l'entreprise produit ses vêtements dans 8 usines et les propose dans 37 pays différents.

L'une des caractéristiques les plus remarquables de Stanley/Stella est son approche de la durabilité. En effet, l'entreprise s'engage à minimiser son empreinte écologique tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Cela commence par l'approvisionnement en matières premières, avec un accent particulier sur le coton biologique certifié par des organismes reconnus comme GOTS (Global Organic Textile Standard). La société veille également à ce que ses usines de production, principalement situées en Asie, respectent des normes élevées en matière de conditions de travail et de respect des droits des travailleurs, souvent vérifiées par des organismes indépendants. De plus, l'entreprise s'est également engagée à réduire ses émissions de carbone de 30% d'ici l'année 2030.

Quant à la nouvelle directive CSRD, l'entreprise y est soumise dès l'année 2026 car elle dépasse en 2023 deux des trois critères imposés. En effet, Stanley/Stella a réalisé durant l'exercice 2023 un chiffre d'affaires de près de 166 millions d'euros et son total bilan valait 97 millions d'euros.

- Entreprise Y (souhaitant rester anonyme) : entreprise belge spécialisée dans la construction de maisons clé-sur-porte depuis plusieurs décennies. La société s'est rapidement imposée comme un acteur majeur du secteur de la construction en Belgique. La société offre une gamme complète de services allant de la conception à la réalisation de projets.

En matière de durabilité, elle adopte des pratiques respectueuses de l'environnement et s'engage dans la construction de bâtiments écoénergétiques. L'entreprise met l'accent sur l'utilisation de matériaux durables et de techniques de construction innovantes qui réduisent l'empreinte écologique de leurs projets. En intégrant des systèmes d'isolation avancés, des panneaux solaires et des technologies de chauffage efficaces, l'entreprise garantit que ses constructions répondent aux normes énergétiques les plus strictes. De plus, elle encourage l'utilisation de ressources renouvelables et la gestion responsable des déchets de construction.

4. Résultats

4.1 La compréhension de la CSRD chez les entreprises

Avant d'entrer dans le vif du sujet, c'est-à-dire le processus de collecte de données auprès des entreprises soumises à la CSRD, nous avons demandé aux entreprises interrogées ce que représente pour elles la directive CSRD. Il est intéressant de savoir comment elles l'interprètent et cela nous aidera à mieux comprendre leurs processus mis en place afin de se conformer à la CSRD.

Selon EVS, la CSRD n'est que la formalisation de processus qui ont déjà été mis en place avant même l'arrivée de la CSRD. En effet, EVS étant une entreprise très engagée au niveau ESG, l'arrivée de la CSRD n'a pas provoqué de changements significatifs.

Chez Ethias, l'entreprise X et l'entreprise Y, l'accent est mis sur la transparence ainsi que la comparabilité. La CSRD est une directive dont le but est d'améliorer la transparence des entreprises et la comparabilité entre les rapports de durabilité. Cependant, selon l'entreprise X, la comparabilité n'est actuellement pas optimale car chaque entreprise développe ses propres KPI (Key Performance Indicators) et méthodologies de reporting.

Pour l'entreprise Stanley/Stella, qui sera soumise à la CSRD à partir de 2026, la CSRD est une directive très positive car l'entreprise est déjà fortement engagée dans le domaine de la durabilité et cela obligera tous les membres de l'entreprise à développer une conscience responsable au niveau de la durabilité.

Pour l'entreprise Z, la CSRD est également utile pour augmenter la transparence et la comparabilité des rapports de durabilité mais selon elle, la directive est également une opportunité afin de renforcer son engagement dans le domaine de la durabilité.

Enfin, pour l'entreprise John Cockerill, la CSRD est une opportunité intéressante dans le sens où elle permettrait d'obtenir des nouvelles données stratégiquement valorisables.

Pour résumer, la directive CSRD est perçue de manière positive par les entreprises interrogées car elle permettrait de développer des comportements plus durables et responsables auprès des entreprises concernées mais permettrait également de venir améliorer la transparence et la comparabilité des rapports. Cette question était intéressante afin d'analyser si leur définition de la CSRD est semblable à celle issue de notre revue de la littérature et nous pouvons observer qu'elle l'est. En effet, le but principal de l'Union Européenne est celui d'augmenter la transparence et la comparabilité des rapports de durabilité car ces deux concepts n'étaient pas assez développés sous l'ancienne NFRD.

4.2 Stratégies mises en place et défis rencontrés

Afin de mieux comprendre le processus de collecte de données mis en place par les entreprises interrogées, nous leur avons d'abord posé les questions suivantes : quelles mesures avez-vous prises pour vous conformer à la CSRD jusqu'à présent et quels défis avez-vous rencontré ?

Ces deux questions ont pour but d'analyser les différentes pratiques que les entreprises ont concrètement mises en place suite à l'annonce de la CSRD et d'analyser comment les entreprises ont su s'adapter à ce changement et quels obstacles elles ont rencontré. Chaque entreprise évoluant dans

un secteur d'activité différent et étant également de taille/structure différente, les réponses à cette question peuvent être intéressantes car elles nous permettent d'observer si les pratiques mises en place convergent ou diffèrent auprès des entreprises interrogées.

Par "mesures", nous entendons toutes actions ou pratiques mises en place par les entreprises afin de se conformer à la CSRD. Ces mesures peuvent être de diverses natures. Cela peut consister en des formations suivies par les employés de l'entreprise, l'achat de nouveaux logiciels, l'emploi de nouvelles personnes, le changement de structure et bien plus encore. Ces mesures sont des actions qui permettraient aux entreprises d'améliorer la collecte de données nécessaires au rapport de durabilité sous la CSRD.

Chez EVS, la structure a été modifiée afin de rendre plus efficace le processus de collecte de données. Aujourd'hui, l'entreprise a mis en place une 'core team ESG'. Une core team est une petite équipe composée souvent d'experts et dont le but est de mener à bien un projet donné. Dans le cas d'EVS, leur core team est une équipe transversale, c'est-à-dire qu'elle est composée de membres issus de départements différents et qui par conséquent exercent une fonction autre que celle d'être un des membres de la core team. Par exemple, figurent parmi l'équipe des représentants du département R&D (Recherche et Développement) qui s'occupent principalement de tout ce qui concerne les émissions carbone, consommation énergétique des différents produits, etc. Parmi cette équipe figurent également des représentants du département RH (Ressources Humaines) qui s'occupent de l'aspect social, c'est-à-dire des thèmes comme les conditions de travail ou les salaires. Ensuite, au-delà de cette core team, EVS a également développé ce qu'ils appellent des 'extended teams'. Chaque membre de la core Team est le leader d'une extended team et ces équipes s'occupent d'un thème particulier de la CSRD. Par exemple, l'entreprise a mis en place une extended team qui s'occupe du thème 'diversité et inclusion'. Selon EVS, ce changement de structure offre plusieurs avantages : cela rend la collecte de données plus simple et rapide, les employés se sentent tous concernés par la CSRD et maîtrisent de ce fait le sujet, ce qui facilite la collecte de données.

Ensuite, EVS a décidé de collaborer avec une consultante externe en ce qui concerne le reporting. Le rôle de cette personne est entre autres d'aligner la stratégie ESG de l'entreprise avec les exigences de la CSRD et donc d'aider à réaliser le rapport de durabilité. L'entreprise a également décidé d'investir dans un logiciel de bilan carbone mais également de collaborer avec un partenaire externe qui s'occupera de réaliser le bilan carbone nécessaire afin de collecter les données environnementales des ESRS.

Au niveau des emplois et formations, EVS a engagé une personne spécialement pour la CSRD qui s'occupera de rédiger le rapport de durabilité. En ce qui concerne les formations, les employés suivent plusieurs formations sur les ESG de manière générale mais ne suivent pas de formations axées sur la CSRD car la consultante externe est experte dans ce domaine. Malgré que les employés n'aient pas suivi de formation sur la CSRD, un travail de sensibilisation à la CSRD a été mené en interne concernant la collecte de données.

Pour EVS, un défi majeur est le bilan carbone car il nécessite énormément de temps à y consacrer et la quantité de données demandée est très élevée. Un bilan carbone est divisé en trois 'scope' : le scope 1, le scope 2 et enfin le scope 3. Selon la personne interrogée, les scope 1 et 2 n'ont pas posé de problèmes tandis que le scope 3 est fortement complexe à compléter. N'ayant pas eu beaucoup de temps lors de l'entrevue afin de développer ce sujet, nous avons réalisé une petite recherche sur les bilans carbone. Le scope 1 concerne toutes les émissions qui sont directement émises par l'entreprise. Le scope 2 concerne toutes les émissions émises par les énergies importées par l'entreprise comme l'électricité. Enfin, le scope 3 concerne toutes les émissions indirectes telles que le transport, les

émissions des produits achetés ou encore l'émission des produits vendus par l'entreprise. Ce scope 3 est donc très complexe à calculer puisqu'il nécessite des données fournies par des tiers et se base principalement sur des hypothèses.

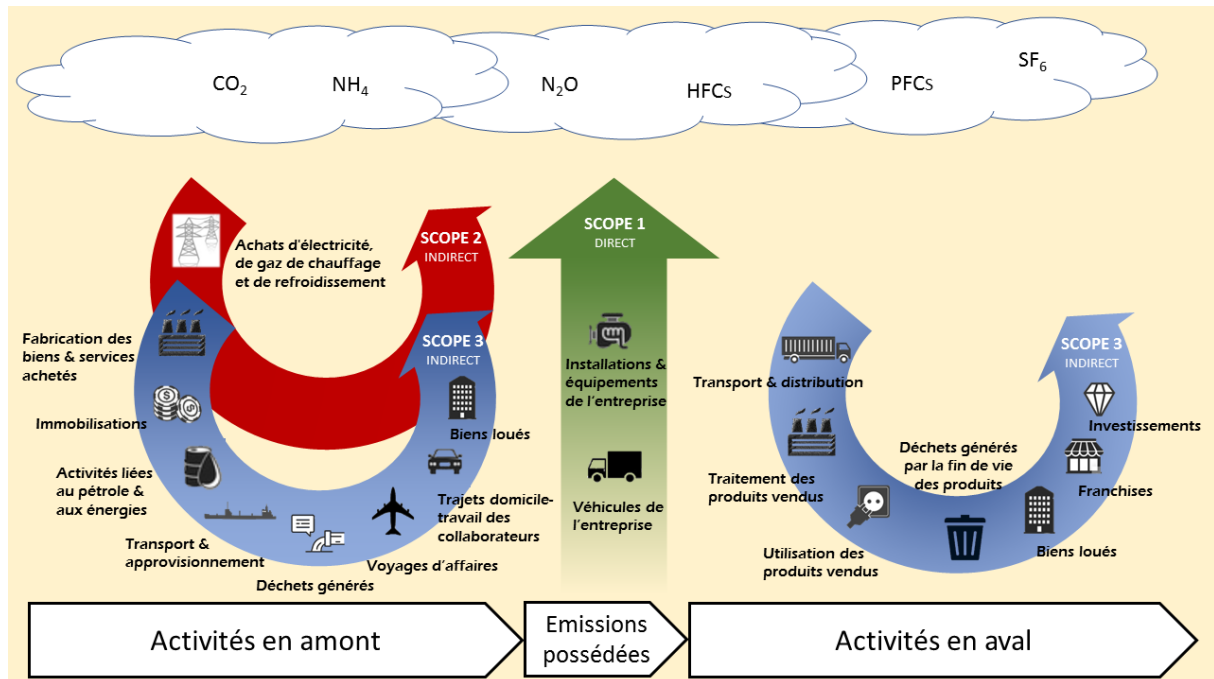


Figure 2 – Scope (bilan carbone) (Wikipédia)

L'entreprise X a également employé une nouvelle personne qui s'occupe exclusivement de la CSRD et a fait appel à un consultant externe qui est venu aider l'entreprise mais uniquement durant une seule réunion qui avait pour but d'aider l'entreprise à mieux comprendre les exigences de la directive. Au niveau des outils, l'entreprise a préféré pour l'instant en développer un en interne grâce à un travail mené par le département financier sur Excel et SharePoint qui est un logiciel Microsoft permettant de partager plusieurs fichiers en ligne. La société a préféré opter pour un développement de l'outil en interne car elle préfère éviter d'engendrer des coûts trop élevés liés à l'achat d'un outil qui serait encore trop peu développé puisque la directive est récente.

Un défi rencontré par l'entreprise X durant cette phase est le fait de devoir implémenter tous ces changements au niveau du groupe entier car l'entreprise possède une dizaine de filiales qui doivent toutes respecter la CSRD et donc collecter des données individuellement.

Chez Ethias, plusieurs pratiques ont été mises en place avec l'arrivée de la CSRD.

- Formations suivies
- Participation à des forums professionnels
- Collaboration avec des experts en durabilité
- Constitution d'équipes transversales s'occupant de la durabilité ainsi que de l'étude des nouvelles normes de reporting européennes (ESRS)
- Achat de logiciels traitant les données ESG
- Développement en interne d'outils pour collecter des données
- Etude de travaux réalisés sur la CSRD (veille sectorielle)
- Réunions organisées avec les différentes parties prenantes ainsi que le réviseur d'entreprises afin d'aligner la stratégie à la CSRD

Suite à l'implémentation de ces pratiques, Ethias juge que les normes ESRS mises en place par l'Union Européenne manquent à ce jour de clarté et de précision mais également qu'elles sont difficilement applicables à tous les secteurs d'activités. Enfin, l'entreprise a également eu des difficultés à accéder à des données fiables à large échelle nécessaires pour le rapport de durabilité.

Du côté de Stanley/Stella et de l'entreprise Y qui, pour rappel, seront soumises à la CSRD dès l'année 2026, l'implémentation de la directive ne fait que débiter. A ce jour, Stanley/Stella s'occupe principalement de sensibiliser toute l'entreprise à la CSRD afin de préparer au mieux la collecte de données qui se fera en 2025 et prévoit de faire appel à un consultant externe notamment pour réaliser l'exercice de la double matérialité car l'entreprise manque des ressources nécessaires pour l'effectuer seule et souhaite également obtenir une approche la plus objective possible. De son côté, l'entreprise Y a pris contact avec un partenaire externe qui est spécialisé dans l'intégration des pratiques RSE dans le secteur de la construction et qui les aidera à implémenter la CSRD à leur stratégie.

Malgré qu'elle soit à ce jour dans les premières phases de l'implémentation, l'entreprise Stanley/Stella juge qu'un défi qu'elle rencontrera fort probablement réside dans la définition de nouvelles politiques au sein de l'entreprise ainsi que la fixation d'objectifs tangibles en vue de collecter toutes les données nécessaires au rapport de durabilité.

Concernant l'entreprise Z, des formations en interne ont été organisées afin de sensibiliser les employés à la CSRD. Ensuite, un expert en CSRD a été employé afin d'aider le département ESG en ce qui concerne le reporting sous la CSRD. L'entreprise a également investi dans un outil permettant la facilitation de la gestion des données nécessaires au rapport de durabilité. Enfin, l'entreprise a fait appel à un consultant externe afin qu'il apporte son expertise pour la réalisation du bilan carbone notamment.

Le principal défi pour l'entreprise Z a été la collaboration avec ses tiers. En effet, la CSRD exige que les données collectées soient fiables et précises. Cela oblige les entreprises à exiger de leurs partenaires commerciaux un partage de données nécessaires au rapport de durabilité.

Chez l'entreprise Y, le manque de ressources humaines est un potentiel défi. En effet, la CSRD nécessitera probablement l'emploi de nouvelles personnes mais le contexte du secteur de la construction rend la tâche compliquée puisqu'il fait face à une pénurie de main d'œuvre ainsi qu'à une réduction des marges, ce qui rend l'emploi de nouvelles personnes difficile. De plus, collecter des données qui seront objectives et fiables sera aussi selon eux un défi. Enfin, étant une société fonctionnant principalement par sous-traitance, la collecte de données risque de poser des problèmes puisqu'il s'agit de plus petites structures qui ne détiennent pas toujours les outils pour collecter les données nécessaires.

Concernant John Cockerill, des formations ont été suivies par la direction de l'entreprise. Suite à cela, une équipe a été mise en place afin de coordonner l'implémentation de la CSRD. Cette équipe a eu pour rôle d'identifier les ressources manquantes de l'entreprise, ce qui a conduit au lancement du recrutement de nouveaux collaborateurs.

Enfin, au niveau des défis rencontrés lors de cette phase, John Cockerill a connu deux problèmes majeurs. Le premier était celui de sensibiliser la direction et les différents départements à la nouvelle directive et le second était celui de trouver les ressources et compétences nécessaires à l'implémentation de la CSRD malgré les restrictions budgétaires au sein de la société.

4.3 La collecte de données

Pour rappel, les ESRS sont les nouvelles normes de reporting développées par l'EFRAG dont le but est de fournir aux entreprises concernées par la CSRD une liste d'informations qu'elles devront obligatoirement divulguer dans leur rapport de durabilité. Les données devant être collectées sont divisées en trois catégories : les données environnementales, sociales et gouvernementales. Ensuite, chaque catégorie possède plusieurs informations que les entreprises doivent partager. Au total, il existe à ce jour 10 thèmes.

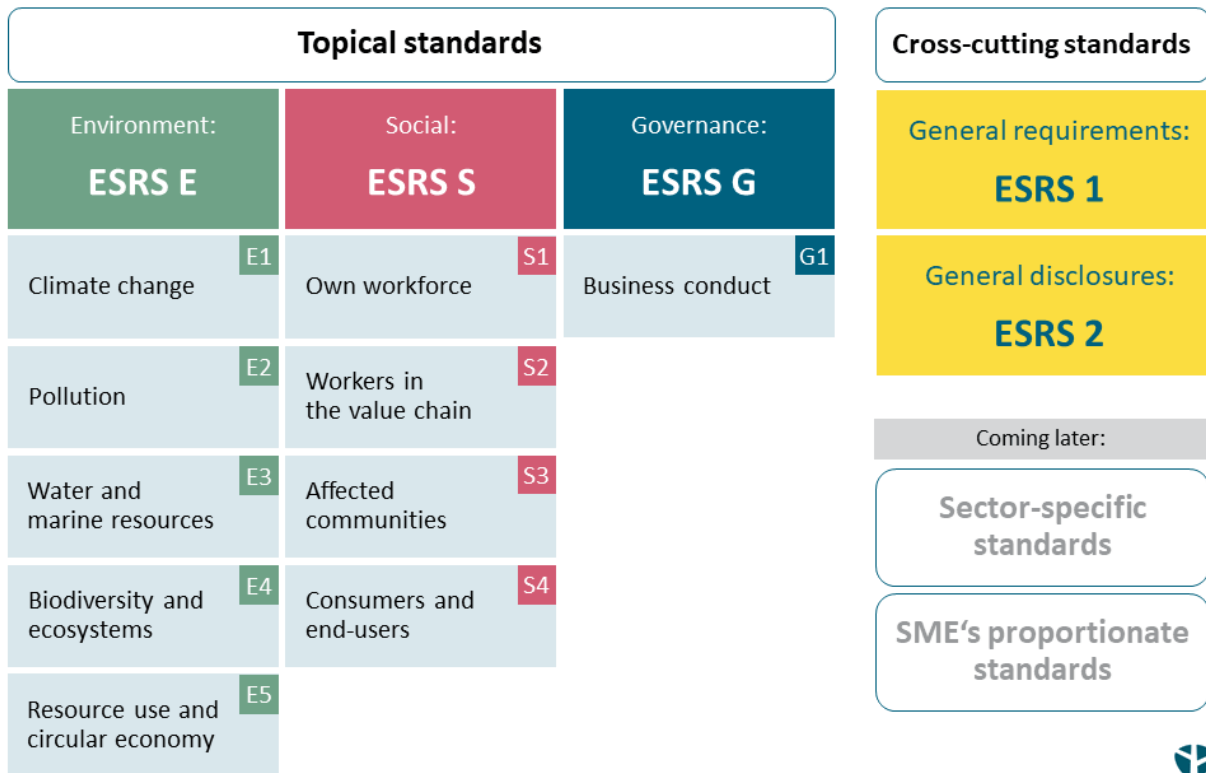


Figure 3 – ESRS Standards (EY, 2024)

Dans ce chapitre, nous allons traiter le sujet de la collecte de données auprès des entreprises soumises à la CSRD. Nous allons voir quels types de données elles collectent, quelles sont leurs principales sources, par quels moyens elles les collectent ou encore à quelle fréquence elles le font.

Sources et type de données collectées :

Pour l'ensemble des entreprises interrogées, les données environnementales sont principalement issues du bilan carbone et donc des informations du scope 1, 2 et 3. Les thèmes environnementaux étant tous assez diversifiés, la source des données est également variée. Par exemple, pour EVS, tout ce qui concerne les achats d'intrants et la consommation énergétique des bâtiments provient principalement du département achat tandis que tout ce qui concerne la consommation énergétique des produits provient du département R&D. L'entreprise X et Stanley/Stella utilisent également des données transmises par leurs fournisseurs telles que les déchets ou encore leurs émissions de CO2.

Les données sociales proviennent généralement du département RH et représentent des données quantitatives comme qualitatives. Il s'agit par exemple des données concernant les caractéristiques des employés, des données relatives à la protection des droits sociaux, le niveau des salaires ou encore le ratio hommes/femmes.

Les données gouvernementales concernent par exemple l'indépendance des organes de gouvernance, les politiques et mesures prises pour éviter la fraude et la corruption ou encore les pratiques de rémunération.

Manière de collecter les données :

Avec l'arrivée de la directive CSRD, les entreprises ont dû faire face à de nombreux changements plus ou moins radicaux. Ces changements dépendent de plusieurs facteurs comme notamment le degré d'intégration des éléments ESG dans la stratégie de l'entreprise. De plus, l'arrivée des nouvelles normes de reporting européennes ESRS obligent les entreprises à adapter leur méthode de collecte de données. Afin de répondre à notre question de recherche, il est intéressant de comprendre de quelle façon les entreprises interrogées ont collecté les données nécessaires au rapport de durabilité.

Chez EVS, un système de gestion des données développé en interne par un data analyst a été mis en place spécialement pour l'arrivée de la CSRD. Suite à notre revue de la littérature, nous avons vu que l'un des objectifs de l'Union Européenne est de rendre fiables, complètes et pertinentes les données communiquées dans les rapports de durabilité. Afin de respecter ce critère, EVS a décidé de nommer des 'data owners' (propriétaires de données) ainsi que des 'data stewards' (gestionnaires de données). Comme dit précédemment, les normes ESRS contiennent plusieurs thèmes qui englobent plusieurs informations à divulguer, que nous appelons les 'KPI'. Les data stewards sont responsables de collecter un ou plusieurs KPI et doivent être dans la capacité d'expliquer d'où viennent les données collectées et comment elles ont été extraites. De son côté, le data owner est généralement le responsable d'une équipe ESG et son rôle est de s'assurer que les données collectées par les data stewards respectent les critères imposés par les ESRS, c'est-à-dire qu'elles soient fiables, complètes et pertinentes. Enfin, pour assurer une bonne traçabilité des KPI, l'entreprise a créé ce qu'ils appellent des 'fact sheets' qui sont des fiches où plusieurs informations sur le KPI collecté sont mentionnées, notamment son origine, le responsable de l'extraction ou la façon dont il a été transformé.

Ensuite, comme mentionné auparavant, EVS utilise également l'outil bilan carbone afin de récolter toutes les données liées à l'environnement.

Ethias a développé un système similaire à celui d'EVS. La différence avec le système développé par EVS réside dans le fait que celui d'Ethias est décentralisé, c'est-à-dire que les données collectées ne sont pas réunies dans un seul et unique système mais demeurent au sein des différents départements responsables de la collecte des données.

Du côté de l'entreprise X, ils ont également décidé de ne pas investir dans un logiciel développé par un tiers et par conséquent travaillent avec leurs outils en interne qui étaient utilisés avant même l'arrivée de la CSRD. Ces outils sont Excel et Sharepoint qui sont connectés à leur système SAP qui permet de centraliser leurs données et d'assurer une collecte fiable et efficace.

Chez l'entreprise Z, un logiciel SAP est également utilisé afin de centraliser toutes les données nécessaires au rapport de durabilité. Parallèlement au processus de collecte de données, des audits effectués en interne sont réalisés fréquemment et ont pour objectif de s'assurer que les informations collectées respectent les critères imposés par les normes ESRS.

L'entreprise Stanley/Stella ainsi que l'entreprise Y qui, pour rappel, ne sont qu'aux prémices de l'implémentation de la CSRD, prévoient également de collecter les données en utilisant leurs outils en interne.

Enfin, comme mentionné auparavant, la totalité des entreprises interrogées dans le cadre de ce mémoire ont (ou auront) recours à l'utilisation d'un bilan carbone afin de collecter toutes les données liées à l'environnement. Cet outil étant complexe à utiliser, elles font appel à un partenaire externe chargé de compléter le bilan carbone.

Mécanismes pour assurer la qualité des données :

Nous avons abordé la manière dont les entreprises interrogées collectent les données en vue de compléter leur rapport de durabilité sous la CSRD. Il est également intéressant d'analyser si des mécanismes ont été mis en place par ces entreprises et, dans l'affirmative, quels mécanismes afin de s'assurer que les données collectées soient fiables et pertinentes.

Pour EVS, nous avons répondu à cette question lors du point précédent. L'entreprise a mis en place des fiches techniques pour chaque KPI et celles-ci sont validées par les data owners qui sont responsables de la qualité des données collectées.

Du côté des entreprises X et Z, le département d'audit interne se chargera de vérifier la qualité des données collectées par chaque équipe ESG. Cependant, avant de soumettre les données aux auditeurs internes, les deux entreprises procèdent à des doubles vérifications, c'est-à-dire que les informations sont vérifiées par deux personnes afin d'éviter toute erreur. De plus, elles ont mis en place des systèmes de contrôle automatique des données qui détectent lorsqu'une donnée ne semble pas cohérente et une vérification manuelle sera nécessaire afin de valider l'information.

Chez Stanley/Stella, la vérification de la qualité des données collectées se réalisera sous la forme de réunions entre les différentes personnes responsables de collecter les informations mais également sous forme de réunions avec ses fournisseurs car ces derniers lui fournissent aussi des données nécessaires au reporting.

Concernant la société John Cockerill, elle est en train de travailler sur l'amélioration de sa gestion des données. Par exemple, afin d'assurer une collecte efficace et d'instaurer une vue claire, l'entreprise documentera toutes les étapes de la collecte de données.

Enfin, comme mentionné dans la revue de la littérature, le dernier mécanisme assurant la qualité des données est le contrôle exercé par les cabinets d'audit externe. En effet, pour rappel, la CSRD exige que les rapports soient vérifiés par un réviseur d'entreprises avant la publication de ceux-ci, au même titre que les états financiers. Pour ce faire, plusieurs entreprises interrogées ont prévu quelques réunions avec leur réviseur d'entreprises afin de préparer au mieux la révision du rapport de durabilité. Par exemple, la société Ethias fournira à son réviseur d'entreprises la preuve documentée qu'elle a mis en place des procédures de contrôle des données et devra également fournir tous les éventuels calculs effectués afin d'obtenir un KPI donné.

La collaboration entre les départements :

Une fois les systèmes de collecte de données mis en place, un élément qui pourrait être essentiel afin d'obtenir des données qui soient le plus fiables possible est une collaboration efficace entre les différents départements présents au sein d'une entreprise.

Chez EVS, la collaboration entre les départements est principalement coordonnée par des réunions organisées en moyenne sur base mensuelle et selon les besoins. Ces réunions permettent aux départements de s'assurer qu'ils sont tous sur la même longueur d'onde concernant la collecte des données et que l'ensemble des informations soit cohérent.

Concernant Ethias et l'entreprise X, une équipe créée spécialement pour la CSRD s'occupe de coordonner la collaboration entre les départements. Cette équipe est composée de membres du département de durabilité mais également de membres du département finance. Chez Ethias, cette équipe a créé une roadmap (feuille de route) qui inclut toutes les échéances que les départements doivent respecter afin d'atteindre les objectifs fixés. Ensuite, des réunions entre les départements sont également organisées ainsi que des ateliers.

Du côté de John Cockerill, une équipe qui a reçu l'approbation de la part de la direction afin d'exercer a été mise en place. Cependant, les rôles et responsabilités n'ont à ce jour pas été définis.

L'entreprise Stanley/Stella a pour projet de créer des 'working groups' composés de personnes issues de départements différents. Ces équipes s'assureront que les départements collaborent efficacement entre eux.

Enfin, du côté de l'entreprise Z, la même stratégie que Stanley/Stella a été choisie. Cependant, l'entreprise a également opté pour l'implémentation d'outils collaboratifs afin que les départements puissent communiquer les informations plus aisément.

La fréquence de collecte des données :

Le but derrière cette question est de chercher à comprendre quelles sont les pratiques actuelles en termes de fréquence de collecte des données ESG. Il est intéressant d'explorer si les entreprises collectent leurs informations une ou plusieurs fois au cours de l'année car cela pourrait avoir un impact sur la qualité des données.

En principe, la directive CSRD prévoit une collecte des données sur une base annuelle. C'est par conséquent le cas auprès de l'entreprise X, Ethias ainsi que Stanley/Stella. Du côté de l'entreprise X, elle a débuté par une collecte annuelle mais afin d'assurer une qualité des données, l'entreprise a mis en place un logiciel qui collecte les informations plusieurs fois durant l'année mais celles-ci ne seront vérifiées qu'une seule fois. Cependant, l'objectif à moyen terme de l'entreprise est de passer à une collecte sur base semestrielle voire trimestrielle.

Du côté d'EVS et de l'entreprise Z, la collecte des données est dès le début effectuée sur base trimestrielle. L'objectif derrière une récolte trimestrielle selon ces deux entreprises est de voir ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins. En effet, si les données sont récoltées trimestriellement, cela laisse une marge afin d'améliorer le processus de collecte de données puisque leurs systèmes de collecte de données sont assez récents. Cependant, selon l'entreprise Z, une récolte trimestrielle pose quelques inconvénients comme une charge de travail plus élevée.

Les conséquences engendrées par la CSRD :

Après avoir recueilli des informations sur la manière dont les entreprises interrogées ont collecté les données nécessaires au reporting ainsi que sur les pratiques mises en place afin d'assurer une collecte de données efficace, nous nous intéressons maintenant à l'impact qu'a eu la CSRD sur ces entreprises.

Tout d'abord, la CSRD a modifié les pratiques de collecte de données auprès de l'ensemble des entreprises de l'échantillon. En effet, les nouvelles normes ESRS imposant des nouvelles informations à collecter, les entreprises ont été forcées à revoir leur processus de collecte de données. Chez EVS, l'idée de renouveler le système de gestion des données était présente avant l'arrivée de la nouvelle directive mais celle-ci a accéléré le processus de renouvellement du système. Selon l'entreprise X, la directive a modifié les pratiques également en raison des rapports de durabilité qui devront désormais être audités de la même façon que les états financiers. Chez l'entreprise Z, la CSRD a modifié ses pratiques car la directive nécessite entre autres que l'origine des données soit davantage traçable, ce qui nécessite par conséquent que le système de collecte de données soit amélioré.

Ensuite, l'arrivée de la CSRD a pour effet d'augmenter les coûts de manière plus ou moins importante auprès de l'ensemble des entreprises interrogées. Chez EVS, la directive a contraint l'entreprise à engager une personne dont le rôle est de s'occuper de l'implémentation de la CSRD dans l'entreprise ainsi que de contribuer à l'élaboration du rapport de durabilité. De manière générale, les coûts de ces entreprises ont augmenté suite à l'engagement de consultants externes notamment afin de réaliser le bilan carbone. La directive obligeant les entreprises à faire auditer leur rapport de durabilité, les coûts liés à l'audit augmentent inévitablement. Enfin, l'arrivée de la CSRD a également engendré des coûts au niveau des formations en interne que certains membres des entreprises interrogées ont suivies afin de développer une expertise dans ce domaine. Selon Ethias, malgré l'augmentation des coûts engendrés par la CSRD, cette augmentation serait survenue même sans l'arrivée de la directive puisque la stratégie ESG menée par Ethias aurait conduit aux mêmes conséquences.

Pour conclure cette question, nous avons demandé aux entreprises quels étaient les principaux défis qu'elles ont rencontré lors du processus de collecte de données.

Chez EVS, certaines informations environnementales demeurent complexes à récolter, notamment les données sur les intrants ou encore des informations sur le processus de 'whistleblowing' (lanceur d'alerte) au sein de l'entreprise qui n'était pas adapté et a dû être revu. Du côté de l'entreprise X, un défi majeur a été l'alignement des exigences de la CSRD avec leur type d'activité mais également collecter les données auprès de toutes leurs filiales qui sont généralement de taille et d'activité différentes.

Concernant Ethias, un obstacle a été de récolter toutes les données exigées par les normes ESRS car des données étaient manquantes. Afin de pallier ce manque de données, l'entreprise a acquis des bases de données ou a fait appel à des entreprises spécialisées dans ce domaine afin qu'elles lui fournissent les données manquantes ou bien des modèles permettant de collecter ces données.

Selon l'entreprise Z, un défi a été l'obtention des données auprès de ses fournisseurs. Pour y remédier, la société a inclus dans certains contrats des clauses obligeant ses fournisseurs à lui fournir les données ESG nécessaires au reporting. Afin d'aider ses fournisseurs dans la collecte de données, l'entreprise a organisé des formations pour leur permettre de prendre connaissance de la directive.

Selon l'entreprise Y, un obstacle potentiel lors de la collecte de données serait également la collaboration avec ses fournisseurs. En effet, la société pense que certains fournisseurs pourraient

s'opposer à la divulgation de certaines informations sensibles ou encore que certains ne seraient pas en mesure de collecter les données requises.

Enfin, l'entreprise John Cockerill considère qu'un défi potentiel réside dans le fait que l'entreprise est localisée sur plusieurs continents et cela pourrait amener à une collaboration complexe car il se pourrait que les données de durabilité n'aient pas la même définition en fonction du pays où se trouve l'entreprise. De plus, des conflits au niveau de la GDPR (General Data Protection Regulation) pourraient également se produire, comme c'est le cas actuellement au sein de l'organisation. Selon la personne interrogée, un autre défi pour l'entreprise est le budget que nécessiteront les outils informatiques ainsi que l'automatisation des flux de données.

4.4 La double matérialité

Pour rappel, comme vu dans notre revue de la littérature, la double matérialité est un concept clé de la CSRD qui fournit des critères pour déterminer si une question de durabilité doit être incluse dans le rapport de durabilité de l'entreprise. Nous parlons de double matérialité car la question de durabilité doit à la fois avoir un impact financier sur l'entreprise et que cet impact soit matériel. Plus précisément, la double matérialité concerne tous les éléments matériels d'une entreprise qui impactent l'extérieur ainsi que tous les éléments matériels externes qui impactent une entreprise.

Comme également vu dans notre revue de la littérature, ce concept de double matérialité risque de représenter une tâche complexe pour les entreprises car c'est un concept qu'elles n'ont pas l'habitude de gérer et identifier tous les éléments matériels pourrait poser quelques soucis. Nous avons décidé de poser cette question aux entreprises de l'échantillon car ce concept de double matérialité impacte directement le processus de collecte de données puisque seuls les éléments matériels doivent figurer dans le rapport de durabilité.

L'ensemble de notre échantillon, à l'exception de Stanley/Stella et de l'entreprise Y, a suivi des procédures très similaires afin d'identifier tous leurs éléments matériels. Tout d'abord, EVS et l'entreprise Z ont organisé des ateliers au sein de l'entreprise afin que les membres de l'entreprise comprennent davantage ce concept de double matérialité. Ensuite, la totalité des entreprises ont mené des enquêtes tant auprès des acteurs internes (direction, employés, filiales) qu'auprès des acteurs externes (fournisseurs, clients, partenaires, etc) dans le but d'obtenir une vue plus claire sur les thèmes que les parties prenantes considèrent importants et par conséquent sur lesquels l'entreprise devrait se focaliser davantage. Ensuite, les entreprises ont réalisé une matrice de matérialité qui est un outil qui permet de classer les thèmes matériels et de pouvoir identifier sur quels thèmes l'entreprise devrait se concentrer davantage (voir annexe 9 pour l'analyse de matérialité effectuée par Ethias).

Analyse de matérialité

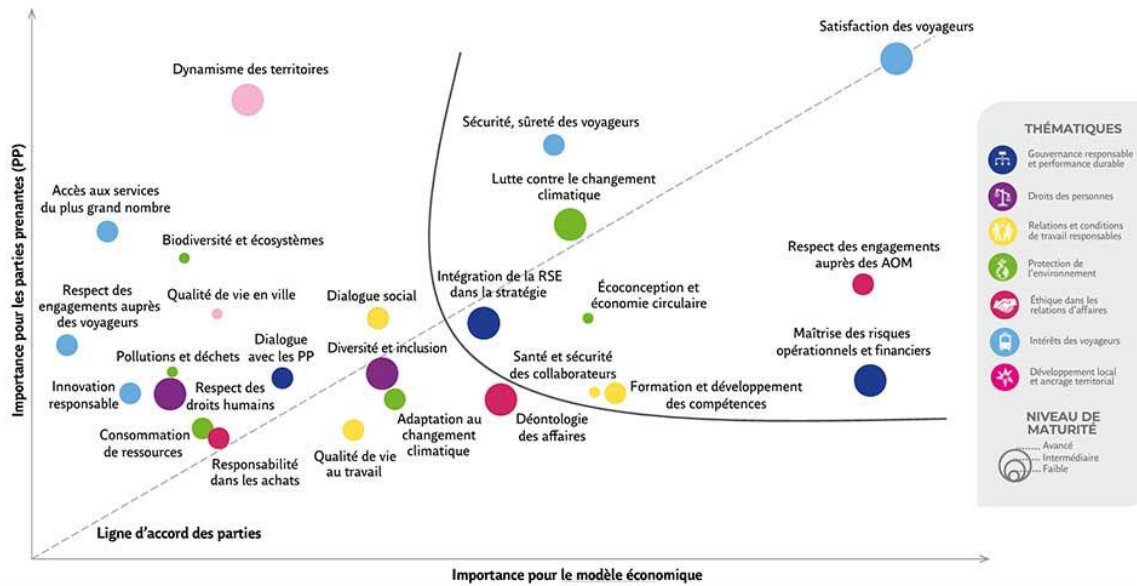


Figure 4 – Exemple de matrice de matérialité (Goodwill management)

Chez Ethias, cette analyse a été réalisée en 2023 et a été répétée en 2024 afin d'inclure dans l'analyse toutes les filiales du groupe.

Du côté de l'entreprise X, l'analyse de la double matérialité a été menée en utilisant également les méthodologies internes existantes en matière de gestion du risque qui ont eu pour but de faciliter l'identification des thèmes matériels.

Selon l'entreprise Y, aucune mesure n'a été entreprise à ce jour mais la société a d'ores et déjà suivi une formation donnée par un consultant externe et prévoit que l'exercice de double matérialité sera potentiellement une tâche fort complexe à réaliser puisqu'il est difficile d'identifier les éléments matériels.

Enfin, John Cockerill a également fait appel à un consultant externe afin de se faire aider dans l'identification des informations matérielles.

4.5 L'impact chez les entreprises soumises à la NFRD

Enfin, nous nous sommes intéressés dans cette partie aux entreprises qui étaient déjà soumises à l'ancienne directive NFRD (qui a été remplacée par la présente CSRD). Pour rappel, ces entreprises soumises à la CSRD dès 2025 représentent les entreprises cotées en bourse, les banques, les assurances et les EIP qui dépassent deux des trois critères suivants : un nombre moyen d'ETP de 500 minimum, un chiffre d'affaires d'au moins 50 millions d'euros et un total bilan d'au moins 25 millions d'euros. Dans notre échantillon, nous avons trois entreprises qui font partie de la première 'vague' de la CSRD : EVS Broadcast Equipment, Ethias, l'entreprise X et l'entreprise Z.

Afin de compléter au mieux notre analyse de la collecte de données, nous leur avons demandé si le fait qu'elles aient déjà été soumises à la NFRD est un facteur qui a facilité l'implémentation de la nouvelle CSRD, notamment au niveau de la collecte des données.

Pour EVS, le fait d'avoir été soumis à la NFRD a aidé l'entreprise à se conformer à la CSRD car l'entreprise a su développer une expertise au niveau des rapports extra financiers et utilisait déjà un cadre de reporting (GRI), ce qui a facilité également la compréhension des normes ESRS. Cependant, selon la personne que nous avons interrogée, le fait que l'entreprise possède déjà une stratégie ESG avant même l'arrivée de la NFRD a contribué considérablement à l'implémentation de la CSRD.

D'après l'entreprise X, la NFRD a facilité l'arrivée de la CSRD au sein de l'entreprise car l'utilisation des normes GRI ont facilité la collecte de données ainsi que la compréhension des ESRS.

Selon Ethias, la NFRD a facilité l'implémentation de la CSRD puisqu'une partie des informations non financières étaient déjà collectées par l'entreprise sous la NFRD et par conséquent les membres de l'entreprise ont développé une certaine expertise dans ce domaine.

Enfin, selon l'entreprise Z, malgré le fait que la CSRD ait introduit des normes plus strictes et détaillées qui ont nécessité des ajustements et des améliorations de ses pratiques existantes, la précédente NFRD a su développer une culture de reporting de durabilité au sein de l'entreprise, ce qui a eu pour effet de rendre l'implémentation de la CSRD plus fluide.

5. Discussion

Dans ce chapitre, nous allons discuter des résultats issus de nos entrevues et questionnaires que nous avons présentés dans la partie précédente. L'objectif de cette partie est d'établir un lien entre notre revue de la littérature et les résultats que nous avons obtenus dans notre partie empirique. De plus, ce chapitre a également pour but d'observer si les hypothèses que nous avons précédemment formulées sont confirmées par nos résultats.

Avant d'entamer cette partie, il est important de rappeler notre question de recherche. Ce mémoire a pour but d'analyser l'impact qu'a eu la directive CSRD sur le processus de collecte de données auprès des entreprises concernées par la directive.

Suite à la présentation de nos résultats obtenus via nos entrevues et nos questionnaires auprès d'entreprises soumises à la CSRD dès 2025 pour certaines et 2026 pour d'autres, nous avons pu observer que la directive a impacté les entreprises de plusieurs façons différentes.

Premièrement, nous avons pu observer que la CSRD a impacté de manière différente les entreprises selon qu'elles étaient soumises ou non à la précédente NFRD. En effet, quatre entreprises de notre échantillon étaient déjà soumises à la NFRD et ont toutes témoigné que cette directive a rendu plus simple l'implémentation de la CSRD et cela pour plusieurs raisons. Ces entreprises détiennent une expertise plus poussée dans le domaine des rapports non financiers par rapport aux entreprises qui n'étaient pas soumises à la NFRD car elles utilisaient déjà des normes de reporting comme le GRI qui, selon notre revue de la littérature, est un outil qui permet d'améliorer la qualité des rapports de durabilité. Cela a eu pour effet de faciliter la compréhension des nouvelles normes européennes ESRS. De plus, certaines pratiques en vue de collecter les données nécessaires au reporting ont été mises en place avec l'arrivée de la NFRD et n'ont pas dû subir beaucoup de changements avec la CSRD. Du côté des entreprises faisant partie du groupe devant publier leur premier rapport de durabilité en 2026, nous avons pu observer que certaines d'entre elles n'ont à ce jour pas encore entamé le processus d'intégration de la CSRD au sein de leur entreprise. Cette première observation vient confirmer la première hypothèse que nous avons formulée avant d'entamer la partie empirique.

Ensuite, une autre observation que nous pouvons émettre est le fait que la quasi-totalité des entreprises de l'échantillon ont pris la décision de ne pas investir dans un logiciel développé par un tiers afin de collecter les données nécessaires au reporting. En effet, la majorité des entreprises interrogées ont décidé de continuer à utiliser les outils qui étaient déjà utilisés avant l'arrivée de la CSRD ou bien ont développé leurs propres outils de collecte de données en interne. Cette décision surprenante peut être expliquée par le fait que la CSRD est une directive qui est amenée à évoluer avec le temps car c'est une directive assez récente et des modifications auront sûrement lieu suite aux premiers rapports publiés. De plus, comme vu dans notre revue de la littérature, l'EFRAG qui est l'organe qui s'occupe de développer les normes de reporting européennes est en train de développer des nouvelles normes qui varieront en fonction des secteurs, ce qui permettra une meilleure comparabilité entre les rapports de durabilité. Pour ces raisons, les entreprises ont donc jugé qu'investir aujourd'hui dans un logiciel était un risque car ces logiciels sont très coûteux et pourraient devenir obsolètes à court/moyen terme.

Cependant, afin de collecter les données environnementales, nous avons pu observer que les entreprises de l'échantillon ont toutes fait appel à un consultant externe afin qu'il puisse les aider à réaliser un bilan carbone car les informations environnementales figurent parmi les plus complexes à

récolter puisqu'elles nécessitent entre autres la collaboration de tiers (fournisseurs, partenaires, etc) et certaines informations se basent sur des hypothèses.

Toujours au niveau des collaborations, nous avons vu également que l'exercice de double matérialité a nécessité de faire appel à une entreprise externe car c'est un processus que les entreprises n'ont pas l'habitude de gérer et c'est l'un des concepts de la directive CSRD qui est le plus complexe à appréhender pour les entreprises car il ne s'agit pas uniquement d'identifier l'impact que l'entreprise a sur l'extérieur mais il faut également identifier l'impact que l'extérieur a sur elle. De plus, juger quels thèmes sont considérés comme matériels est aussi une tâche compliquée, qui a donc eu pour conséquence d'externaliser ce processus.

Au niveau des formations, nous avons également pu voir que certaines entreprises en ont organisées en interne afin de développer une expertise dans le domaine de la durabilité auprès de leurs employés car la directive est assez récente et amène plusieurs nouveautés par rapport à la précédente NFRD. Au-delà des formations, certaines entreprises ont également procédé à l'emploi de personnes plus qualifiées dans le domaine de la durabilité.

Un autre phénomène que nous avons observé est le fait que la CSRD est une directive qui concerne la toute une entreprise. En effet, nous avons pu voir que tous les départements des entreprises interrogées sont impliqués dans la collecte des données en vue de publier le rapport de durabilité. Nous avons vu que les entreprises de notre échantillon ont modifié leur structure afin d'assurer une collaboration efficace entre les départements. Certaines entreprises ont mis en place des équipes composées de leaders issus de chaque département dont le but est de coordonner la collecte des données et d'autres fonctionnent sur base de réunions plus ou moins fréquentes. Cela nous montre que les entreprises prennent très au sérieux cette directive et cela pourrait être dû au fait que l'Union européenne émet désormais ses propres normes de reporting ESRS (contrairement à lorsque la NFRD fut lancée) qui sont en théorie plus compréhensibles et offriraient donc une vue claire sur les informations que les entreprises doivent divulguer dans leur rapport de durabilité. Cependant, nous jugeons qu'il est encore prématuré de confirmer notre deuxième hypothèse qui était que la directive ainsi que les normes ESRS sont mieux comprises par les entreprises par rapport à la précédente NFRD car il serait judicieux d'attendre les résultats des premiers rapports publiés en 2025. De plus, Ethias, entreprise figurant dans notre échantillon, a témoigné que selon elle, les ESRS manquent encore de clarté et de précision car elles ne s'appliquent pas encore à tous les secteurs.

Au niveau de la fréquence de la collecte de données, la directive prévoit une collecte sur base annuelle. Suite à nos entrevues et questionnaires, nous nous sommes rendus compte que malgré le fait que quelques entreprises ont décidé de respecter ce que la directive prévoit, certaines entreprises comme EVS et l'entreprise Z ont-elles décidé de procéder à une collecte des données sur base trimestrielle car selon elles, cela aurait comme avantage d'identifier plus facilement les problèmes liés au processus de collecte de données et par conséquent d'avoir une marge supérieure afin de corriger ces potentiels problèmes.

Enfin, sur base de ce que nous avons mentionné ci-dessus, nous pouvons répondre à la troisième hypothèse que nous avons formulée. Pour rappel, celle-ci statuait que la CSRD pousse les entreprises à investir dans des nouveaux logiciels ainsi que de faire appel à des tiers, ce qui a pour conséquence d'augmenter les coûts chez les entreprises soumises. Cette hypothèse est donc confirmée par nos résultats car premièrement, les entreprises ont bien fait appel à des entreprises externes afin d'obtenir de l'aide pour implémenter la CSRD. Deuxièmement, elles ont pour la plupart organisé des formations en interne et employé de nouveaux collaborateurs. Troisièmement, comme vu dans notre revue de la littérature, la directive oblige les entreprises à faire auditer leur rapport de durabilité par un cabinet

d'audit, au même titre que leurs états financiers. Tous ces éléments cités nous montrent que la CSRD a bel et bien eu pour effet d'augmenter les coûts chez les entreprises concernées.

Conclusion

La question de recherche de ce mémoire porte sur l'impact de la nouvelle directive CSRD sur le processus de collecte de données auprès des entreprises qui y sont ou seront soumises. La revue de la littérature nous a permis d'obtenir le contexte dans lequel la CSRD a été développée.

Premièrement, nous avons étudié l'histoire et la définition de la RSE car il est important de comprendre ce que représente ce concept avant de vouloir analyser la CSRD. Nous nous sommes aperçus qu'à l'heure actuelle une définition commune n'existe pas car chacun interprète ce concept différemment mais les définitions convergent de plus en plus et ce notamment grâce à des directives publiées sur le sujet.

Ensuite, nous avons mené une analyse du plan de l'Union Européenne dans le domaine de la durabilité. Cette analyse nous a permis de mieux comprendre la vision de l'UE quant à la durabilité et de nous rendre compte que la CSRD est l'un des éléments centraux de sa stratégie.

Nous avons ensuite approfondi le thème des rapports extra financiers qui est un phénomène qui s'est développé exponentiellement durant les deux dernières décennies et qui nous montre que le domaine de la durabilité est un domaine qui devient toujours plus important tant au niveau des Etats qu'au niveau des entreprises.

Suite à cette analyse, nous nous sommes penchés sur l'étude de l'ancienne directive, la NFRD. Ce chapitre nous a permis de comprendre les limites de la directive et par conséquent les raisons qui ont poussé l'UE à la revoir et au final publier la CSRD en 2021. Enfin, nous avons terminé la revue de la littérature en analysant la CSRD. Cette analyse nous a permis de comprendre en profondeur quels sont les changements par rapport à l'ancienne NFRD et comment celle-ci compte corriger les problèmes de la NFRD, c'est-à-dire la transparence et la comparabilité des rapports de durabilité.

Grâce à la revue de la littérature, nous avons pu mener notre étude empirique qui s'est basée sur des entrevues ainsi que des questionnaires avec des entreprises issues du premier groupe devant émettre le rapport de durabilité mais également des entreprises issues du second groupe, celles qui devront publier leur rapport à partir de 2026. La revue de la littérature nous a permis de développer des connaissances au niveau de la CSRD et par conséquent de nous permettre de collecter les informations les plus utiles afin de répondre à notre question de recherche.

Dans notre étude empirique, nous avons pu constater que l'impact de la CSRD varie selon que l'entreprise était ou non soumise à l'ancienne NFRD. En effet, les entreprises qui étaient soumises à la NFRD sont mieux préparées à la CSRD puisqu'elles collectaient déjà quelques données pour leur rapport sous la NFRD et ont donc déjà mis en place quelques processus de collecte de données. Quant aux entreprises qui n'étaient pas soumises à la NFRD, nous avons constaté que celles-ci sont plus inquiètes quant à l'implémentation de la CSRD et ce principalement par manque d'expertise dans le domaine mais également par manque de ressources nécessaires.

Au niveau de la collecte de données, nous avons pu observer que les entreprises interrogées ont toutes pris au sérieux la directive et ont mis en œuvre plusieurs processus. En effet, la plupart des entreprises ont organisé des formations en interne afin de sensibiliser les collaborateurs et ont engagé du personnel dans le but de faciliter l'application de la CSRD.

De plus, nous avons également constaté que cette directive impactait l'ensemble de l'entreprise puisque chaque département est responsable de la collecte des données nécessaires au rapport de

durabilité. Les entreprises ont également formé des équipes composées de membres de chaque département afin de faciliter la communication entre elles et par conséquent la collecte des données.

Au niveau des logiciels et outils utilisés pour la collecte de données, nous avons été surpris par le fait que la totalité des entreprises de notre échantillon ont pris la décision de ne pas investir dans un logiciel développé pour la CSRD. Ce choix a été dicté par le fait que la directive est encore récente et sera mise à jour, notamment avec l'ajout de normes spécifiques aux secteurs, comme confirmé par notre revue de la littérature.

Bien que la collecte de données soit en grande majorité réalisée en interne, nous avons vu que plusieurs entreprises ont été contraintes de faire appel à des entreprises externes par manque de ressources et de compétences nécessaires. Cela a été le cas pour les bilans carbone car les données environnementales sont complexes à collecter mais également pour l'analyse de la double matérialité qui nécessite la collaboration de tous les membres de l'entreprise ainsi que les tiers.

En somme, nous pouvons conclure que cette directive a bel et bien eu plusieurs impacts sur le processus de collecte de données comme énoncé à travers notre étude empirique mais également un impact au niveau des coûts car l'implémentation de la directive nécessite certains investissements, et ce de manière plus prononcée auprès des entreprises qui n'étaient pas soumises à la CSRD. Malgré cette augmentation des coûts et un manque de ressources exprimé par certaines entreprises, ces dernières ont très bien accueilli la CSRD car, selon elles, serait un moteur les amenant collectivement vers la bonne direction.

Les limites de notre recherche

Malgré tous nos efforts réalisés afin de couvrir l'ensemble du sujet, la directive CSRD est une directive assez récente. En effet, bien que la directive fût lancée en 2021, les premières collectes de données ont eu lieu qu'en 2024 et les premiers rapports de durabilité seront publiés courant 2025. Notre mémoire se concentrant sur l'impact de la CSRD sur la collecte de données, il fut assez difficile pour nous de recueillir des articles scientifiques qui abordent ce sujet. Nous avons donc traité toutes les informations qui sont connues à ce jour sur la CSRD et émis des hypothèses concernant le processus de collecte de données.

Au niveau de l'étude empirique, une limite pour nous fut la disponibilité des entreprises. Comme dit précédemment, notre idée principale était celle de mener exclusivement des entrevues semi-structurées car nous jugeons que c'est le moyen le plus efficace pour collecter un maximum d'informations. Néanmoins, par manque de temps des entreprises qui sont fort occupées par la CSRD, nous avons décidé de fonctionner également sous forme de questionnaire à questions ouvertes car cette option était positivement accueillie par les entreprises contactées. Malgré cette limite, nous avons été capables de recueillir des informations de qualité malgré ce changement et nous remercions fortement toutes les entreprises qui ont libéré leur temps afin de répondre à notre questionnaire.

Notre contribution et suggestions pour des futures recherches

Ce mémoire est un travail de type 'exploratoire', c'est-à-dire qu'il étudie un sujet qui n'a pas encore été abordé par des chercheurs. Par conséquent, ce travail contribue à plusieurs individus.

Premièrement, ce mémoire contribue à travers sa revue de la littérature à une meilleure compréhension de la CSRD. En effet, la directive étant assez complexe, notre revue de la littérature résume les points clés de celle-ci. Cela pourrait contribuer notamment aux personnes souhaitant réaliser une recherche scientifique sur le sujet de la CSRD ou par exemple aux entreprises qui seront soumises à la directive dans les années à venir.

Deuxièmement, ce mémoire aborde l'impact de la CSRD sur le processus de collecte de données auprès des entreprises concernées. Comme observé à travers l'étude empirique, les entreprises soumises à la CSRD en 2026 n'en sont qu'au début du travail d'implémentation de la directive. De ce fait, ce travail pourrait contribuer à une meilleure compréhension sur les pratiques mises en place par les entreprises soumises avant elles à la CSRD. Cela pourrait donc leur fournir des inputs très valorisables et peut-être leur épargner une mauvaise allocation de leurs ressources humaines et financières, qui sont des ressources très importantes à ce jour.

Troisièmement, ce mémoire pourrait également bénéficier aux cabinets d'audit. Comme vu dans notre revue de la littérature, les rapports de durabilité publiés sous la CSRD devront être obligatoirement audités par un réviseur d'entreprises. Ce domaine étant relativement nouveau pour les cabinets d'audit, notre recherche pourrait les aider à mieux comprendre comment les entreprises ont implémenté la CSRD, surtout au niveau du processus de collecte des données qui est très important lors d'un audit.

Enfin, notre recherche offre de nombreuses perspectives pour des futures recherches, étant donné que c'est un sujet très récent. Nous recommandons aux futurs chercheurs d'explorer à nouveau l'impact de la CSRD sur le processus de collecte de données mais d'ici quelques années, lorsque la directive sera bien en place et n'évoluera pratiquement plus. Cette recherche serait fort intéressante car elle pourrait être comparée aux résultats que nous avons obtenus lors de ce mémoire. Cela montrerait comment les entreprises ont adapté le processus de collecte de données au fil des années.

Il serait également intéressant pour une future recherche de se concentrer sur les PME cotées en bourse qui devront publier un premier rapport de durabilité dès 2027. Il serait donc intéressant de mener un travail similaire au nôtre afin d'évaluer comment ces plus petites entreprises ont su inclure la CSRD au sein de leur entreprise.

Annexes

Annexe 1 : questionnaire soumis aux entreprises

- 1) Jusqu'à présent, pouvez-vous présenter les mesures (stratégie) ESG prises par votre entreprise antérieurement à la CSRD ?
- 2) Pouvez-vous décrire comment votre entreprise comprend les exigences de la CSRD ?
- 3) Quelles mesures avez-vous prises pour vous y conformer jusqu'à présent ? (formations, achat de logiciels, emploi de nouvelles personnes, etc)
- 4) Quels sont les principaux défis que votre entreprise a rencontré/rencontre lors de la mise en œuvre des exigences de la CSRD ?
- 5) Quelles sont les principales sources de données que vous utilisez pour le reporting de durabilité (internes et externes) ?
- 6) Quels types de données de durabilité (ESG) collectez-vous ?
- 7) À quelle fréquence collectez-vous les données nécessaires pour le reporting CSRD ? Cette fréquence a-t-elle un impact sur la précision et la fiabilité des données ?
- 8) Comment votre entreprise collecte-t-elle et gère-t-elle les données de durabilité nécessaires pour le reporting selon la CSRD ? Pouvez-vous détailler les processus et les outils utilisés ? (Bilan carbone, SAP, etc).
- 9) Votre entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes pour assurer la qualité et la vérification des données collectées ? Si oui, pouvez-vous les décrire brièvement ?
- 10) Comment collaborez-vous avec les différents départements au sein de votre entreprise pour assurer une collecte de données complète et cohérente ?
- 11) La CSRD a-t-elle modifié ou influencé vos pratiques de collecte de données ? Si oui, pourquoi et comment ?
- 12) La CSRD se base sur le principe de double matérialité. Comment votre entreprise a su identifier les éléments qui impactent l'extérieur mais aussi les éléments externes qui impactent votre entreprise ? Était-ce un processus simple ?

- 13) Avez-vous ou rencontrez-vous des obstacles/défis dans la collecte de données ? Si oui, comment les surmontez-vous et quelles sont les données les plus difficiles à collecter ?**
- 14) La CSRD a-t-elle fait augmenter vos coûts ? Si oui, de quelle manière ?**
- 15) Quel standard de reporting extra-financier votre entreprise utilisait-t-elle avant la CSRD (GRI, ISSB, TCFD, etc) ? Quels sont les avantages et inconvénients de celui-ci ?**
- 16) Votre entreprise était-elle soumise à la NFRD ? Si oui, pensez-vous que cela vous a aidé à vous conformer à la CSRD ?**
- 17) Comment votre entreprise a accueilli la nouvelle directive CSRD ? Pensez-vous que c'est une directive positive ou bien plutôt un obstacle ? Si possible, pourriez-vous développer votre point de vue ?**
- 18) Autres précisions qui vous semblent utiles ?**

Annexe 2 : questionnaire EVS Broadcast Equipment

Donc, EVS, je suppose que tu sais ça, mais fait de l'équipement pour la télévision live. Donc principalement pour les événements sportifs, mais aussi l'actualité, ce genre de choses. Donc c'est plutôt une entreprise de tech. Et donc, la stratégie ESG a commencée bien avant moi. Il y a déjà plusieurs années. Je pense que EVS était sous la NFRD. Et du coup, maintenant, on est dans le premier batch pour la CSRD. Donc on doit rapporter pour 2024, en 2025.

Alors, au niveau ESG, donc de base, EVS a une équipe, une ESG Core Team, qui est du coup transversale. Donc faites de deux personnes à travers l'organisation qui ont un travail sur le côté. Donc, enfin, qui ont leur travail 'normal', mais qui inclus après des éléments d'ESG. L'idée de faire ça, c'était pour faciliter l'adoption, pour que ce ne soit pas juste une petite équipe qui fasse ses trucs sur le côté. Donc que ça soit vraiment incorporé à la culture d'organisation et aussi d'avoir des points de vue différents. Donc, par exemple, les personnes qui sont en charge plutôt du côté empreinte carbone, enfin émissions et consommations énergétiques des produits, c'est plutôt des gens en R&D, par exemple. Alors que les personnes plutôt qui sont au niveau des conditions de travail, qui se chargent de cet aspect-là de ESG, sont plutôt en RH. Donc voilà. Mais de base, la leader de la core team, qui est aussi ma manager et celle qui se charge avec moi et une consultante externe du coup, de tout ce qui est reporting, est en RH.

Donc voilà, ça a plutôt originé de RH et maintenant c'est assez... Enfin, maintenant c'est déjà bien au-delà de RH puisque tu as les core teams et chacun des membres a une extended team plutôt dans son département généralement, mais pas nécessairement. Donc si on prend diversité et inclusion, par exemple, il y a une personne qui est en charge de ça à l'intérieur de la core team, qui a des meetings tous les mois avec sa propre team. Donc c'est comme ça qu'on s'y est pris. Donc ça a beaucoup d'avantages, le fait que ça avance vite, le fait que tout le monde se sente concerné, etc. Mais évidemment, pour ce qui est du reporting, ça a des avantages aussi parce que du coup, il y a peu de gens dans l'entreprise qui ne savent pas ce que c'est l'ESG. Donc si on demande des informations, si on demande des données, il ne faut pas tout réexpliquer d'abord. Normalement, ils comprennent pourquoi il faut ces données-là. Mais évidemment, ça veut dire qu'il y a peut-être parfois... Enfin, je ne

vais pas dire des problèmes de visibilité, mais des fois, il y a peut-être... Oui, la communication est difficile à maintenir entre tous ces éléments-là qui avancent tous un petit peu de leur côté. Donc l'équipe en point de carbone qui s'occupe de ça, l'équipe RH qui s'occupe plutôt des données pour la CSRD qui sont plutôt des données humaines. Donc voilà. Et évidemment, pour avoir un tout cohérent à la fin de l'année pour le rapport, ça va être, à mon avis, intense. Mais somme toute, je pense que c'est une bonne manière de procéder.

- **Il est à rendre pour quand, vous, le rapport ? Vous le savez déjà ?**

Oui, on le sort normalement en avril, mais il doit être prêt techniquement fin février, je pense. J'ai oublié la timeline exacte, mais je pense que pour les auditeurs, il doit être prêt fin février, début mars.

1) Donc ma première question, c'était juste, pouvez-vous décrire comment votre entreprise comprend les exigences de la CSRD ? Pour vous, c'est quoi ? Comment vous avez compris ça ?

Ici, parce qu'il y a déjà pas mal de trucs en place. C'est vu comme fort un process de formalisation, dans le sens où il y a... Enfin, pour nous, c'est principalement formaliser des processus déjà en place, à travers, par exemple, des politiques. Donc, il n'y a pas de trucs énormes à mettre en place, mais il faut tracer tout ce qui se fait, pouvoir prouver tout ce qui se fait. Et c'est là que la plus grosse partie du challenge est. C'est la plus grosse partie du challenge, je dirais. Ça et évidemment les données. Il y a énormément de KPI sur lesquels il va falloir rapporter.

Et donc, au début de cette année, on a mis en place une sorte de système de data governance qui a été drafté par un data analyst à l'intérieur de l'entreprise. Donc, l'idée est d'avoir un data owner et un data steward pour chacun. Généralement, le data owner est le membre de l'équipe ESG qui est responsable pour le pilier sous lequel le KPI tombe. Ce n'est pas toujours, toujours le cas, mais généralement, c'est comme ça. Et c'est la personne qui est responsable, en gros, de la qualité de la donnée, mais ce n'est pas forcément la personne qui collecte la donnée. Ça, c'est le data steward. Et ça, ça peut être vraiment n'importe qui qui est le mieux placé, en gros, pour avoir accès à ces données et pouvoir expliquer exactement d'où elles viennent et documenter d'où elles viennent. Il reçoit les données et il les vérifie. Le data steward, techniquement, extrait les données ou bien les demande à quelqu'un d'autre, mais doit pouvoir dire d'où elles viennent et doit pouvoir le dire au data owner qui est responsable.

On a drafté aussi une fact sheet, une KPI fact sheet. Donc, c'est, en gros, une fiche d'identité pour chaque KPI où il faut mettre d'où vient la donnée originale, comment elle a été transformée, qui est responsable de l'extraire, ce genre de choses. L'idée étant de pouvoir retracer tout ça beaucoup plus facilement.

2) Donc, voilà. Justement, la deuxième question, c'était quelles mesures avez-vous prises pour vous y conformer jusqu'à présent ? Donc par exemple formations, emploi de nouvelles personnes, achat de logiciels, ...

Alors, on a une consultante externe qui, de base, a notamment conduit l'analyse de double matérialité. C'est elle qui a organisé tout cet exercice-là. Et tous les rapports qui sont allés dans le suivi et tout ça. Donc, elle a vraiment aidé, je dirais, à aligner la stratégie ESG qui existait déjà et la CSRD. Donc, enfin, à adapter la stratégie ESG à la CSRD, je vais dire, notamment en conduisant un exercice de double

matérialité. Donc, voilà. On a une consultante externe pour tout ce qui est vraiment reporting. Mais qui est là pour aider et qui n'est pas là pour faire tout le reporting.

Et puis sinon, du côté plus spécifiquement empreinte carbone, ils utilisent une plateforme de carbon accounting et aussi un partenaire externe. Puisque c'est quand même assez particulier comme activité de faire une empreinte carbone. C'est vraiment beaucoup basé sur des hypothèses et tout ça. Il faut pouvoir tracer certaines choses, faire des suppositions sur d'autres. Donc, il travaille avec un partenaire externe qui est vraiment spécialisé là-dedans. Vraiment dans les bilans carbone.

- **Vous faites un bilan carbone, c'est ça ? Vous connaissez le nom de la plateforme ?**

Oui, la plateforme, ça s'appelle Tapio. Et le partenaire, c'est Smart2Circle.

- **Et donc, sinon au niveau des formations, est-ce que vous avez dû former des gens dans l'entreprise déjà ? Ou employer des nouvelles personnes qui soient plus formées dans ce domaine-là ?**

Moi, j'ai été employée pour ça. Donc, de base pour trois mois. Et puis, mon contrat a été étendu à prolonger à un an jusqu'à la sortie du rapport prochain.

Au niveau formation, oui, on va quand même beaucoup à des conférences et tout ça, des conférences d'Agoria notamment, le project Pura. Mais vraiment des formations CSRD, je ne pense pas... Enfin, mais il faut dire aussi qu'on a une consultante qui est vraiment spécialisée là-dedans. Et puis, moi, je fais des études là-dedans. Donc, je crois que généralement, il y a beaucoup d'explications qui se font en interne. Mais c'est vrai que je ne dirais pas qu'on a inscrit des gens à des trainings externes.

Il faut se dire qu'en fait, le reporting techniquement, c'est trois personnes, ma manager, moi et la consultante qui nous chargeons vraiment à proprement parler de ça. Le reste de l'équipe, au final, ce n'est pas leur job premier, le reporting. C'est vraiment de faire avancer des choses au niveau ESG. Et oui, évidemment, il y a quand même toute la responsabilité, tout ce qui est données et tout ça. Donc, de pouvoir quand même rapporter les données, c'est un work in progress. Puisque jusqu'ici, c'était beaucoup... Oui, la CSRD, je ne vais pas te dire ça, c'est assez hermétique. C'est un peu difficile à comprendre d'abord. Il faut quand même passer pas mal de temps dedans pour voir qu'en fait, c'est quand même souvent la même chose. Quel que soit le sujet, c'est toujours la même chose qui est demandée, plus ou moins.

Donc, voilà, il y a vraiment un travail de sensibilisation, je dirais, pour l'instant à l'intérieur de l'entreprise, pour sensibiliser au fait qu'il ne suffit pas de faire, qu'il faut pouvoir prouver ce qu'on fait. Et évidemment, c'est un peu contre intuitif parce qu'a priori, ce qui est important, c'est vraiment de conduire des efforts ESG, c'est d'avoir des résultats et tout ça. Donc, aller dire aux gens, écoutez, ça ne vaut pour rien, entre guillemets si on ne peut pas prouver qu'on le fait parce qu'on ne peut pas le rapporter sous la CSRD c'est un peu, voilà, c'est une courbe d'apprentissage, quoi. C'est une différente manière de penser.

- 3) Quels sont les principaux défis alors que votre entreprise a rencontré ou rencontre aujourd'hui pour mettre justement en œuvre les exigences de la CSRD ?**

Je pense qu'un des plus gros défis, c'est quand même le bilan carbone. Ça prend énormément de temps et il faut des données un peu complexes. Scope 1 scope 2 ça va et puis scope 3 il faut les données des machines du coup, qui sont en circulation, enfin, qui ont été mises en circulation dans une année donnée. Il faut aussi les données sur les intrants, les matériaux, etc. et les pièces qui sont utilisées pour fabriquer les machines. Donc, ça, c'est un problème. Ça avance, mais c'est sûr que c'est compliqué. Et de nouveau, garder vraiment la trace de tout ça, de toutes les données, c'est compliqué. Il n'y a pas que les données de l'empreinte carbone. Mais donc, je dirais vraiment un challenge majeur, c'est les données, le management des données, et s'assurer qu'elles soient toutes traçables et qu'on sache facilement si on nous demande ça, ça vient d'où, de pouvoir retracer à la source.

- **Est-ce que c'est difficile pour vous de recevoir les données de vos fournisseurs ? Notamment pour le bilan carbone.**

Oui, j'avoue que je ne sais pas trop à quel point ils utilisent des hypothèses ou non dans le bilan carbone. Je ne suis pas vraiment au cœur de l'action dans cette équipe-là. Mais pour ce qui est des fournisseurs, en fait, pour l'instant, je ne sais pas si tu vois ce que c'est comme plateforme. C'est une plateforme d'évaluation liée à la durabilité, en gros. Donc, il faut répondre à un questionnaire, fournir des documents et on reçoit un score. Donc, nous, on a un score, une médaille d'argent. Donc, c'est assez bon. Et on essaye, de la même manière qu'on a commencé à le remplir parce qu'un client demandait qu'on le remplisse, de faire la même chose avec nos fournisseurs. On essaye de les pousser à remplir le questionnaire pour avoir une meilleure vue sur leur durabilité.

- **Vous l'utilisez comment, le score ?**

L'idée, c'est d'avoir nos fournisseurs au high and medium risk, de leur faire tous passer le questionnaire et d'en avoir une certaine proportion qui ont au moins une médaille de bronze. Donc, l'idée, c'est... Ça, c'est l'objectif pour 2030. Donc, ça se fait tout doucement. Parce que forcément, c'est pas simple déjà d'analyser une telle quantité de fournisseurs, mais aussi de switcher. Certains n'ont pas spécialement d'alternatives... Enfin, d'alternatives évidentes et tout ça. Donc, voilà.

Mais oui, pour l'instant, c'est ça qu'on fait au niveau des fournisseurs parce que forcément, évaluer un fournisseur, surtout que certains fournisseurs n'ont pas forcément leur système IT report et tout ça. Les analyser un par un, c'est pas possible. Donc, en utilisant Ecovadis comme ça, c'est plus simple. Ils ont juste accès à la plateforme et ils doivent juste remplir le questionnaire.

- **Vous le faites pour la CSRD ?**

Non non pas nécessairement. La CSRD demande de rapporter des target et les target ont avoir avec Ecovadis du coup dans l'aspect S2 workers in the value chain. Les KPI sont aussi basés là-dessus, c'est la quantité de fournisseurs qui ont déjà répondu, la quantité de fournisseurs qui ont déjà une médaille de bronze ce genre de choses donc c'est lié mais ce n'est pas demandé par la CSRD de faire comme ça.

- 4) Justement en parlant des KPI, quelles sont vos principales sources de données que vous utilisez pour le reporting (interne externe). Quels sont vos principaux KPI et les plus importants pour vous pour la CSRD ?**

Il y a tout l'aspect environnemental et ça du coup il y a tous les KPI de la CSRD donc scope 1 scope 2 scope 3 et puis à chaque fois divisés en fonction des sources d'énergies et ce genre de choses. Ça, les sources sont assez diverses, je dirais. Il y a une grosse partie qui vient du département procurement. Après, la partie plutôt sur les produits, ça vient de R&D pour la consommation énergétique d'un ou tel produit sur une année. Et puis, la quantité de produits qui ont été mis en circulation durant une année, ça vient plutôt des ventes, j'imagine. Donc, ça dépend fort de quel aspect pour les données environnementales. Tout ce qui est intrants et tout ce qui est aussi consommation énergétique des bâtiments, mobilité, etc., ça vient plutôt du procurement.

- **Donc, tout ce qui est social vient de RH, c'est ça ?**

Oui. Une plateforme de gestion des données en RH, mais qu'on avait déjà avant le CSRD, qu'on n'a pas spécialement pour le CSRD.

- **C'est quel genre de plateforme qui est utilisée ? SAP ?**

Oui, SAP.

5) Vous y avez déjà répondu en partie mais quels types de données récoltez-vous ?

Oui, donc on a vraiment les données RH, donc ça peut être des données plutôt diversité. Ça peut être des données training,

- **C'est des données chiffrées souvent ?**

Oui, enfin, on a des données qualitatives aussi, les polices et tout ça. Et ça, on est dans le processus de les rédiger. Donc, ça, c'est pas trop inquiétant, je dirais. Ça prend du temps, mais je suis engagée en partie pour ça. Donc, normalement, et ça avance sur le côté. Je crois que ça devient beaucoup plus tangible que ça ne l'était il y a un ou deux mois, je dirais. Donc, ce qu'on a fait, c'est qu'on a créé un template, en fait, où on explique, ben voilà, la CSRD, il faut que la police elle contienne ceci, ceci, ceci et ça. On vous propose de mettre, de l'arranger comme ça, en une section 1, on inclut ceci, cela, en section 2, da, da, da. Mais vous faites comme vous voulez. Et puis, on a envoyé ça et on a eu, du coup, des retours où ils remplissent le template et tout ça. A priori, donc, ça avance assez bien. Et puis on revoit tout avec la consultante puisque c'est la plus experte en la matière. Et puis, on publie.

- **Tous les départements ont accès à ce template, alors ?**

Tous les membres de la core team, oui. Enfin, c'est une team spécial ESG, donc, au final, ils ont la vue sur la police, parce qu'elle a été ajoutée sur le SharePoint interne, du coup, et ajoutée sur le site web. Mais pendant qu'elle est en train d'être rédigée, oui, c'est l'équipe ESG qui a accès, plus les membres d'équipe ESG extended, si la personne responsable leur donne accès à lui.

6) A quelle fréquence vous collectez ces données-là ?

C'est quelque chose, voilà. On vise tous les quarts. Donc là, on est à la fin du premier, du coup, donc, les membres de l'équipe ESG sont en train d'essayer de récolter les données pour le premier quart. Le but, c'est de voir ce qui marche. Ce qui ne marche pas, de déjà voir comment on trace ces données-là pour être aussi prêts que possible à la fin de l'année, du coup. Donc, c'est aussi de faire, entre guillemets, un essai pour voir, puisque, comme j'ai dit, le système de gouvernance des données est relativement nouveau pour adapter au cours de l'année.

- Quand vous dites système de gouvernance, c'est un logiciel ?

Non, je veux dire vraiment le système de fact sheet, de data owner, des data stewards. On a pensé à utiliser un software de Microsoft, mais finalement, on ne l'a pas fait. Parce que, enfin, je ne suis pas dans la tête des personnes qui ont pris cette décision, mais a priori, c'était parce que ce n'était pas vraiment la priorité aujourd'hui. D'abord, l'idée, c'était d'avoir un système vraiment qui fonctionne, mais vraiment strictement de gouvernance avant d'avoir un nouvel outil. Donc, d'abord, renforcer le qui est responsable de quoi, à quelle fréquence, d'où vient, et voir après s'il y a vraiment besoin d'un outil. On nous avait dit aussi, enfin, on nous avait conseillé de ne pas nécessairement le faire parce qu'on disait que la directive allait encore quand même beaucoup changer et que l'outil se retrouvera assez vite obsolète. Donc, voilà.

- Vous envisagez dans le futur d'utiliser ce genre d'outil ? Ou pas ? Je ne sais pas.

C'était plutôt, pour l'instant, ce n'était pas vu comme une priorité, mais ils avaient parlé potentiellement dans un an ou dans six mois d'avoir la démo.

7) La prochaine question, en fait, vous avez un peu répondu. Comment votre entreprise collecte-t-elle et gère les données pour la CSRD ? Quels outils utilisez-vous ?

Oui. Tapio pour le bilan carbone, SAP pour les données RH et le reste.

Enfin, c'est les grosses sources de données, mais les autres KPI, ça dépend un peu, en fait.

Maintenant, ce n'est pas des sources trop, trop importantes. Donc, il n'y en a pas beaucoup, c'est ça que je veux dire.

Donc, on peut se permettre de ne pas avoir de système, je pense, uniformisé pour ceux-là, parce qu'il y en a sûrement qu'une dizaine.

- C'est pour lesquels, si vous savez ?

Par exemple, on a le sujet local social contribution, où en gros, c'est monitorer la quantité de sponsoring, de donations, d'employés qui ont pris leur charity day. Donc, c'est un day off qu'ils peuvent passer à aider une association de leur choix. Donc, c'est ce genre de données, par exemple. Mais généralement, ce n'est pas des données qui sont très difficiles à tracer non plus, quoi. Il suffit de regarder, je veux dire, toutes les requêtes pour les donations, par exemple qui ont été approuvées à un moment. Donc, il suffit de regarder ce qui a été approuvé. Et... Donc, ce n'est pas très opaque comme données. Donc, ça, c'est un peu plus artisanal, entre guillemets.

8) Est-ce que votre entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes pour assurer la qualité et la vérification des données collectées ? Je pense notamment à vos data owners, c'est ça ?

Oui, c'est ça. C'est l'idée et les fact sheets aussi. Donc, ça, c'est vraiment un template Word en gros où il faut mettre quel est le KPI, comment est-ce qu'on le définit. Est-ce qu'il y a d'autres KPI qui sont liés à ce KPI-là ? Et puis, il faut mettre toutes les étapes depuis le moment où on extrait la donnée vraiment primaire, entre guillemets, toutes les étapes pour arriver à cette donnée-là.

- C'est qui qui s'occupe de remplir la fact sheet ?

Normalement, c'est le data owner qui est responsable. Maintenant, si c'est le data steward qui collecte la donnée et que le data owner ne sait pas exactement d'où la donnée vient, c'est le data steward qui remplit la fact sheet, mais c'est quand même le data owner qui, en lisant la fact sheet, doit s'assurer que c'est bien juste, que c'est bien correct et que c'est de qualité. Donc, voilà. Ça, c'est... Et oui, l'idée, vraiment, de s'assurer de la qualité... Et de pouvoir tracer à la source.

9) Comment collaborez-vous avec les différents départements au sein de votre entreprise pour assurer une collecte de données complète et cohérente ? Est-ce que c'est quelque chose que vous faites ? Est-ce que c'est facile ?

On en parle souvent au meeting ESG. Et du coup, on rappelle toujours qu'il ne faut pas oublier de remplir les fact sheets avec des hypothèses, avec les hypothèses potentielles, avec les calculs, etc. Sinon, avec les départements où, justement, on a peut-être moins de visibilité, parce que, du coup, les trois personnes en charge du reporting sont RH, donc on a pas mal de visibilité déjà sur les données RH, dans le sens où on peut juste... Enfin, on reçoit des données, on ne sait pas d'où ça vient, on demande juste à la personne. Ça, on en a vraiment droit, de toute façon. Donc ça, on a pas mal d'idées.

On en a moins du côté données environnementales. Donc, on a souvent des meetings vraiment spécifiquement avec cette équipe-là, en gros, pour discuter, s'assurer qu'on est bien alignés sur ce qu'il faut collecter, ce qu'il faut documenter, etc. Et donc, voilà. On en a encore un cette semaine. Donc, par exemple, récemment, il y a déjà pas mal de données qui sont dans Tapio, donc la plateforme pour le bilan carbone. Mais il n'y avait pas les hypothèses dans la section commentaires, etc. Parce que la plateforme est prévue pour ça, pour pouvoir joindre des documents et tout ça. Et il n'y avait pas. Donc, on a eu un premier meeting avec eux pour leur demander. Du coup, on ne voit pas les détails. Est-ce que vous comptez les mettre sur Tapio ? Est-ce que vous voulez les mettre dans la fact sheet ? Puis, il y avait des questions. OK, mais est-ce que vous mettez dans les deux ? Ou bien, est-ce que si c'est dans l'un des deux, c'est bon ? Et si c'est dans l'un des deux, vous préférez la fact sheet ou Tapio ? En gros, on discute de ça pour s'assurer qu'il y ait de l'alignement. Et que tout le monde soit d'accord. Et que tout soit compatible.

- Donc, c'est des meetings à quelle fréquence ? Ça varie ?

Oui, c'est tous les mois ? Ça dépend du besoin pour l'instant. Parce qu'on arrive au moment où on calcule les données du Q1. Il y en a pas mal. Parce que c'est le début, du coup. C'est la première échéance aussi. Donc, pour l'instant, il y a pas mal de réunions pour s'ajuster. Donc, je ne sais pas. On

en a eu une la semaine dernière, on a de nouveau eu une cette semaine, par exemple. Et on compte relancer aussi chaque ESG Core Team Member pour reparler des datas, reparler de la fact sheet, s'assurer que c'est bien clair, etc. Donc, voilà. Pour l'instant, il y en a beaucoup. Je suppose qu'à travers l'année, une fois que ça a été essayé avec le Q1, j'imagine qu'il y en aura moins.

10) Est-ce que la CSRD, elle a modifié ou influencé vos pratiques de collecte de données ? Oui. Si oui, pourquoi et comment ?

Oui, maintenant, enfin, donc, ce que je t'ai expliqué, du coup, avec le système qu'on a essayé de mettre en place et tout ça, maintenant, c'était quelque chose qu'ils voulaient déjà mettre en place avant. Et du coup, le fait qu'il y ait la CSRD, qu'il y ait toutes ces données qui sont nouvelles, qu'on n'a jamais collectées avant, donc où on ne sait pas nécessairement à qui s'adresser directement et tout ça, a donné un peu un argument à cette idée de réformer le système de collecte de données, de gestion des données. OK. Donc, ça, oui, ça a encouragé, c'est ça, mais c'était déjà une idée que l'équipe qui est vraiment en charge de la qualité des données au sein de l'entreprise

11) La CSRD se base sur le principe de double matérialité. Comment votre entreprise a su identifier les éléments qui impactent l'extérieur mais aussi les éléments externes qui impactent votre entreprise ? Était-ce un processus simple ?

Oui, oui, à travers l'analyse de double matérialité. Donc, ça a été... D'abord, ils ont fait un atelier, où ils ont défini une première shortlist. Donc, c'était le board, la leadership team, l'équipe ESG et la consultante, du coup. Donc, là, ils ont déjà fait un premier tri. Donc, par exemple, l'eau, on n'utilise pas d'eau pour la production et tout ça, pour le refroidissement des serveurs, mais c'est de l'eau de pluie collectée, donc, enfin, c'est pas vraiment un truc pertinent. En même temps, on ne dépend pas de grosses quantités d'eau, donc ça ne nous influençait pas non plus. Donc, ça a été pour, en gros, déjà retirer ces sujets-là.

À partir de la shortlist, il y a eu un sondage qui a été envoyé, qui a été mis sur LinkedIn, donc qui a été aussi envoyé aux collaborateurs, à l'intérieur de l'entreprise, à des investisseurs, à des clients, qui étaient, en gros, il fallait classer les thèmes de la CSRD par ordre d'importance pour EVS, en gros. Ça, c'était pour l'influence EVS vers l'extérieur. Et en même temps, il y a eu un nouveau workshop, enfin, un nouvel atelier avec la leadership team et l'équipe ESG. Et sur base des résultats, du coup, du sondage et de cet atelier, il y a vraiment une liste plus ou moins définitive qui a été faite.

Il y a quelques petites choses qui ont été changées. Safety, donc employee safety, qui a été mis sans surprise, puisque une grosse partie des personnes qui ont répondu au sondage, ce sont des collaborateurs, qui a été mis assez haut. Mais c'est une question de compréhension, parce que, oui, l'ergonomie, c'est super important mais safety, à travers la définition de la CSRD, c'est plutôt dans des usines, s'il y a vraiment des accidents graves, quoi, qui peuvent causer des morts ou une incapacité constante. Or, ici, tout le monde travaille sur un ordinateur. Enfin... Donc, c'est... On a... Je ne sais pas si on a eu des accidents, mais aussi longtemps qu'on a rapporté sur eux, on n'a jamais eu d'accident, quoi. Donc, l'année dernière, le seul accident qu'on avait, c'est parce qu'ils ont organisé une soirée de Noël à la patinoire de Liège et quelqu'un est tombé. Donc, a priori, ce n'était pas trop pertinent. Donc ça, par exemple, on a retiré, mais c'est des cas isolés, quoi.

On a ajouté, par contre, une contribution locale, même si techniquement, ce n'est pas comme si ça avait un impact financier et, en même temps, nous, on n'a pas spécialement d'impact. On est situé au

Sart-Tilman, on n'a pas d'impact de... Enfin, on ne jette rien dans la rivière, on ne fait pas de bruit, donc on n'a pas vraiment d'impact sur la communauté locale. Mais c'était vraiment une partie importante de la stratégie ESG avant, donc elle a quand même été rajoutée comme un thème pertinent, par exemple.

- **Comment vous avez évalué l'impact de l'environnement sur votre entreprise, alors ? C'était peut-être plus compliqué ?**

L'impact de l'environnement, on n'a pas fait le Climate Risk Assessment. On va en faire un haut niveau parce qu'en fait, a priori, on est dans un pays où il pleut tout le temps, donc les risques d'incendie, ça devrait aller. On est sur une colline, donc on n'est pas dans la zone inondable du Sart-Tilman. Oui, donc le Climate Adaptation, le score est assez bas sur notre matrice, en fait. Parce qu'a priori, dans l'immédiat oui le changement climatique ne va pas affecter vraiment la profitabilité de l'entreprise, si ce n'est à travers les produits, les attentes de produits plus éco-friendly. Ça, ça a été compté dans les thèmes pertinents, mais pas vraiment les catastrophes climatiques.

- **Vous avez fait une matrice pour évaluer les risques ou... C'est ça ?**

Oui, la matrice de double matérialité, donc avec un axe, c'est la matérialité d'impact, l'autre axe matérialité financière et tout ce qui était important, soit... Enfin, soit financier, soit impact, soit les deux, a été repris dans la stratégie.

- **Ok. Et ça a été fait par l'externe ou avec vous ?**

Oui, ça a été fait... Je crois que c'était en juin dernier. Enfin, il y a un an, oui, du coup. Mais ça a été clôturé quand même plus tard. Je crois que ça a été lancé en juin dernier et ça a été clôturé à l'automne, quelque chose comme ça. Donc, voilà.

12) Est-ce qu'il y a eu des données vraiment très difficiles à collecter ?

Oui. Côté vraiment empreinte carbone, il y a toujours, je ne saurais rien citer pour être honnête, mais il y a toujours des sources un peu plus incertaines, on va dire, notamment les intrants. Ça, c'est assez difficile. Je ne me souviens plus exactement de quoi. Mais je me souviens qu'il y avait une présentation il y a quelques mois où Smart2Circle expliquait ce sur quoi on avait des données de meilleure qualité et ce sur quoi c'était encore un peu obscur.

Donc, voilà. Sinon, on a un peu du mal pour ce qui est des données du genre whistleblowing request. Enfin, les gens qui sont passés à travers la whistleblowing procedure. Parce que jusqu'ici les plaintes arrivaient sur une adresse mail. Mais en gros, on ne peut pas prouver qu'il y a... enfin, ce que la consultante a expliqué, c'est que c'est très difficile de prouver 1-0. On n'a pas eu de plaintes pour harcèlement, par exemple. On n'a pas eu d'alerte de corruption, ce genre de choses. Ben, ce n'est pas facile de prouver, du coup. Enfin, on ne sait pas comment prouver qu'on n'a pas eu, par définition. Parce que, ben, le forum est vide. Mais voilà. Enfin, je ne sais pas si ça a du sens. On le sait. Mais comment est-ce qu'on prouve ça à des auditeurs ? C'est un peu compliqué.

14) Quelle norme de reporting utilisiez-vous avant la CSRD ?

Le GRI.

- **Et vous savez pourquoi ? Ses avantages et inconvénients ?**

Pour être honnête, je ne sais pas. Très honnêtement, je ne sais pas pourquoi ils se sont orientés vers le GRI.

- **Du coup, est-ce qu'aujourd'hui vous n'utilisez plus le GRI ?**

On l'a utilisé pour le dernier qui est sorti. Mais on ne l'utilisera pas cette année, non. Puisqu'il y a la CSRD. Je crois qu'en général, c'est assez compatible. Sauf que la CSRD est plus stricte, du coup, et va plus en détail. Du coup, on ne voit pas tellement l'intérêt de garder le standard du GRI, en plus de ça.

15) Votre entreprise était-elle soumise à la NFRD ? Si oui, est-ce que vous pensez que cela vous a aidé à vous conformer plus facilement à la CSRD ?

Je pense que de toute façon, le fait d'avoir une stratégie ESG de base aide beaucoup. Ça a aidé énormément, parce que je suis allée à des conférences comme sur la CSRD, où je parlais avec des entreprises qui doivent rapporter en même temps que nous, et en gros, ils disent, oui, on a pas encore commencé. Moi, ils me disaient, là, ça va quand même être intense, la fin d'année et tout ça. J'entends ça, je dis, ça va, tout va bien. On est bon. J'ai croisé une fois un monsieur qui n'était pas sûr de s'ils étaient sous la CSRD. Et a priori, il me parlait un peu de son entreprise et il me semblait quand même qu'elle le serait. Donc, oui, je ne sais pas si on était sous la NFRD avant, mais on avait déjà un œil visiblement sur ce genre de choses. Donc, dans tous les cas, le fait de déjà rapporter, de déjà avoir un rapport ESG a beaucoup aidé.

- **Donc, vous avez déjà publié un rapport de durabilité auparavant ?**

Oui, on a déjà un rapport, on a déjà des données qui sont assurées, mais qui étaient volontaires jusqu'ici.

- **Ça a sûrement facilité, je pense.**

Oui, oui, tout à fait.

16) Comment votre entreprise a-t-elle accueilli la CSRD ? Est-ce que pour vous, c'est quelque chose de positif ou c'est plutôt un obstacle ?

C'est une bonne question, ça, tiens. Parce que par rapport aux conférences dont je te parlais, j'ai déjà entendu des gens qui étaient vraiment fort critiques. Et je n'ai jamais entendu au sein vraiment d'EVS. Parfois de l'incompréhension de « mais pourquoi est-ce qu'on nous demande ça ? ». Surtout quand c'est des sujets qui sont déjà soumis à d'autres lois. Par exemple, l'histoire des lanceurs d'alerte, c'est déjà une loi sous l'Union européenne. Donc, peut-être un peu dubitatif de « mais qu'est-ce que ça apporte de plus, la CSRD, par rapport à ces aspects-là ? ». Mais en général ça n'a pas été mal accueilli, quoi. Soit, oui, perplexité, soit une assez bonne compréhension et une attitude plus de « c'est comme ça, donc on sera prêts ».

- **Est-ce que la CSRD a augmenté vos coûts ?**

Oui. Oui, non, ça... Je veux dire, j'ai été engagée pour ça déjà, donc... Puis évidemment, les frais de la consultante, qui a été aussi de base plutôt engagée pour la CSRD. Les coûts d'audit, forcément. Et... Oui, il y a les coûts de Tapio et Smart2Circle. Maintenant... Enfin... L'entreprise avait déjà fait un bilan carbone avant. Et je pense déjà avec les mêmes partenaires. Donc, avant que la CSRD soit même annoncée. Donc ça, peut-être que ça aurait été de toute façon le cas sans la CSRD. Mais du coup, oui, oui, ça engage quand même des coûts, des coûts supplémentaires.

Annexe 3 : questionnaire Ethias

1) Pouvez-vous décrire comment votre entreprise comprend les exigences de la CSRD ?

Notre entreprise comprend les exigences de la CSRD comme une initiative du législateur pour renforcer la transparence et la comparabilité sur les sujets relatifs à la durabilité, dans le but de soutenir la transition des entreprises vers un fonctionnement plus durable.

2) Quelles mesures avez-vous prises pour vous y conformer jusqu'à présent ? (formations, achat de logiciels, emploi de nouvelles personnes, etc)

Formations, participations à des forums professionnels, collaboration avec des experts, constitution de groupes de travail transversaux, dédiés aux sujets de la durabilité et en particulier à l'étude et l'application des exigences des nouvelles normes, utilisation de plateformes de données ESG, développement d'outils de collecte/traitement de données, veille sectorielle, engagement avec nos parties prenantes, engagement avec le reviseur de l'entreprise, préparation progressive.

3) Quels sont les principaux défis que votre entreprise a rencontré/rencontre lors de la mise en œuvre des exigences de la CSRD ?

La disponibilité de données fiables à large échelle, le manque de clarté/précision dans la norme et ses guidances, la distillation des exigences de la norme à travers les différents métiers de l'entreprise et à travers les différents niveaux hiérarchiques.

4) Quelles sont les principales sources de données que vous utilisez pour le reporting de durabilité (internes et externes) ?

Aussi bien internes qu'externes

5) Quels types de données de durabilité (ESG) collectez-vous ?

Tous types de données, quantitatives ou qualitatives, nécessaires pour répondre aux exigences concernant l'environnement (par exemple les émissions de gaz à effet de serre pour les trois périmètres (Scope 1, 2 et 3) ou le mix énergétique), concernant les impacts sociaux (par exemple les caractéristiques des employés, les données relatives à la protection des droits sociaux etc) et concernant la gouvernance (par exemple, l'indépendance des organes de gouvernance, les politiques et mesures contre la fraude etc)

6) À quelle fréquence collectez-vous les données nécessaires pour le reporting CSRD ? Cette fréquence a-t-elle un impact sur la précision et la fiabilité des données ?

La fréquence est en principe annuelle. Elle n'a pas d'impact sur la précision et la fiabilité des données.

7) Comment votre entreprise collecte-t-elle et gère-t-elle les données de durabilité nécessaires pour le reporting selon la CSRD ? Pouvez-vous détailler les processus et les outils utilisés ? (Bilan carbone, SAP, etc).

Le système de collecte est décentralisé. Les différents services et entités sont propriétaires de leurs données et responsables de leur contribution. Il n'y a pas un système qui contient l'ensemble des données source. De ce fait, les processus de collecte sont variés et adaptés aux différents systèmes source (internes ou externes).

8) Votre entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes pour assurer la qualité et la vérification des données collectées ? Si oui, pouvez-vous les décrire brièvement ?

La réglementation prévoit un audit sur les informations publiées selon la CSRD. Un des éléments nécessaires pour l'obtention de la signature du réviseur est la preuve documentée des procédures de contrôle, tant en ce qui concerne les données qu'en ce qui concerne le processus de leur éventuelle transformation (calcul d'indicateurs, agrégations, consolidation etc). Nous intégrons donc les contrôles pertinents à travers tout le processus en partant de la collecte et en arrivant à la publication. Par ailleurs, comme pour les autres reportings, la mise en place des contrôles fait partie d'un processus d'amélioration continue.

9) Comment collaborez-vous avec les différents départements au sein de votre entreprise pour assurer une collecte de données complète et cohérente ?

L'équipe projet pour la mise en place de la norme CSRD a communiqué avec toutes les équipes concernées sur une roadmap contenant les différents jalons du parcours. Elle a également établi un planning plus détaillé et évolutif qui s'enrichit au fur et à mesure (toujours plus détaillé à court terme qu'à moyen et long terme). La communication avec les différents départements se fait à travers des réunions de suivi réguliers ainsi que des workshops ad-hoc en fonction des besoins présentés en cours de route. D'autres canaux de communication sont également utilisés, comme les mails, les applications de chat interne etc en fonction du caractère formel ou non de la communication. La cohérence et la

complétude est assurée par l'équipe projet, constituée de membres de l'équipe Sustainability et Finance.

10) La CSRD a-t-elle modifié ou influencé vos pratiques de collecte de données ? Si oui, pourquoi et comment ?

Oui, elle a influencé nos pratiques de collecte car elle a ajouté tout un panel de données qui n'étaient pas collectées auparavant. Elle nécessite par ailleurs des fois l'identification de nouvelles sources de données externes.

11) La CSRD se base sur le principe de double matérialité. Comment votre entreprise a su identifier les éléments qui impactent l'extérieur mais aussi les éléments externes qui impactent votre entreprise ? Était-ce un processus simple ?

Nous avons réalisé un premier exercice de double matérialité en 2023, en préparation de l'application de la norme qui n'était pas encore totalement finalisée. Pour ce faire, nous avons réalisé une enquête auprès de nos parties prenantes externes (clients, fournisseurs, partenaires, etc) et internes (management, employés, filiales, etc) afin d'obtenir une vue des sujets sur lesquels notre entreprise devrait agir en priorité, selon l'avis de chacune de ces catégories. Nous avons également procédé à une analyse des matérialité des risques et opportunités liés à des thématiques ESG. Nous avons publié les résultats de cette analyse, ainsi que notre méthodologie dans notre rapport annuel 2023 (publié en 2024).

En 2024, nous avons répété l'analyse afin d'aller une étape plus loin en respectant la guidance de l'EFRAG, publiée à la fin de 2023 et en intégrant les filiales dans l'analyse au niveau groupe. Les résultats de cette nouvelle analyse détermineront le contenu du rapport 2024 qui sera publié en 2025.

12) Avez-vous ou rencontrez-vous des obstacles/défis dans la collecte de données ? Si oui, comment les surmontez-vous et quelles sont les données les plus difficiles à collecter ?

Oui, comme toutes les entreprises du secteur. Nous surmontons ces difficultés via l'acquisition de bases de données ou en faisant appel à des entreprises spécialisées qui peuvent mettre à notre disposition des données ou des modèles qui permettent d'approcher les données manquantes.

13) La CSRD a-t-elle fait augmenter vos coûts ? Si oui, de quelle manière ?

Oui mais cela n'a pas été déterminé de manière précise sur tous ses aspects. Les coûts les plus directs sont ceux liés à l'utilisation de services d'experts et à la mobilisation d'équipes internes afin d'assurer la conformité à la réglementation dès que celle-ci sera d'application. On pourrait considérer que l'acquisition de données est également un coût direct de la CSRD mais on pourrait également considérer que ce coût est plutôt lié à la stratégie ESG qui serait de toute manière mise en place par l'entreprise, même sans l'application d'une exigence réglementaire.

14) Quel standard de reporting extra-financier votre entreprise utilisait-t-elle avant la CSRD (GRI, ISSB, TCFD, etc) ? Quels sont les avantages et inconvénients de celui-ci ?

Pas de standard précis avant la CSRD.

15) Votre entreprise était-elle soumise à la NFRD ? Si oui, pensez-vous que cela vous a aidé à vous conformer à la CSRD ?

Oui, elle était soumise à la NFRD et oui, nous pensons que cela a facilité la mise en place du cadre nécessaire pour la conformité à la CSRD. D'une part, une partie des informations non financières étaient déjà collectées et d'autre part, les différentes équipes étaient déjà habitués à ce type de questionnement.

16) Comment votre entreprise a accueilli la nouvelle directive CSRD ? Pensez-vous que c'est une directive positive ou bien plutôt un obstacle ? Si possible, pourriez-vous développer votre point de vue ?

La nouvelle directive CSRD a été accueillie comme toute nouvelle obligation réglementaire. Il s'agit d'une nouvelle obligation, sujette à interprétation, sur un domaine nouveau, plein de paramètres inconnus et qui nécessite l'implication et la coordination d'équipes très variées à travers l'entreprise ainsi que les conseils d'experts (juristes, experts climat, experts en durabilité etc). Heureusement, notre entreprise a déjà une longue expérience dans la mise en place de ce type de projets transversaux et réglementaires. Le nouveau projet a donc démarré suffisamment en avance pour permettre l'avancement par phase en commençant par l'étude de la norme, l'intégration progressive des rapports financier et non-financier, la formation/sensibilisation des équipes, la détermination des méthodologies en parallèle avec l'avancement de la stratégie sous-jacente au reporting, la collecte des données, l'on-boarding du management etc. Nous sommes actuellement dans la dernière phase du projet qui concrétisera l'effort collectif qui s'est étendu sur pratiquement 3 années.

On pourrait déduire qu'un effort aussi substantiel serait considéré comme un obstacle. Or, pour les personnes impliquées dans ce projet et souvent particulièrement convaincues de l'urgence derrière les thématiques ESG, il s'agit surtout d'un tremplin qui permet de sensibiliser à large échelle et d'atteindre des niveaux décisionnels qui seraient probablement inaccessibles sans la contrainte de l'exigence réglementaire. La CSRD crée de l'émulation autour des sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance et par cet effet de compétition naturelle entre les entreprises fait avancer collectivement vers la bonne direction. Cela mérite bien quelques efforts pour y arriver.

17) Autres précisions qui vous semblent utiles ?

Je pense que c'est déjà pas mal 😊

Annexe 4 : questionnaire entreprise X

1) Can you describe how your company understands the requirements of the CSRD?

Our company interprets the CSRD requirements as a strategy to simplify the comparison of outcomes among firms from diverse sectors. The objective is to enhance transparency and comparability among companies, given that currently, each company has its own set of KPIs and reporting methodologies in their annual reports.

2) What measures have you taken to comply with it so far ? (training, software purchase, employment of new people, etc.)

Recognizing the increased workload and the already busy schedules, we have expanded our sustainability team to focus on CSRD (we hired 1 Internal people and used the one-off support of an external consultant). Additionally, we have enlisted the help of a specific reporting team from the Finance organization: they are assisting in the development of an internal tool, utilizing SharePoint and Excel, to avoid the expenses associated with premature tools from external vendors, as the directive is recent. The collaboration of many internal stakeholders, from management to business data points owners is requested.

3) What are the main challenges your company has faced/is facing when implementing the CSRD requirements ?

Certain metrics remain somewhat ambiguous and insufficiently precise, prompting us to devise new calculations that could be standardized across the entire group. Moreover, it's challenging to arrive at a consolidated group figure, as it requires us to aggregate data from each affiliate, as we have around 15 affiliates and a dynamic Group structure. We first have to get the number in a uniform way from each affiliate and then aggregate this number into one group figure. Next to the reporting part, we also aim at improving ambitions we have in many ESG domains and underlying execution action plans.

4) What are the main data sources you use for sustainability reporting (internal and external) ?

We rely on internal data sources (HR systems, energy metering, procurement spent,...) and financial statements to generate results that meet the requirements of the CSRD. We also use data from external suppliers (waste, circularity) and external parties (CO2 emission factors)

5) What types of sustainability data (ESG) do you collect ?

We collect data based on the results of the double materiality matrix, which indicates the metrics that are significant to us. Ultimately, we have identified the following key areas: general, environmental (energy and CO2), resource usage and circularity, business conduct (governance), and social (HR).

6) How often do you collect the data needed for CSRD reporting ? Does this frequency have an impact on the accuracy and reliability of the data ?

Our plan is to adhere to the CSRD's requirement of annual data collection. However, during the initial phase, we will implement a pilot program where data is collected multiple times to ensure all processes are functioning correctly.

Please note that due to the significant effort and energy required for the CO2 and energy metrics, these will not be included in the dry-run. Medium term, we will go for a semester or even quarterly data gathering.

7) How does your company collect and manage the sustainability data needed for reporting according to the CSRD ? Can you detail the processes and tools used ? (Carbon footprint audit, SAP, etc.).

The collection process is still mostly based on xls/sharepoint, with connections to some data systems (FIN SAP, HR SAP, Power BI, ...) that allow us to collect the data efficiently.

Much of the data is already disclosed and thus, already exists in our systems. For the new metrics, we have assigned new responsibilities to establish new internal processes.

8) Does your company have mechanisms in place to ensure the quality and verification of the data collected ? If so, can you describe them briefly ?

Clear 4 eyes principle between business data owners and sustainability team check per topic.

Some automated checks are included in collection process

An internal audit will start soon on that topic to check if incremental measures should be taken

A pre-validation with external audit is planned

9) How do you collaborate with different departments within your company to ensure complete and consistent data collection ?

Sustainability team is coordinating the process

Finance is gradually taking ownership of the data collection process

A specific team is setting up a dedicated semi-automated collection tool

Each topic has a clear accountability up to top management, with clear delegates

Activation and accountability in each affiliate has been an important challenge as well

10) Has the CSRD changed or influenced your data collection practices ? If so, why and how ?

Yes, the Group dimension for all metrics has been accelerated by the CSRD.

Also, the auditability of that many metrics imposes to review and semi automate the collection process

11) The CSRD is based on the principle of double materiality. How has your company been able to identify the elements that impact the outside but also the external elements that impact your company ?

We followed the ESRS methodology during a double materiality assessment performed last summer, with support of an external consultant. We aligned as much as possible with existing internal Risk Management methodology

12) Do you have or are you encountering any obstacles/challenges in data collection ? If so, how do you overcome them?

Yes.

Adapting the requirement definition to our specific business and company context

Collecting and consolidating data from 15 affiliates of various size and business activities

Getting ownership and traction for each topic

**13) What extra-financial reporting standard does your company use (GRI, SASB, TCFD, etc.) ?
What are the pros and cons of it ?**

We hope to focus on CSRD as from now, yet we still have some GRI and other standards for international stakeholders. We'll analyse soon what CSDDD will mean to us as well

14) Was your company subject to the NFRD ? If so, do you think it helped you comply with the CSRD ?

GRI compliance was helpful to us to comply to CSRD

15) How has your company received the new CSRD Directive ? Do you think that this is a positive directive or rather an obstacle ? If possible, could you develop your point of view ?

We see as a positive leverage to improve our ESG actual ambitions and deliveries. Though there is a very heavy reporting duty related to it, and the very high energy we put in reporting we cannot put it at the same time to deliver improvement plans even more efficiently. Good, but too heavy to implement in a short timeline (we also depend on the full value chain!).

16) Other details that you think are useful ?

/

Annexe 5 : questionnaire entreprise Z

1) Jusqu'à présent pouvez-vous présenter les mesures (stratégie) ESG prises par votre entreprise antérieurement à la CSRD ?

Notre entreprise a adopté une approche proactive au niveau des ESG bien avant l'arrivée de la CSRD. Notre stratégie englobait plusieurs objectifs comme la réduction de nos émissions de carbone notamment grâce à l'utilisation de moyens de transports durables, l'optimisation de l'efficacité énergétique ou bien la réduction de nos déchets. Nous nous sommes aussi engagé à travailler de plus en plus avec des fournisseurs qui respectent notre vision.

2) Pouvez-vous décrire comment votre entreprise comprend les exigences de la CSRD ?

La CSRD est pour nous une directive qui vise à standardiser le reporting de durabilité et de rendre donc les rapports plus transparents et comparables entre eux. Nous avons interprété ces exigences comme une opportunité de renforcer notre engagement dans le domaine de la durabilité.

3) Quelles mesures avez-vous prises pour vous y conformer jusqu'à présent ? (formations, achat de logiciels, emploi de nouvelles personnes, etc.)

Nous avons organisé plusieurs formations du personnel pour les familiariser avec les exigences de la directive. Suite à ces formations nous avons ressenti la nécessité d'engager une personne experte dans le domaine de la durabilité et de la CSRD pour qu'elle nous aide avec le reporting. Nous avons également investi dans un logiciel qui nous permet de centraliser toutes les données que nous récoltons et nous avons décidé de faire appel à une entreprise externe afin de nous aider pour tout ce qui est bilan carbone.

4) Quels sont les principaux défis que votre entreprise a rencontrés/rencontre lors de la mise en œuvre des exigences de la CSRD ?

Le principal défi pour nous a été l'obtention de données auprès de l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement qui soient précises et fiables car cela nous a demandé beaucoup de temps à y consacrer.

5) Quelles sont les principales sources de données que vous utilisez pour le reporting de durabilité (internes et externes) ?

Les sources de nos données sont aussi bien internes qu'externes. Les sources internes concernent par exemple les données RH (bien-être des employés, salaires, etc), nous avons également toutes les données concernant l'aspect environnemental (déchets, eau, émissions CO2, etc).

6) Quels types de données de durabilité (ESG) collectez-vous ?

Nous collectons toutes les données qui sont exigées par les normes ESRS. Donc nous avons les données sociales, environnementales et les données liées à la gouvernance. Nous devons aussi collecter toutes les données qui sont matérielles pour nous.

7) À quelle fréquence collectez-vous les données nécessaires pour le reporting CSRD ? Cette fréquence a-t-elle un impact sur la précision et la fiabilité des données ?

Pour l'instant, nous avons décidé de collecter les données trimestriellement bien que la directive prévoit une récolte annuelle des données. La raison derrière ce choix est celle de pouvoir ajuster assez rapidement la collecte de données en cas de dysfonctionnements par exemple. Nous jugerons par la suite si une collecte trimestrielle nous convient ou non.

8) Comment votre entreprise collecte-t-elle et gère-t-elle les données de durabilité nécessaires pour le reporting selon la CSRD ? Pouvez-vous détailler les processus et les outils utilisés ? (Bilan carbone, SAP, etc.)

Nous utilisons un logiciel SAP pour tout ce qui est centralisation des données récoltées pour le reporting. Ces données sont ensuite contrôlée par notre audit interne pour nous assurer que les données soient correctes et pertinentes.

9) Votre entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes pour assurer la qualité et la vérification des données collectées ? Si oui, pouvez-vous les décrire brièvement ?

Comme expliqué juste avant, nous avons un mécanisme pour assurer la qualité de nos données qui est notre audit interne. Nous effectuons aussi des doubles check des informations pour nous assurer qu'aucune erreur n'est présente dans les données et ce même si nos systèmes intègrent des vérifications automatiques des données.

10) Comment collaborez-vous avec les différents départements au sein de votre entreprise pour assurer une collecte de données complète et cohérente ?

Nous avons mis en place des équipes de type transversales, donc des équipes composées de différents membres de plusieurs départements. Ces équipes se réunissent assez fréquemment pour discuter de la collecte de données et comment améliorer le processus le cas échéant. Nous bénéficions également d'outils permettant à ces équipes de communiquer plus facilement entre elles.

11) La CSRD a-t-elle modifié ou influencé vos pratiques de collecte de données ? Si oui, pourquoi et comment ?

Oui, les exigences des nouvelles normes ESRS nous ont forcées à revoir nos pratiques de collecte de données. Cela peut notamment être attribué au fait que les normes étant plus précises et strictes, notre processus de collecte des données a été amélioré dans le but de collecter des données qui soient plus traçables.

12) La CSRD se base sur le principe de double matérialité. Comment votre entreprise a-t-elle identifié les éléments qui impactent l'extérieur mais aussi les éléments externes qui impactent votre entreprise ? Était-ce un processus simple ?

Nous avons initialement organisé des formations au sein de nos équipes afin de les familiariser avec ce concept de double matérialité qui n'est pas évident aux premiers abords. Ensuite, nous avons mené des enquêtes auprès de nos parties prenantes (fournisseurs, clients, employés, etc) afin d'obtenir les thèmes qui selon elles sont importants pour nous d'aborder et nous avons réalisé une matrice de matérialité.

13) Avez-vous ou rencontrez-vous des obstacles/défis dans la collecte de données ? Si oui, comment les surmontez-vous et quelles sont les données les plus difficiles à collecter ?

Oui. L'un des défis le plus complexe pour nous a été celui d'obtenir des données auprès de nos fournisseurs car certains n'ont encore jamais collecté ce genre de données ou bien n'ont pas les bons outils pour. Notre entreprise a donc décidé d'inclure dans certains contrats des clauses contraignant nos fournisseurs à nous fournir les données dont nous avons besoin. Bien évidemment, nous avons préalablement organisé des formations auprès de nos fournisseurs afin de les aider.

14) La CSRD a-t-elle fait augmenter vos coûts ? Si oui, de quelle manière ?

Oui, la CSRD a inévitablement eu comme effet d'augmenter nos coûts et ce pour plusieurs raisons. Comme dit auparavant, nous avons organisé des formations en interne mais également auprès de certains de nos fournisseurs, nous avons engagé une personne, nous avons fait appel à un consultant externe pour réaliser notre bilan carbone, nous avons investi dans un outil de centralisation des données ESG et enfin il y a également les coûts liés à l'audit externe du rapport.

15) Quel standard de reporting extra-financier votre entreprise utilisait-t-elle avant la CSRD (GRI, ISSB, TCFD, etc.) ? Quels sont les avantages et inconvénients de celui-ci ?

Nous utilisons le GRI qui selon nous était le plus adapté.

16) Votre entreprise était-elle soumise à la NFRD ? Si oui, pensez-vous que cela vous a aidé à vous conformer à la CSRD ?

Oui, nous étions en effet soumis à la NFRD. Le fait d'y avoir été soumis nous a certainement aidés à mieux comprendre les exigences de la nouvelle directive car notre entreprise était déjà habituée à manipuler quelques données de durabilité par exemple et a développé une 'culture' de reporting de durabilité, ce qui a eu comme effet de rendre l'implémentation de la CSRD plus fluide.

17) Comment votre entreprise a accueilli la nouvelle directive CSRD ? Pensez-vous que c'est une directive positive ou bien plutôt un obstacle ? Si possible, pourriez-vous développer votre point de vue ?

Notre entreprise a très bien accueilli la CSRD. Comme dit précédemment, notre entreprise était déjà fort engagée dans le domaine des ESG avant même l'arrivée de la directive. Nous considérons cette directive comme étant la formalisation de tous nos efforts réalisés dans ce domaine

18) Autres précisions qui vous semblent utiles ?

Je pense que tout a été dit.

Annexe 6 : questionnaire John Cockerill

1) Can you describe how your company understands the requirements of the CSRD?

It is a compliance topic but also an opportunity to get strategically valuable data through the DMA and through new metrics.

2) What measures have you taken to comply with it so far ? (training, software purchase, employment of new people, etc.)

We started with training of the leadership team, then set up a governance (=who does what), identified missing resource and we have started recruitment.

3) What are the main challenges your company has faced/is facing when implementing the CSRD requirements ?

Awareness of leadership and the different departments, finding resources and competencies to deliver in times of budget restrictions.

4) What are the main data sources you use for sustainability reporting (internal and external) ?

Internal data points as already have a lot of the metrics for internal follow up

5) What types of sustainability data (ESG) do you collect ?

The ones that are defined in ESRS: mandatory ones. Then the ones that are material.

6) How often do you collect the data needed for CSRD reporting ? Does this frequency have an impact on the accuracy and reliability of the data ?

We are still preparing for the first cycle as we should be compliant over FY2025

7) How does your company collect and manage the sustainability data needed for reporting according to the CSRD ? Can you detail the processes and tools used ? (Carbon footprint audit, SAP, etc.).

We are still doing gap analysis. Data is coming from across the company and from different systems. Some data will need manual collection. For carbon accounting we have worked with Climact (consultancy firm), still doing everything in Excel. But we need a tool and are actively selecting one.

8) Does your company have mechanisms in place to ensure the quality and verification of the data collected ? If so, can you describe them briefly ?

We are enhancing our master data. We will document to make sure there is a clear audit trail. But for now we are just getting started so still very ad hoc.

9) How do you collaborate with different departments within your company to ensure complete and consistent data collection ?

We installed a governance and get management approval. We will then make sure there are clear roles and responsibilities.

10) Has the CSRD changed or influenced your data collection practices ? If so, why and how ?

It will, because it is a extremely cross-functional exercise that will need a lot of coordination and therefore good data governance

11) The CSRD is based on the principle of double materiality. How has your company been able to identify the elements that impact the outside but also the external elements that impact your company ?

We got an external expert to guide us through it.

12) Do you have or are you encountering any obstacles/challenges in data collection ? If so, how do you overcome them?

Big challenge is the company complexity and geographic extensity. For instance, it is hard to get a good contact in China. Then, it is also a massive task to make sure for each data point that the same definitions are used. For instance, the definition of a contractor in Europe can be very different from China. Also, sometimes there are conflicts with GDPR

13) What extra-financial reporting standard does your company use (GRI, SASB, TCFD, etc.) ? What are the pros and cons of it ?

None of the above.

14) Was your company subject to the NFRD ? If so, do you think it helped you comply with the CSRD ?

No. so we start from zero which makes it very hard.

15) How has your company received the new CSRD Directive ? Do you think that this is a positive directive or rather an obstacle ? If possible, could you develop your point of view ?

Me personally I see a lot of benefits because the newly acquired data will give a lot of new strategic input. But most people see the cost of implementation as a massive cost that does not outweigh the benefits.

16) Other details that you think are useful ?

The collaboration with the finance team and the IT team is often overlooked. The finance team has a lot of reporting experience but they refuse to take ownership of ESG topics. Also, a massive budget will be needed for IT implementation and automation of data flows but this is being underestimated by the leadership.

Annexe 7 : questionnaire Stanley/Stella

1) Jusqu'à présent, pouvez-vous présenter les mesures (stratégie) ESG prises par votre entreprise antérieurement à la CSRD ?

Notre stratégie s'articule autour de 3 axes principaux :

- Social : working conditions in the supply chain + support to the local communities
- Material: preferred materials (organic cotton & recycled polyester only)
- Climate: decarbonisation strategy towards -30% by 2030

(plus de details dans notre sustainability report)

2) Pouvez-vous décrire comment votre entreprise comprend les exigences de la CSRD ?

Nous sommes dans le scope du CSRD dès 2026 ; pour ce faire, nous avons établi une feuille de route commençant par un exercice de double matérialité dès fin 2024/Début 2025 afin de finaliser notre reporting CSRD dès juin 2026.

Bien que tous les sujets ne doivent pas être rapportés dès 2026, nous comptons cependant le faire.

3) Quelles mesures avez-vous prises pour vous y conformer jusqu'à présent ? (formations, achat de logiciels, emploi de nouvelles personnes, etc)

Aucune action encore mais nous avons fait un kick-off avec le management afin d'informer tout le management et le sensibiliser.

Nous comptons nous faire aider par une partie tierce pour l'exercice de double matérialité (faute de ressources suffisantes et afin d'avoir aussi une approche la plus objective possible)

4) Quels sont les principaux défis que votre entreprise a rencontré/rencontre (ou pensez rencontrera) lors de la mise en œuvre des exigences de la CSRD ?

Un défi sera bien sûr de définir des politiques et objectifs tangibles en vue de collecter les données et d'identifier pour chaque élément ayant des impacts dans l'industrie

5) Quelles sont les principales sources de données que vous utilisez pour le reporting de durabilité (internes et externes) ?

Pour l'instant nous récoltons les données directement chez nos fournisseurs à l'aide d'audits et de réunions régulières.

6) Quels types de données de durabilité (ESG) collectez-vous ?

Carbon Footprint

Certains éléments liés aux conditions de travail (niveau des salaires, overtime %, ratio hommes/femmes, ...)

7) À quelle fréquence collectez-vous les données nécessaires pour le reporting CSRD ? Cette fréquence a-t-elle un impact sur la précision et la fiabilité des données ?

Nous n'y sommes pas encore, mais nous ferons sans doute une revue annuelle

8) Comment votre entreprise collecte-t-elle et gère-t-elle les données de durabilité nécessaires pour le reporting selon la CSRD ? Pouvez-vous détailler les processus et les outils utilisés ? (Bilan carbone, SAP, etc).

Comme mentionné plus haut, nous faisons cela en interne avec nos fournisseurs directs (pour le bilan carbone, une personne spécifique du team prend cela en charge)

9) Votre entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes pour assurer la qualité et la vérification des données collectées ? Si oui, pouvez-vous les décrire brièvement ?

Nous avons un process de validation avec les fournisseurs (meetings face to face) et l'aide aussi d'un bureau local Stanley Stella au Bangladesh et en Chine qui peuvent être en contact continu avec les fournisseurs.

10) Comment collaborez-vous avec les différents départements au sein de votre entreprise pour assurer une collecte de données complète et cohérente ?

Nous avons instauré des « working groups » incluant les différentes responsables de l'entreprise sur des sujets particuliers (logistique, office, énergie fournisseurs, ...)

11) La CSRD a-t-elle modifié ou influencé vos pratiques de collecte de données ? Si oui, pourquoi et comment ?

Trop tôt pour le dire, mais nous sommes déjà très avancé au niveau sustainability, donc je pense que ça ne va pas être trop contraignant.

12) La CSRD se base sur le principe de double matérialité. Comment votre entreprise a su identifier les éléments qui impactent l'extérieur mais aussi les éléments externes qui impactent votre entreprise ? Était-ce un processus simple ?

Top tôt pour le dire

13) Avez-vous ou rencontrez-vous des obstacles/défis dans la collecte de données ? Si oui, comment les surmontez-vous et quelles sont les données les plus difficiles à collecter ?

Nous verrons.

14) La CSRD a-t-elle fait augmenter vos coûts ? Si oui, de quelle manière ?

Le problème n'est sans doute pas les coûts, mais le temps à y consacrer (ressources)

15) Quel standard de reporting extra-financier votre entreprise utilisait-t-elle avant la CSRD (GRI, ISSB, TCFD, etc) ? Quels sont les avantages et inconvénients de celui-ci ?

Aucun standard spécifique.

16) Votre entreprise était-elle soumise à la NFRD ? Si oui, pensez-vous que cela vous a aidé à vous conformer à la CSRD ?

Non

17) Comment votre entreprise a accueilli la nouvelle directive CSRD ? Pensez-vous que c'est une directive positive ou bien plutôt un obstacle ? Si possible, pourriez-vous développer votre point de vue ?

Positif à mon sens pour que toute l'entreprise soit impliquée dans les obligations liées à la sustainability

18) Autres précisions qui vous semblent utiles ?

Nous sommes seulement au début du processus, donc un peu tôt pour avoir des réponses plus complètes.

Annexe 8 : questionnaire entreprise Y

1) Jusqu'à présent, pouvez-vous présenter les mesures ESG prises par votre entreprise antérieurement à la CSRD ?

Suppression des bouteilles en plastique (installation de fontaines à eau), placement de panneaux photovoltaïques, de bornes de recharge en vue du glissement du parc automobile vers des véhicules hybrides puis électriques ;

Organisation de plusieurs réunions en interne en vue de favoriser et développer des comportements plus durables : actions sur le process (interne et externe) et sur le produit (utilisation de matériaux plus durables, voire biosourcés ; provenance des matériaux et des stakeholders) ; pas encore d'action concrète mise en place suite à ces réunions

2) Pouvez-vous décrire comment votre entreprise comprend les exigences de la CSRD ?

C'est un rapport annuel sur la durabilité de l'entreprise, en regard des critères ESG

3) Quelles mesures avez-vous prises pour vous y conformer jusqu'à présent ? (formations, achat de logiciels, emploi de nouvelles personnes, etc)

Aucune, en dehors d'une prise d'information auprès d'Embuild (matinée à Verviers)

4) Quels sont les principaux défis que votre entreprise a rencontré/rencontre (ou pensez rencontrera) lors de la mise en œuvre des exigences de la CSRD ?

Affectation de ressources humaines non disponibles ou déjà surchargées, engagement de personnel dans un contexte tendu (pénurie, marges mises sous pression)

Difficulté de collecter des données objectives, vérifiées ; sous-traitance souvent constituée de petites structures, peu outillées pour fournir des informations fiables

5) Quelles sont les principales sources de données que vous utilisez pour le reporting de durabilité (internes et externes) ?

Aucunes directement puisqu'aucune mesure prise actuellement

Tous les outils développés en interne (suivi des commandes, des matériaux utilisés sur chantier, facturation, ...) pourront être mis à jour pour favoriser la collecte des données.

L'implémentation du BIM à la construction unifamiliale (en développement interne depuis 2017) permettra également de collecter des données (quantités mises en œuvre) de manière fiable et les outils (type breem, Totem, ...) développés pour et autour de la maquette 3D

6) Quels types de données de durabilité (ESG) collectez-vous ?

Aucunes puisqu'aucune mesure prise actuellement

7) À quelle fréquence collectez-vous les données nécessaires pour le reporting CSRD ? Cette fréquence a-t-elle un impact sur la précision et la fiabilité des données ?

Sans objet (pas de mesure prise actuellement)

8) Comment votre entreprise collecte-t-elle et gère-t-elle les données de durabilité nécessaires pour le reporting selon la CSRD ? Pouvez-vous détailler les processus et les outils utilisés ? (Bilan carbone, SAP, etc).

Sans objet (pas de mesure prise actuellement)

Des données sont collectées via les outils développés en interne, qui sont alimentés par les collaborateurs au fur et à mesure de l'évolution des chantiers (BMat notamment) ; ces données ne sont actuellement pas utilisées à des fins CSRD

9) Votre entreprise a-t-elle mis en place des mécanismes pour assurer la qualité et la vérification des données collectées ? Si oui, pouvez-vous les décrire brièvement ?

Sans objet (pas de mesure prise actuellement)

10) Comment collaborez-vous avec les différents départements au sein de votre entreprise pour assurer une collecte de données complète et cohérente ?

Sans objet (pas de mesure prise actuellement)

11) La CSRD a-t-elle modifié ou influencé vos pratiques de collecte de données ? Si oui, pourquoi et comment ?

Non car pas de collecte

12) La CSRD se base sur le principe de double matérialité. Comment votre entreprise a su identifier les éléments qui impactent l'extérieur mais aussi les éléments externes qui impactent votre entreprise ? Était-ce un processus simple ?

Sans objet car pas de mesure prise actuellement, mais le concept de double matérialité développé lors de l'information donnée par Embuild ne semblait pas évident à appréhender. Ces éléments matériels ne semblent donc pas simples à déterminer.

13) Avez-vous ou rencontrez-vous des obstacles/défis dans la collecte de données ? Si oui, comment les surmontez-vous et quelles sont les données les plus difficiles à collecter ?

Sans objet (pas de mesure prise actuellement)

On peut imaginer que certains fournisseurs rechignent à divulguer certaines informations, ou que certains petits stakeholders ne soient pas en mesure de les donner

14) La CSRD a-t-elle fait augmenter vos coûts ? Si oui, de quelle manière ?

Non (pas de mesure prise actuellement) mais coûts importants attendus (charge de travail en interne, cabinet d'audit pour mise en place du suivi + suivi)

15) Quel standard de reporting extra-financier votre entreprise utilisait-t-elle avant la CSRD (GRI, ISSB, TCFD, etc) ? Quels sont les avantages et inconvénients de celui-ci ?

Aucune idée, je ne travaille pas dans ce service

16) Votre entreprise était-elle soumise à la NFRD ? Si oui, pensez-vous que cela vous a aidé à vous conformer à la CSRD ?

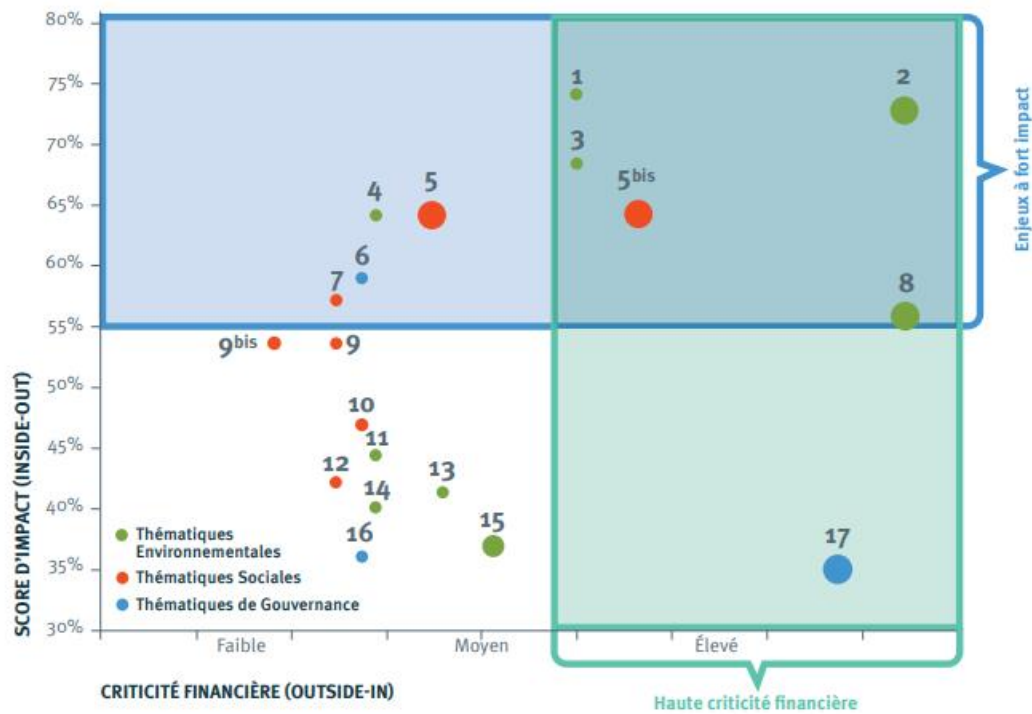
Non

17) Comment votre entreprise a accueilli la nouvelle directive CSRD ? Pensez-vous que c'est une directive positive ou bien plutôt un obstacle ? Si possible, pourriez-vous développer votre point de vue ?

L'objectif poursuivi par cette mesure est certainement positif. Néanmoins, les obstacles sont nombreux : affectation de ressources, coûts du reporting, collecte de données fiables chez les stakeholders (plus simple chez les « gros » fournisseurs que chez les indépendants non soumis à cette directive), augmentation du coût du produit en concurrence avec d'autres acteurs non soumis à la directive

Annexe 9 : matrice de double matérialité Ethias

Matrice de double matérialité



ENJEUX LES PLUS MATÉRIELS	
1	● Réduction de sa consommation d'énergie – Echec de l'action climatique
2	● Produits et services de prévention des risques climatiques – Événements météorologiques extrêmes
3	● Réduction de son empreinte carbone – Echec de l'action climatique
4	● Réduction de la pollution – Pollution
5	● Actions en matière de conditions d'emploi pour son personnel – Détérioration de la santé mentale
5bis	● Actions en matière de conditions d'emploi pour son personnel - Nouvelles attentes des travailleurs et pénurie de compétences spécifiques
6	● Ethique avec laquelle Ethias est dirigée et gère son organisation – Ethique et gouvernance
7	● Actions au bénéfice de la société – Erosion de la cohésion sociale et polarisation de la société
8	● Produits et services en couverture des risques climatiques
17	● Actions relatives à l'information – Technologies, cybercriminalité et cyber-insécurité généralisées

AUTRES ENJEUX	
9	● Actions en faveur du traitement équitable et de l'égalité des chances - Erosion de la cohésion sociale et polarisation de la société
9bis	● Actions en faveur du traitement équitable et de l'égalité des chances – Diversité et inclusion
10	● Actions en faveur des conditions d'emploi et des droits humains – Ethique et gouvernance
11	● Favoriser l'économie circulaire – Environnement, pollution
12	● Offre de produits et services accessibles - Erosion de la cohésion sociale et polarisation de la société
13	● Utilisation de l'eau – Environnement, rareté des ressources
14	● Actions de réduction des déchets – Environnement, pollution
15	● Actions en faveur de la biodiversité – Perte de biodiversité et effondrement des écosystèmes
16	● Transparence sur l'influence que peut avoir Ethias au travers de ses activités et engagements – Ethique et gouvernance

Liste des personnes contactées

Entreprise	Personne contactée	Fonction	Mail
Ethias	LEFKA Effrosyni	Advisor to CFO & Strategic Projects Management	effrosyni.lefka@ethias.be
EVS	COLLETTE Edith	ESG officer	e.collette@evs.com
John Cockerill	VAN CAMPFORT Nele	ESG specialist	nele.vancampfort@johncockerill.com
Stanley/Stella	HUBLET Michel	Head of sustainability	michel.hublet@stanleystella.com
Entreprise X	Anonyme	Anonyme	Anonyme
Entreprise Y	Anonyme	Anonyme	Anonyme
Entreprise Z	Anonyme	Anonyme	Anonyme

Bibliographie

- ACCA. (2016). Mapping the sustainability reporting landscape. https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/sus/ACCA_CDSB%20Mapping%20the%20sustainability%20landscape_Lost%20in%20the%20right%20direction.pdf
- Adams, C. A., & Frost, G. R. (2008a). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288-302. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2008.05.002>
- Adams, C., Alhamood, A. M., He, X., Tian, J., Wang, L., & Wang, Y. (2022). The development and implementation of GRI Standards: practice and policy issues. In C. A. Adams (Ed.), *Handbook of Accounting and Sustainability* (pp. 26-43). (Research Handbooks in Accounting series). Edward Elgar Publishing Ltd. <https://drkaroladams.net/the-development-and-implementation-of-gri-standards-practice-and-policy-issues/#comments>
- Adams, S., Fries, J. and Simnett, R. 2011, 'The journey toward Integrated Reporting', *Accountants Digest*, CCH 558, 1–41.
- Agudelo, M. A. L., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal Of Corporate Social Responsibility*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Albuquerque, R., Koskinen, Y., & Zhang, C. (2019). Corporate Social Responsibility and Firm Risk : Theory and Empirical Evidence. *Management Science*, 65(10), 4451-4469. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043>
- Amir, E., & Lev, B. (1996). Value-relevance of nonfinancial information : The wireless communications industry. *Journal Of Accounting & Economics/Journal Of Accounting And Economics*, 22(1-3), 3-30. [https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(96\)00430-2](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(96)00430-2)
- Arum, R. N., & Amalia, D. (2022). CSR Disclosure Quality : The Impact of Stand-alone Reports, Assurances, Reporting Guidelines, and Stakeholders. *Jurnal Reksa/Jurnal Reka*, 9(2), 91-99. <https://doi.org/10.12928/jreksa.v9i2.6768>
- Autorité des marchés financiers. (2024). Le reporting de durabilité CSRD : se préparer aux nouvelles obligations. <https://www.amf-france.org/fr/actualites-publications/dossiers-thematiques/le-reporting-de-durabilite-csrd-0>
- Auzepy, A., Tönjes, E., Lenz, D., & Funk, C. (2023). Evaluating TCFD reporting—A new application of zero-shot analysis to climate-related financial disclosures. *PloS One*, 18(11), e0288052. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0288052>
- Ball, A., Owen, D. L., & Gray, R. (2000). External transparency or internal capture ? The role of third-party statements in adding value to corporate environmental reports1. *Business Strategy And The Environment*, 9(1), 1-23. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-0836\(200001/02\)9:1](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-0836(200001/02)9:1)
- Banque Nationale de Belgique. (2024). Liste des entreprises soumises à la CSRD. <https://www.nbb.be/fr/articles/liste-des-entreprises-soumises-la-csrd>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. O. (2021). MOVING FROM NON-FINANCIAL TO SUSTAINABILITY REPORTING : ANALYZING THE EU COMMISSION'S PROPOSAL FOR a CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING

- DIRECTIVE (CSRD). *Facta Universitatis. Series : Economics And Organization*, 1, 369. <https://doi.org/10.22190/fueo210817026b>
- Becker, M. G., Martin, F., & Walter, A. (2022). The power of ESG transparency : The effect of the new SFDR sustainability labels on mutual funds and individual investors. *Finance Research Letters*, 47, 102708. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102708>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2009). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77(305), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2009.00843.x>
- Berthelot, S., Coulmont, M., & Serret, V. (2012). Do investors value sustainability reports ? a Canadian study. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management*, 19(6), 355-363. <https://doi.org/10.1002/csr.285>
- Boisseau, L. (2018, 3 janvier). MIFID II : les six clés d'une réforme qui bouleverse les marchés financiers. *Les Echos*. <https://www.lesechos.fr/2018/01/mifid-ii-les-six-cles-dune-reforme-qui-bouleverse-les-marches-financiers-981050>
- Breijer, R., & Orij, R. P. (2022a). The Comparability of Non-Financial Information : An Exploration of the Impact of the Non-Financial Reporting Directive (NFRD, 2014/95/EU). *Accounting In Europe*, 19(2), 332-361. <https://doi.org/10.1080/17449480.2022.2065645>
- Carini, C., Rocca, L., Veneziani, M., & Teodori, C. (2018). Ex-Ante Impact Assessment of Sustainability Information—The Directive 2014/95. *Sustainability*, 10(2), 560. <https://doi.org/10.3390/su10020560>
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- Carungu, J., Molinari, M., Nicolò, G., Pigatto, G., & Sottoriva, C. (2022). Implementing SDGs and Mandatory Non-financial Reporting in Corporate Practices : Insight from an Italian Global Player. Dans *SIDREA series in accounting and business administration* (p. 61-84). https://doi.org/10.1007/978-3-030-90355-8_3
- Cazal, D. (2008). Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats. *Revue de L'organisation Responsable*, 3(1), 12. <https://doi.org/10.3917/ror.031.0012>
- Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting : economic analysis and literature review. *Review Of Accounting Studies*, 26(3), 1176-1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Commission Européenne. (2001). COMMISSION RECOMMENDATION of 30 May 2001 on the recognition, measurement and disclosure of environmental issues in the annual accounts and annual reports of companies. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32001H0453>
- Commission Européenne. (2011). 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'UE pour la période 2011-2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM%3A2011%3A0681%3AFIN>
- Commission Européenne. (2017). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION Guidelines on non-financial reporting (methodology for reporting non-financial information) (2017/C 215/01). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01))

- Commission Européenne. (2019). COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN COUNCIL, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS The European Green Deal. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- Cormier, D., Lapointe-Antunes, P., & Magnan, M. (2014). Does corporate governance enhance the appreciation of mandatory environmental disclosure by financial markets ? *The Journal Of Management And Governance*, 19(4), 897-925. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9299-4>
- Cremasco, C., & Boni, L. (2022). Is the European Union (EU) Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) effective in shaping sustainability objectives ? An analysis of investment funds' behaviour. *Journal Of Sustainable Finance & Investment*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2124838>
- David, B., & Giordano-Spring, S. (2021). Climate Reporting Related to the TCFD Framework : An Exploration of the Air Transport Sector. *Social & Environmental Accounting/Social And Environmental Accountability Journal*, 42(1-2), 18-37. <https://doi.org/10.1080/0969160x.2021.2007784>
- De Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022a). The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future : critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific Accounting Review*, 34(5), 728-747. <https://doi.org/10.1108/par-02-2022-0034>
- Editor. (2022c, juin 15). *History of ISO 26000 - ISO 26000*. ISO 26000. <https://iso26000.info/history-of-iso-26000/>
- EFRAG. (2022). Exposure draft ESRS 1 General Principles. <https://efrag-website.azurewebsites.net/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FsiteAssets%2FBC%2520ESRS%25201%2520General%2520Principles.pdf&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Ethias. (2024). Rapport annuel consolidé 2023. https://www.ethias.be/corp/content/dam/ethias-corporate/docs/rapports-annuels/fr/2023/2023_Ethias_Rapport_Annuel_conso.pdf
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance ? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>
- Friedman, H. L., & Heinle, M. S. (2016). Taste, information, and asset prices : implications for the valuation of CSR. *Review Of Accounting Studies*, 21(3), 740-767. <https://doi.org/10.1007/s11142-016-9359-x>
- Gillan, S. L., Koch, A., & Starks, L. T. (2021). Firms and social responsibility : A review of ESG and CSR research in corporate finance. *Journal Of Corporate Finance*, 66, 101889. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889>
- Gramlich, J., & Huang, L. (2017). The Effect of Mandated CSR Disclosure on the Pollution Levels of Publicly-Traded Chinese Firms. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2906533>
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1988). Corporate Social Reporting : Emerging Trends in Accountability and the Social Contract. *Accounting, Auditing & Accountability/Accounting Auditing & Accountability*, 1(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/eum000000004617>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>

- GRI. (2022). The GRI Standards : Enabling transparency on organizational impacts. <https://www.globalreporting.org/media/wmxlklns/about-gri-brochure-2022.pdf>
- Habel, J., Schons, L. M., Alavi, S., & Wieseke, J. (2016). Warm Glow or Extra Charge ? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness. *Journal Of Marketing*, 80(1), 84-105. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0389>
- Hahnkamper-Vandenbulcke, N. (2021). European Parliamentary Research Service (EPRS). *Non-financial Reporting Directive*. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)
- Haji, A. A., Coram, P., & Troshani, I. (2022, 17 mars). *Consequences of CSR Reporting Regulations Worldwide : A Review and Research Agenda*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4059679
- Hartzmark, S. M., & Sussman, A. B. (2019). Do Investors Value Sustainability ? A Natural Experiment Examining Ranking and Fund Flows. *The Journal Of Finance*, 74(6), 2789-2837. <https://doi.org/10.1111/jofi.12841>
- Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union. *Accounting In Europe*, 1-36. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>
- IFRS. (2022). Exposure draft IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-ifrs-s1-general-requirements-for-disclosure-of-sustainability-related-financial-information.pdf>
- IFRS. (2022). Exposure draft IFRS S2 Climate-related Disclosures. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf>
- Institut de l'énergie et de l'environnement de la Francophonie (2012). Responsabilité sociétale des organisations. *La norme ISO26000, fiche n°1*. https://www.ifdd.francophonie.org/media/docs/publications/479_ISO26000_Fiche_no_1.pdf
- ISO. (2014). Découvrir ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf
- Izzo, M. F., Ciaburri, M., & Tiscini, R. (2020). The Challenge of Sustainable Development Goal Reporting : The First Evidence from Italian Listed Companies. *Sustainability*, 12(8), 3494. <https://doi.org/10.3390/su12083494>
- Jackson, G., Bartosch, J. R., Avetisyan, E., Kinderman, D., & Knudsen, J. S. (2019). Mandatory Non-financial Disclosure and Its Influence on CSR : An International Comparison. *Journal Of Business Ethics*, 162(2), 323-342. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04200-0>
- JRC Technical Reports. (2019). EU Ecolabel criteria for Financial Products. *Preliminary report*. https://susproc.jrc.ec.europa.eu/product-bureau/sites/default/files/contenttype/product_group_documents/1581683024/20190315%20PR%201.0%20EU%20EL%20Financial%20Products_Final%20consultation.pdf

- Korca, B., Costa, E., & Bouten, L. (2023). Disentangling the concept of comparability in sustainability reporting. *Sustainability Accounting, Management And Policy Journal*, 14(4), 815-851. <https://doi.org/10.1108/sampj-05-2022-0284>
- Korca, B., Costa, E., & Farneti, F. (2021). From voluntary to mandatory non-financial disclosure following Directive 2014/95/EU : an Italian case study. *Accounting In Europe*, 18(3), 353-377. <https://doi.org/10.1080/17449480.2021.1933113>
- KPMG. (2020). The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The_Time_Has_Come_KPMG_Survey_of_Sustainability_Reporting_2020.pdf
- La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., Tarquinio, L., & Dumay, J. (2018). Harmonising non-financial reporting regulation in Europe. *Meditari Accountancy Research*, 26(4), 598-621. <https://doi.org/10.1108/medar-02-2018-0290>
- Lang, M., & Stice-Lawrence, L. (2015). Textual analysis and international financial reporting : Large sample evidence. *Journal Of Accounting & Economics/Journal Of Accounting And Economics*, 60(2-3), 110-135. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2015.09.002>
- Lien, D. Q. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle ? *Communication et Organisation*, 26, 26-43. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3269>
- Mittelbach-Hörmanseder, S., Hummel, K., & Rammerstorfer, M. (2020). The information content of corporate social responsibility disclosure in Europe : an institutional perspective. *European Accounting Review*, 30(2), 309-348. <https://doi.org/10.1080/09638180.2020.1763818>
- Moinier, M. (2023). Pacte Vert pour l'Europe : des dispositifs législatifs contraignants pour les entreprises. *Revue/Servir*, N° 520(2), 54-57. <https://doi.org/10.3917/servir.520.0054>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 27(2), 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>
- Odoabaša, R., & Marošević, K. (2023). EXPECTED CONTRIBUTIONS OF THE EUROPEAN CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD) TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE EUROPEAN UNION. *EU And Comparative Law Issues And Challenges Series*. <https://doi.org/10.25234/ecllc/27463>
- Parlement et Conseil Européen. (2003). Directive 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2003 modifiant les directives 78/660/CEE, 83/349/CEE, 86/635/CEE et 91/674/CEE du Conseil sur les comptes annuels et les comptes consolidés de certaines catégories de sociétés, des banques et autres établissements financiers et des entreprises d'assurance. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL/?uri=CELEX:32003L0051>
- Parlement et Conseil Européen. (2013). DIRECTIVE 2013/34/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 26 juin 2013 relative aux états financiers annuels, aux états financiers consolidés et aux rapports y afférents de certaines formes d'entreprises, modifiant la directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil et abrogeant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:182:0019:0076:FR:PDF>
- Parlement et Conseil Européen. (2014). 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. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>

Parlement et Conseil Européen. (2021). Proposition de DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL modifiant les directives 2013/34/UE, 2004/109/CE et 2006/43/CE ainsi que le règlement (UE) n° 537/2014 en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0189>

Parlement et Conseil Européen. (2022). 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. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism— and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review, 89*(1-2), 62-77.

Protin, P., Gonthier-Besacier, N., Disle, C., Bertrand, F., & Périer, S. (2014). L'information non financière. Clarification d'un concept en vogue. *Revue Française de Gestion, 40*(242), 37-47. <https://doi.org/10.3166/rfg.242.37-47>

Safari, M., & Areeb, A. (2020). A qualitative analysis of GRI principles for defining sustainability report quality : an Australian case from the preparers' perspective. *Accounting Forum, 44*(4), 344-375. <https://doi.org/10.1080/01559982.2020.1736759>

Schönherr, N. Findler, F. Martinuzzi, A. (2022). Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. (2017d). *Transnational Corporations, 24*(3), 33-47. <https://doi.org/10.18356/cfb5b8b6-en>

Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals : Opportunities for Companies and Investors. *The Bank Of America Journal Of Applied Corporate Finance, 29*(2), 87-99. <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>

Schütze, F., & Stede, J. (2021). The EU sustainable finance taxonomy and its contribution to climate neutrality. *Journal Of Sustainable Finance & Investment, 14*(1), 128-160. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2006129>

Stolowy, H., & Paugam, L. (2023). Sustainability Reporting : Is convergence possible ? *Accounting In Europe, 20*(2), 139-165. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2189016>

Tsalis, T. A., Malamateniou, K. E., Koulouriotis, D., & Nikolaou, I. E. (2020). New challenges for corporate sustainability reporting : United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corporate Social-responsibility And Environmental Management, 27*(4), 1617-1629. <https://doi.org/10.1002/csr.1910>

Venturelli, A., Pizzi, S., Caputo, F., & Principale, S. (2020). The revision of nonfinancial reporting directive : A critical lens on the comparability principle. *Business Strategy And The Environment, 29*(8), 3584-3597. <https://doi.org/10.1002/bse.2598>

Winston, A. (2014, 23 juillet). *The most powerful green NGO you've never heard of*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2010/10/the-most-powerful-green-ngo>

Zdolšek, D., & Beloglavec, S. T. (2023a). Sustainability Reporting Ecosystem : A Once-in-a-Lifetime Overhaul during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability, 15*(9), 7349. <https://doi.org/10.3390/su15097349>

Source des figures

Figure 1 : Worldfavor. (2023, juillet). CSRD: what is the double materiality assessment ? <https://blog.worldfavor.com/csr-what-is-the-double-materiality-assessment>

Figure 2 : EY Denkstatt. (2023, 22 août). European Sustainability Reporting Standards (ESRS) in a nutshell. <https://denkstatt.at/en/esrs-standards-explained/>

Figure 3 : Wikipédia. (2018, 17 juillet). Schéma bilan gaz à effet de serre (bilan carbone) pour entreprise, périmètre (ou scope) avec sources d'émissions de gaz à effet de serre. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Bilan_carbone_-_scope_p%C3%A9rim%C3%A8tres_-_entreprise.png

Figure 4 : Goodwill Management. (2023, 27 juillet). Matrice de matérialité et enjeux RSE | Goodwill Management. <https://goodwill-management.com/solutions/matrice-materialite/>

Executive summary

In 2012, the United Nations published its 'Sustainable Development Goals' (SDGs). There are 17 SDGs, covering a range of global issues that the UN would like its member countries to address by the year 2050.

In order to comply with the SDGs, the European Union published for the first time in 2014 a directive requiring certain companies to publish an extra-financial report, the aim of which was to increase the transparency of companies towards their stakeholders. This directive is the directive 2014/95/EU, commonly known as the 'Non-Financial Reporting Directive' (NFRD). However, for a number of reasons, this directive has not had the impact desired by the European Union. According to the companies concerned, the directive lacked clarity in its requirements, and the extra-financial reports lacked transparency and were not comparable between them.

In 2019, a review of the NFRD was launched with the aim of correcting its limitations and making sustainability reports more comparable and standardised. Following this revision, the European Union published the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in 2021. With the arrival of this directive, the first European reporting standards were published, the European Sustainability Reporting Standards (ESRS). This directive is part of the Green Deal, a set of initiatives launched in 2019 by the European Commission to address climate and environmental challenges such as global warming.

The aim of this research is to analyse the impact of the directive on the process of data collection from companies subject to it. More specifically, this research aims to explore the ways in which companies have implemented the CSRD in order to collect the data required for the report.

The results of this research show that there is a difference between companies that were already subject to the previous NFRD and companies for which the CSRD is the first directive that requires them to issue a sustainability report. This difference lies in the lack of expertise in the field of sustainability reporting and the lack of both human and material resources. This research also shows that companies have taken this directive very seriously and that the entire company is concerned by it.

The conclusion is that this directive has indeed had several impacts on the data collection process, as set out in the empirical study, but also an impact in terms of costs, since implementing the directive requires certain investments, and this is more pronounced for companies that were not subject to the NFRD. Despite this increase in costs and a lack of resources expressed by some companies, they have very much welcomed the CSRD as they see it as a driving force taking them collectively in the right direction.

Keywords : CSRD, NFRD, Non-financial reporting, Corporate Social Responsibility, Data collection

Word count = 22,298