

---

## Étude des défis et opportunités de la mise en place de la « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) pour de grands cabinets d'audit et de conseil

**Auteur :** Notte, Marie

**Promoteur(s) :** Habets, Christophe

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

**Diplôme :** Master de spécialisation en gestion des risques financiers

**Année académique :** 2023-2024

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/21754>

---

*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.*

---

**Étude des défis et opportunités de la mise en place de la  
« Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD)  
pour de grands cabinets d’audit et de conseil**

**Promoteur :**  
Christophe HABETS

**Lecteur :**  
Michaël FOCANT

Travail de fin d’études présenté par

**Marie NOTTE**

en vue de l’obtention du diplôme de

Master de spécialisation en Gestion des risques  
financiers, module Analyse, contrôle et révisorat

## REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde reconnaissance à Monsieur Christophe Habets, notre promoteur. Sa disponibilité, sa bienveillance et son expertise ont été d'un soutien inestimable tout au long de ce travail.

Nous adressons également nos remerciements les plus chaleureux à notre lecteur, Monsieur Michaël Focant, ainsi qu'aux personnes rencontrées chez KPMG et BDO dont les témoignages ont enrichi notre recherche.

Enfin, un immense merci à notre époux, Monsieur Guillaume Leroy, ainsi qu'à notre famille, pour leur soutien indéfectible. C'est avec une émotion profonde et un immense chagrin que nous dédions ce travail à la mémoire de notre frère et filleul, Vincent, dont la disparition prématurée a laissé un grand vide dans nos vies.

*“Hope is not a lottery ticket you can sit on the sofa and clutch, feeling lucky. It is an axe you break down doors with in an emergency. [...]*

*To hope is to give yourself to the future - and that commitment to the future is what makes the present inhabitable.”*

*Wayne Visser (2022)*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
0.1. Contexte et objectif général du mémoire.....	1
0.2. Motivations de la recherche.....	2
0.3. Structure du mémoire et méthodologie générale.....	3
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	<b>4</b>
1.1. Panorama de quelques notions liées à la durabilité .....	4
1.1.1. Développement durable.....	4
1.1.2. Responsabilité sociale des entreprise (RSE) .....	5
1.1.3. ISO 26000 .....	6
1.1.4. Triple Bottom Line (TBL).....	6
1.1.5. ESG .....	7
1.1.6. Doughnut Economics .....	7
1.1.7. La théorie des stakeholders .....	8
1.2. Panorama de quelques initiatives ESG au sein de l'Union européenne .....	9
1.2.1. Non-Financial Reporting Directive (NFRD).....	9
1.2.2. Action Plan on Sustainable Finance.....	10
1.2.3. European Green Deal .....	10
1.2.4. European Sustainable Finance Framework (EU SFF).....	10
1.2.5. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) .....	12
1.2.6. Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD).....	12
1.3. Focus sur la CSRD .....	12
1.3.1. Définition .....	12
1.3.2. Objectifs de cette directive européenne.....	13
1.3.3. Qui est concerné par cette directive et dans quel timing ? .....	14
1.3.4. Le concept de double matérialité.....	15
1.3.5. Quels changements pour les entreprises ?.....	16
1.3.6. Assurance ESG : de l'assurance limitée à l'assurance raisonnable.....	18
1.3.7. Quels professionnels pour ces nouvelles missions d'audit ?.....	18
1.3.8. Quelles sont les sanctions applicables si la CSRD n'est pas respectée ? .....	19
1.4. Synthèse de l'action de l'Union européenne en matière de finance durable .....	19
1.5. La durabilité sur le plan épistémologique .....	20
1.5.1. La « tragédie des biens communs ».....	20
1.5.2. La « tragédie de l'horizon » .....	21
1.5.3. « Wicked problem » .....	21

<b>CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>22</b>
2.1. Choix des questions de recherche.....	22
2.2. Choix de la démarche qualitative et de ses instruments .....	22
2.3. Choix de l'étude de cas multiples et des entreprises ciblées .....	23
2.4. Démarche de collecte de données.....	24
2.5. Démarche de méthodologie d'analyse des données .....	25
<b>CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENTS ET RÉSULTATS .....</b>	<b>26</b>
3.1. Changements apportés par la CSRD dans la vie des auditeurs .....	26
3.2. Défis apportés par la mise en œuvre de la CSRD.....	27
3.2.1. Pour les entreprises.....	27
3.2.2. Pour les cabinets d'audit et de conseil.....	27
3.3. Opportunités apportées par la mise en œuvre de la CSRD.....	28
3.3.1. Pour les entreprises.....	28
3.3.2. Pour les cabinets d'audit de et conseil.....	30
3.4. Préparation des firmes d'audit et de conseil à la mise en œuvre de la CSRD .....	31
3.4.1. Préparation .....	31
3.4.2. Focus sur la formation.....	32
3.4.3. Sur le plan du recrutement.....	32
3.4.4. Sur le plan des synergies possibles entre les différents départements du cabinet .....	33
3.5. Motivation des collaborateurs du cabinet à s'investir .....	34
3.6. Changements souhaitables pour améliorer la mise en œuvre de la CSRD.....	35
<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION .....</b>	<b>36</b>
4.1. Confrontation des éléments empiriques récoltés avec notre revue de littérature .....	36
4.1.1. Points de convergence avec la revue de littérature.....	36
4.1.2. Points de divergence avec la revue de littérature .....	36
4.2. Défis et opportunités apportés par la CSRD.....	37
4.2.1. Du point de vue des entreprises.....	37
4.2.2. Du point de vue des cabinets d'audit et de conseil.....	39
4.3. Implications de l'arrivée de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil.....	41
4.3.1. Recrutement et formation.....	41
4.3.2. Synergies à développer entre les différentes lignes de services .....	42
<b>CHAPITRE 5 : CONCLUSIONS .....</b>	<b>45</b>
5.1. Implications académiques de notre étude .....	45
5.2. Implications managériales de notre étude .....	46
5.3. Limites et suggestions pour les recherches futures .....	47
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>49</b>
<b>RÉSUMÉ - ABSTRACT .....</b>	<b>55</b>

<b>ANNEXES</b> .....	<b>56</b>
Annexe I : Guide d’entretien semi-directif.....	57
Annexe II : Tableau récapitulatif des personnes rencontrées .....	59
Annexe III : Structurogrammes de synthèse des défis et opportunités de la CSRD pour les entreprises...	60
3.1. Synthèse visuelle des défis de la mise en place de la CSRD pour les entreprises .....	60
3.2. Synthèse visuelle des opportunités de la mise en place de la CSRD pour les entreprises .....	61
Annexe IV : Structurogrammes de synthèse des défis et opportunités de la CSRD pour les cabinets d’audit et de conseil.....	62
4.1. Synthèse visuelle des défis de la CSRD pour les cabinets d’audit et de conseil.....	62
4.2. Synthèse visuelle des opportunités de la CSRD pour les cabinets d’audit et de conseil.....	63

### **Table des figures**

<b>Figure A</b> - Représentation des 17 Objectifs de développement durable de l’ONU.....	4
<b>Figure B</b> - Représentation des 3 piliers des critères ESG .....	7
<b>Figure C</b> - Diagramme de la théorie du donut .....	8
<b>Figure D</b> - Stakeholder Engagement <i>versus</i> Stakeholder Management .....	9
<b>Figure E</b> - Calendrier d’application de la CSRD .....	15
<b>Figure F</b> - Schéma explicatif du concept de « double matérialité » .....	15
<b>Figure G</b> - 4 piliers essentiels du plan d’action de l’UE en faveur de la finance durable.....	19
<b>Figure H</b> - Matrice des défis et opportunités de la mise en place de la CSRD pour les entreprises.....	37
<b>Figure I</b> - Matrice des défis et opportunités de la mise en place de la CSRD pour les cabinets .....	39

# INTRODUCTION

## 0.1. Contexte et objectif général du mémoire

En avril 2013, au Bangladesh, le Rana Plaza s'effondrait, entraînant le décès de plus d'un millier de personnes. Cet immeuble abritait la main d'œuvre des plus grandes marques de confection occidentales. Cet évènement a été un véritable **électrochoc** pour l'Occident et a permis une **prise de conscience** au niveau mondial des consommateurs par rapport à la provenance des produits achetés. Des voix se sont élevées notamment au sein de l'Union européenne par rapport à la nécessité d'agir contre l'exploitation de certaines entreprises qui profitent de l'absence de cadre juridique contraignants pour (sur)exploiter l'environnement et les personnes les plus vulnérables à travers le monde. Une surveillance renforcée semblait nécessaire.

De fait, dans notre monde en perpétuelle évolution où les défis environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance se font de plus en plus pressants, la **durabilité** est devenue une **préoccupation importante**. La Commission européenne a récemment renforcé son engagement envers la durabilité avec notamment la mise en place de la **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive), illustrant ainsi une volonté politique claire de promouvoir des pratiques commerciales plus durables et responsables.

Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées à la nécessité de repenser leurs stratégies pour intégrer pleinement ces enjeux dans leurs opérations. C'est là que les **acteurs** du monde de l'**audit** et du **conseil** peuvent jouer un **rôle** crucial. En effet, la CSRD marque un tournant majeur dans la manière dont les entreprises doivent divulguer leurs performances en matière de durabilité. Cette directive entraîne des **changements substantiels** tant pour les entreprises qui doivent se préparer à respecter de nouvelles obligations de reporting, que pour les cabinets d'audit et de conseil, qui doivent s'adapter pour accompagner cette transition.

Notre étude a pour finalité de se concentrer sur les défis et les opportunités que la CSRD présente pour **2 branches** des **cabinets** d'audit et de conseil : l'**Audit** et l'**Advisory**. L'**objectif principal** du présent mémoire est donc d'étudier les défis et opportunités de la mise en place de la « Corporate Sustainability Reporting Directive » (CSRD) au sein de 2 grands cabinets d'audit et de conseil. Pour cela, nous poserons **3 questions de recherche** :

1. Quels sont les **défis** et **points d'attention** de la mise en place de la CSRD (de manière générale, puis pour les cabinets d'audit et de conseil en particulier) ?
2. Quelles sont les **opportunités** apportées par la mise en place de la CSRD ?
3. Qu'est-ce que l'arrivée de cette directive européenne implique comme **changements** pour les cabinets d'audit et de conseil sur le plan du **recrutement** des collaborateurs ESG, de la **formation** et des **synergies** à développer entre les différentes lignes de services ?

Concernant la notion de « **grands cabinets** d'audit et de conseil », il s'agit d'entreprises de portée internationale spécialisées dans les services de vérification financière (audit), de conseil en gestion, de fiscalité et d'autres services professionnels (Manita & Elommal, 2018). Dans le cadre des travaux préparatoires à la directive<sup>1</sup> européenne 2014/56/UE pilotée par le commissaire Michel Barnier, et notamment du livre vert<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Règlement (UE) n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public. <https://cdn.cncc.fr/download/rea-projet-de-reglement-adopte-fr.pdf>.

<sup>2</sup> Le Livre vert, intitulé « Politique en matière d'audit : les leçons de la crise » et publié par la Commission européenne en 2010, examine plusieurs aspects critiques de l'audit à la lumière des leçons tirées de la crise financière de 2008, notamment le rôle des auditeurs, la gouvernance et l'indépendance des cabinets d'audit, la surveillance et la structure du marché. La concentration du marché de l'audit y est notamment discutée car ce dernier est dominé par 4 grands cabinets surnommés les « Big Four ». Il s'inquiète des risques systémiques posés par cette concentration, étant donné que la disparition de l'un de ces grands cabinets pourrait avoir des répercussions importantes sur la stabilité financière globale. En effet, ces grandes sociétés d'audit, suite à des consolidations au fil des années, sont devenues « trop grandes pour faire faillite ». La Commission envisage des mesures pour réduire ce risque, telles que le renforcement des capacités des cabinets plus petits, la réduction de la taille des grands cabinets, ainsi que l'imposition de règles plus strictes notamment en ce qui concerne la rotation des cabinets et la séparation des services d'audit et de conseil. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\(2010\)0561\\_/com\\_com\(2010\)0561\\_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com(2010)0561_/com_com(2010)0561_fr.pdf).



publié en octobre 2010, un classement<sup>3</sup> des dix plus grandes entreprises du secteur émerge, parmi lesquelles figurent KPMG et BDO, qui ont accueilli les entretiens de ce mémoire.

## 0.2. Motivations de la recherche

Proposer un sujet de recherche de ce type dans le cadre de notre mémoire de master complémentaire en Gestion des risques financiers nous a paru pertinent pour plusieurs raisons. Tout d'abord, son aspect novateur et lié à des préoccupations d'actualité pour le monde des entreprises. En effet, avec l'entrée en vigueur prochaine de la CSRD pour certaines entreprises (cf. 1.3.3. ci-après), il nous paraît crucial de comprendre les défis et opportunités qu'elle présente notamment pour les cabinets d'audit et de conseil.

Ensuite, sur le plan de la pratique professionnelle, étudier la mise en place de la CSRD pourrait permettre de mieux comprendre comment les entreprises et les cabinets d'audit et de conseil s'adaptent aux nouvelles exigences en matière de reporting de durabilité et de collecter des exemples de « bonnes » pratiques à partager pour l'avenir.

De plus, en espérant contribuer modestement à l'enrichissement de la littérature académique sur un sujet novateur, nous ambitionnons également d'apporter des éléments d'information et de réflexion pertinents pour ceux qui liront notre mémoire. De fait, la mise en place de la CSRD offre de nombreux défis et opportunités pour les grands cabinets d'audit et de conseil. Étudier ce sujet présente donc un intérêt managérial significatif pour plusieurs raisons.

*Primo*, sur le plan de la conformité réglementaire et de la gestion des risques, la CSRD impose des normes strictes de reporting de durabilité. Pour les grands cabinets d'audit et de conseil, se conformer à ces nouvelles exigences est crucial pour maintenir leur crédibilité et éviter des sanctions potentielles (Davis & Clark, 2023).

*Secundo*, cette directive peut offrir des opportunités de marché et de diversification des services. En effet, la CSRD crée une demande accrue pour les services de conseil en durabilité et en reporting ESG (environnemental, social et de gouvernance). Les cabinets peuvent ainsi développer de nouvelles offres de services pour répondre à ces besoins, ouvrant ainsi de nouveaux segments de marché (Evans & Martin, 2022).

*Tertio*, au niveau du renforcement de la compétitivité, en maîtrisant les exigences de la CSRD et en aidant leurs clients à s'y conformer, les cabinets peuvent renforcer leur position concurrentielle, se démarquant de la concurrence pour attirer davantage de clients (Harris & Thompson, 2023). Ils peuvent notamment se positionner comme des leaders en matière de durabilité et de reporting ESG.

*Quarto*, l'innovation et le développement de l'expertise. L'adoption de la CSRD nécessite une mise à jour des compétences et des pratiques internes. Cela incite les cabinets à investir dans la formation et le développement de nouvelles compétences, favorisant ainsi l'innovation et l'excellence dans leurs services (Brown & Green, 2023).

*Quinto*, sur le plan de l'amélioration de la relation avec leurs parties prenantes, la transparence accrue exigée par la CSRD améliore la communication entre les entreprises et leurs stakeholders. Les cabinets d'audit et de conseil peuvent jouer un rôle clé en facilitant cette communication, renforçant ainsi la confiance et la collaboration avec leurs clients (Johnson & Williams, 2022). Enfin, au niveau du soutien à la transition vers une économie durable, en s'engageant dans la mise en œuvre de la CSRD, les cabinets contribuent à la transition vers un modèle plus durable. Ils jouent un rôle crucial dans l'accompagnement des entreprises vers des pratiques responsables (Smith, 2023).

---

<sup>3</sup> Composé par exemple de Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), KPMG, BDO, Grant Thornton, RSM, Crowe Global, Nexia et Baker Tilly. Ce classement est relativement similaire à celui proposé par le dernier classement de référence du magazine *International Accounting Bulletin* (2024), qui place également dans ce groupe d'entreprises de premier plan les cabinets Mazars et HLB. [https://accounting.h5mag.com/iab\\_w24\\_supplement/growth\\_remains\\_positive\\_for\\_top\\_accountancy\\_networks\\_and\\_associations](https://accounting.h5mag.com/iab_w24_supplement/growth_remains_positive_for_top_accountancy_networks_and_associations).

En **conclusion**, l'étude de la mise en œuvre de la CSRD dans le cadre du présent mémoire peut s'avérer non seulement pertinente pour comprendre les impacts et les opportunités qu'elle présente pour les entreprises et les cabinets d'audit et de conseil, mais aussi bénéfique pour l'**enrichissement** de la **pratique professionnelle et académique**. En nous plongeant dans ce sujet, nous espérons contribuer modestement, à notre échelle, au développement de la réflexion par rapport à la transition vers une économie plus durable et responsable.

### 0.3. Structure du mémoire et méthodologie générale

Outre une **introduction**, le mémoire sera composé de 2 grandes parties : une partie théorique et académique (constituée par notre revue de littérature), suivie d'une seconde partie empirique.

Le **chapitre 1** nous permet donc d'explorer des notions liées à la durabilité et d'esquisser notre cadre théorique. Nous avons veillé à nous informer, via notre revue de littérature, par rapport aux recherches déjà effectuées sur le sujet et aux thématiques qui pourraient y être liées. Grâce à nos lectures, nous avons pu également poser un choix par rapport à l'angle d'étude qui nous a paru le plus intéressant pour aborder notre thématique de recherche (par le prisme des cabinets d'audit et de conseil).

Ensuite, les **chapitres 2 à 5** seront consacrés à notre étude de cas. Basée sur une méthodologie de type qualitative, via des entretiens individuels semi-directifs, cette seconde partie commencera par une présentation et une justification de notre méthodologie, suivie d'une présentation des données récoltées. Après, nous envisagerons une discussion des résultats. Enfin, nous terminerons par des **conclusions** pour résumer les apports de la présente recherche, les implications académiques et managériales, ainsi que les limites de l'étude et nos suggestions pour des recherches futures.

# CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

## 1.1. Panorama de quelques notions liées à la durabilité

Les développements qui suivent ont pour objectif de présenter, à travers notre revue de littérature, les principaux **concepts fondamentaux** de la **durabilité** qui ont un lien direct avec la CSRD<sup>4</sup>. Nous avons sélectionné ces concepts car ils constituent, selon nous, des **piliers essentiels** du discours actuel sur la responsabilité sociale des entreprises et les critères ESG. Nous nous sommes assurée que chaque notion abordée soit pertinente par rapport à l'objet de notre mémoire, tout en respectant une progression chronologique.

### 1.1.1. Développement durable

Le **développement durable** a été défini pour la première fois dans le **rapport Brundtland** de 1987, intitulé « Notre avenir à tous » par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement, comme étant un « *développement qui répond aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* »<sup>5</sup>. Il a pour objectif de concilier la promotion de la prospérité économique avec l'inclusion sociale et la protection de l'environnement. Il a servi de fondement à toutes les politiques et initiatives de l'Union européenne (UE). Notons que le développement durable est officiellement l'un des objectifs à long terme de l'UE conformément à l'article 3 de son traité<sup>6</sup>.

Bien plus, l'Union européenne s'est engagée à atteindre les **17 objectifs de développement durable** (ODD) du Programme des **Nations Unies** à l'horizon 2030 adopté en septembre 2015. Pour relever des défis tels que la lutte contre le changement climatique, la transition vers une économie à faibles émissions de carbone, la promotion de l'innovation et de l'entrepreneuriat, ainsi que la promotion de l'égalité des chances et l'accès à l'emploi, à l'éducation, aux soins de santé et à la protection sociale, l'Union européenne a mis en place diverses politiques, stratégies et initiatives que nous allons aborder dans la section suivante de la présente revue de littérature. Ces 17 ODD s'appuient sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) des Nations Unies, qui s'étaient sur la période 2000-2015. Alors que les OMD se concentraient uniquement sur les pays en développement, les ODD s'appliquent à tous les pays. Ces objectifs équilibrent les aspects économiques, sociaux et environnementaux de la durabilité et définissent 169 cibles à atteindre d'ici 2030.



Figure A - Représentation des 17 Objectifs de développement durable de l'ONU<sup>7</sup>

<sup>4</sup> Nous avons délibérément choisi de ne pas aborder certains concepts que nous considérons comme moins pertinents par rapport à la CSRD, tels que l'économie circulaire, le recyclage, le capital naturel, le risque climatique ou le bilan carbone.

<sup>5</sup> Source : Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. [https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige\\_entwicklung/dokumente/bericht/our\\_common\\_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre\\_avenir\\_a\\_tousrapportbrundtland1987.pdf](https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre_avenir_a_tousrapportbrundtland1987.pdf)

<sup>6</sup> « L'Union établit un marché intérieur. Elle œuvre pour le développement durable de l'Europe fondé sur une croissance économique équilibrée et sur la stabilité des prix, une économie sociale de marché hautement compétitive, qui tend au plein emploi et au progrès social, et un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement. Elle promeut le progrès scientifique et technique. Elle combat l'exclusion sociale et les discriminations, et promeut la justice et la protection sociales, l'égalité entre les femmes et les hommes, la solidarité entre les générations et la protection des droits de l'enfant. Elle promeut la cohésion économique, sociale et territoriale, et la solidarité entre les États membres. Elle respecte la richesse de sa diversité culturelle et linguistique, et veille à la sauvegarde et au développement du patrimoine culturel européen. »

Source : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:12016M003>.

<sup>7</sup> Source de la figure : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/wp-content/uploads/sites/4/2016/03/09-09-F-SDG-Poster.jpg>.

### 1.1.2. Responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La **Responsabilité sociale des entreprises** peut donc être comprise comme une approche intégrée de la gestion des entreprises qui vise à concilier la performance économique avec le bien-être social et la protection de l'environnement (Acquier & Aggeri, 2007). Elle implique une gestion proactive et réactive des impacts des activités de l'entreprise, ainsi qu'une attention particulière aux attentes et aux besoins des parties prenantes.

Dans le domaine de la gestion, différents courants se sont intéressés à la RSE au cours du temps (voir également à ce sujet Acquier & Aggeri, 2015). Tout d'abord, au **19<sup>e</sup> siècle** aux États-Unis, cette notion a commencé à émerger avec l'apparition des grandes entreprises et des débats sur leur rôle dans la société. L'ouvrage pionnier de cette théorie est celui de l'économiste **Howard Bowen** publié en **1953** (« Social Responsibilities of the Businessman »), qui est structuré autour de notions comme « stewardship », « trusteeship » et autour de la prise en considération des « groupes intéressés ». Il permet de se rendre compte du contexte d'apparition de la RSE durant les années 1950 dans le cadre de profondes transformations des modes de fonctionnement de l'économie américaine, de l'émergence des syndicats et des interrogations sur le modèle économique en place. Bowen (1953) définit la RSE comme les « obligations des entreprises à poursuivre des politiques, à prendre des décisions et à suivre des lignes d'action qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société ».

Ensuite, les années **1970** voient l'émergence du concept de **Corporate Social Responsiveness**, qui se concentre sur la capacité des entreprises à répondre aux attentes sociales (Sethi, 1975). Ce courant met en avant l'importance de l'anticipation et de la réactivité des entreprises face aux changements, aux demandes et aux attentes de la société.

Après, durant les années **1980-1990**, c'est l'approche liée à la **performance sociétale de l'entreprise** qui se développe. Cette approche évalue les entreprises non seulement sur leurs performances économiques, mais aussi sur leur impact social et environnemental (Freeman, 1984). Le modèle « Triple Bottom Line » (voir **1.1.4.** ci-après) s'inscrit dans ce courant.

En **1991**, **A. Carroll** a proposé un modèle de la RSE qui est souvent représenté sous forme de pyramide et qui est devenu très influent dans le domaine de la gestion des entreprises. Cet auteur identifie **4 types de responsabilités** que les entreprises doivent assumer :

- 1) les responsabilités **économiques**, qui constituent la base de la pyramide. Selon Carroll, la première responsabilité des entreprises est d'être rentable. Une entreprise doit générer des bénéfices pour survivre et pour répondre aux attentes de ses actionnaires et parties prenantes.
- 2) les responsabilités **légales**, qui se situent au-dessus des responsabilités économiques. Les entreprises doivent respecter la législation. Cela signifie qu'elles doivent réaliser leurs opérations dans les limites de la loi et s'assurer que leurs pratiques commerciales sont légales.
- 3) les responsabilités **éthiques**, qui constituent l'étage supérieur. Les entreprises doivent également suivre des normes éthiques, même au-delà de ce qui est légalement requis. Cela inclut des pratiques justes, honnêtes et respectueuses envers les parties prenantes.
- 4) les responsabilités **philanthropiques**, situées au sommet de la pyramide. Elles comprennent les actions volontaires réalisées par une entreprise pour contribuer au bien-être de la société. Cela peut inclure des dons de charité, des programmes de soutien philanthropique, *etc.*

Le modèle de Carroll est conçu pour montrer que les entreprises ont des **obligations multiples et interdépendantes envers les citoyens**. Les responsabilités économiques et légales sont fondamentales et doivent être remplies en premier. Ensuite, les entreprises doivent adopter des comportements éthiques et, enfin, contribuer volontairement au bien-être de la communauté à travers des actions caritatives. Cette approche holistique de la RSE met en évidence l'importance d'un équilibre entre la recherche de profit et la responsabilité envers la société.

### 1.1.3. ISO 26000

**ISO 26000** est une norme internationale relative à la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations<sup>8</sup>. Elle a été publiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) en novembre 2010. Contrairement à d'autres normes de ce type, ISO 26000 ne fixe pas d'exigences pour la certification, mais fournit plutôt des lignes directrices sur la manière dont les entreprises et les organisations peuvent opérer de manière socialement responsable (Hahn, 2013). Elle offre des orientations sur les principes de base de la responsabilité sociétale, les enjeux principaux et les domaines d'action possibles. Cette norme incite les organisations à dépasser le simple respect des lois, en mettant en avant que la conformité légale constitue une exigence fondamentale pour toute organisation (Zink, 2007).

Selon ISO 26000, les principes de la RSE sont notamment la responsabilité, la transparence, le comportement éthique, le respect des intérêts des stakeholders, le respect de la légalité, le respect des normes internationales de comportement et le respect des droits de l'homme (Laronze, 2016).

Bien plus, la norme identifie **7 questions centrales** qui doivent être abordées par toute organisation engagée dans une **démarche de responsabilité sociétale** (Coullet-Demaizière & Bonnifet, 2023) :

- la gouvernance de l'organisation
- les droits des êtres humains
- les relations et les conditions de travail
- l'environnement
- la loyauté des pratiques
- les questions relatives aux consommateurs
- la contribution au développement communautaire et à la société.

La norme ISO 26000 a été conçue pour être utilisée par tous les types d'organisations, indépendamment de leur taille, de leur activité ou de leur localisation. Elle propose un cadre pour évaluer les performances sociétales et environnementales, tout en fournissant des recommandations pour améliorer les pratiques. Il est important de noter qu'ISO 26000 n'est pas une norme de management avec des exigences spécifiques, mais plutôt un guide pour intégrer la responsabilité sociétale dans les valeurs et la stratégie de l'organisation (Gouiran & Aiello, 2023).

### 1.1.4. Triple Bottom Line (TBL)

Défini par **Elkington** (1998), la « **Triple Bottom Line** » (ou « triple bilan ») fait référence d'un point de vue littéral à la « ligne du bas » (*bottom line*) d'un compte de résultat qui constitue un des premiers éléments qu'un investisseur va regarder pour voir si une entreprise est profitable ou déficitaire.

Transposition de la notion de développement durable dans le contexte des entreprises, ce concept consiste à tenir compte à la fois du bilan social et environnemental de l'entreprise, en plus de son résultat financier (Longoni, 2014). Il propose d'établir un bilan représentant les profits ou les pertes engendrés par les 3 types d'activités de l'entreprise - économiques, sociales et environnementales. L'objectif est d'évaluer l'impact des décisions prises sur **3 « P » - Planet, People & Profit** (Verwaal *et al.*, 2021). Ce modèle a été particulièrement repris avec l'avènement de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE).

---

<sup>8</sup> Source : International Organization for Standardization (ISO). *ISO 26000 - Responsabilité sociétale*. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> et [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf).

### 1.1.5. ESG

L'acronyme international **ESG** est employé par la communauté financière pour identifier les critères « Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance ». Ces critères sont les 3 piliers fondamentaux de l'analyse extra-financière et jouent un rôle central dans la gestion socialement responsable. En utilisant les critères ESG, on peut apprécier l'engagement des entreprises envers la protection de l'environnement et le respect de leurs parties prenantes, y compris les employés, les partenaires, les sous-traitants et les clients.

Ce modèle est traditionnellement représenté sous forme de 3 cercles qui s'entrecroisent et peut être rapproché du leitmotiv évoqué ci-avant et précédemment utilisé par les entreprises : celui des 3 « P » (Planet - People - Profit) issus du modèle **TBL** (voir 1.1.4. ci-avant).



Figure B - Représentation des 3 piliers des critères ESG<sup>9</sup>

*Tout d'abord*, le **critère environnemental** tient compte notamment de la gestion des déchets, de l'efficacité énergétique, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre, de la protection contre la perte de la biodiversité et sa restauration, ainsi que de la prévention des risques environnementaux liés à la pollution de l'air et de l'eau. *Ensuite*, le **critère social** prend en compte, par exemple, le respect des droits de l'homme et des droits du travail, la prévention des accidents, la formation du personnel, la diversité des genres et l'inclusion, la chaîne de sous-traitance, le dialogue social et la lutte contre la corruption. *Enfin*, le **critère de gouvernance** englobe les droits des actionnaires, la surveillance du conseil d'administration, la mise en place effective d'un contrôle interne, le monitoring des rémunérations basées sur des objectifs et la mise en œuvre d'un Code de Conduite au sein de l'entreprise. Pour évaluer une stratégie de développement durable et d'investissement responsable, il est donc nécessaire de relier la performance financière d'une entreprise à son impact environnemental et social.

### 1.1.6. Doughnut Economics

Développée par l'économiste **Kate Raworth** dans son livre « La **Théorie du Donut**, l'économie de demain en 7 principes » (Raworth & Bury, 2018), cette théorie imagée propose un cadre pour un développement économique durable qui respecte les limites planétaires tout en garantissant le bien-être social de l'humanité. Elle a pour objectif d'allier les enjeux environnementaux à ceux de la justice sociale, afin d'atteindre un développement économique inclusif et durable qui respecte les limites écologiques et assure une qualité de vie acceptable pour tous (Le Faouder, 2022).

<sup>9</sup> Source de la figure : <https://epoch-res.com/wp-content/uploads/2020/03/epoch-esg.png>.

Dans son ouvrage, cette autrice propose le modèle suivant :

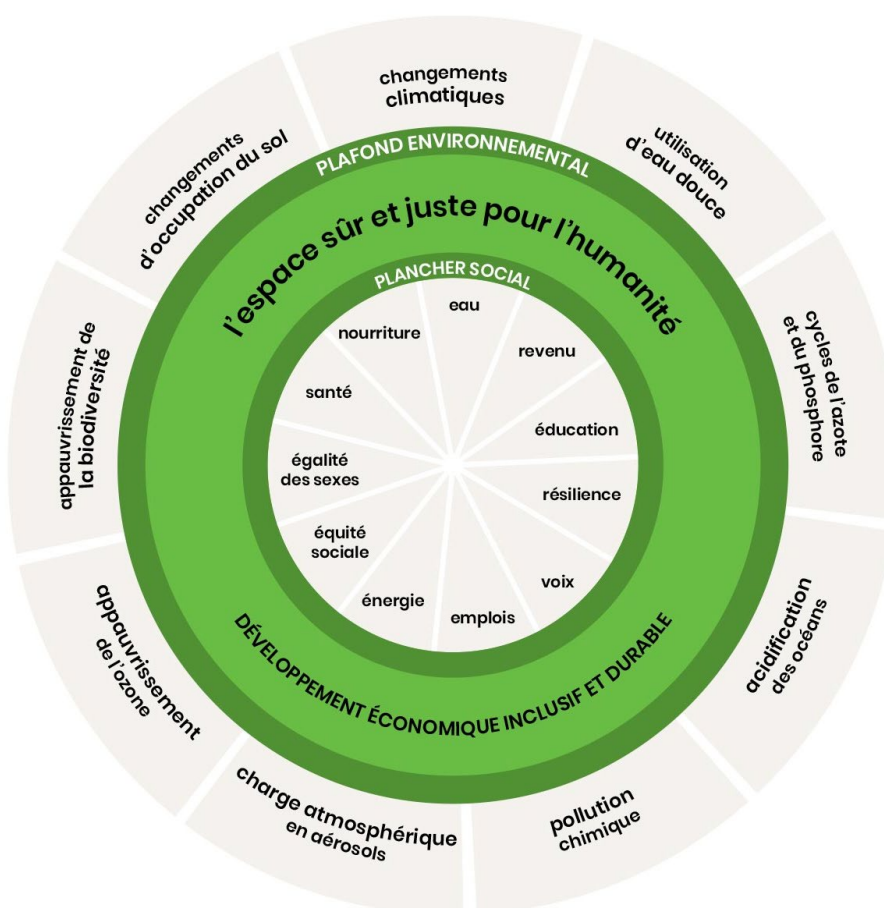


Figure C - Diagramme de la théorie du donut<sup>10</sup>

Ce **modèle** (Raworth & Bury, 2018), qui ressemble à un donut vu son centre creux, est composé d'un **anneau intérieur** qui correspond au « **plancher social** ». Il représente les fondations sociales nécessaires pour assurer le bien-être de tous les êtres humains. Cela inclut des éléments tels que la nourriture, la santé, l'éducation, l'eau, l'énergie, l'équité sociale, l'égalité des sexes, le revenu, la résilience, l'emploi et la voix.

Par contraste, l'**anneau extérieur** correspond au « **plafond environnemental** ». Il indique les limites écologiques que l'humanité ne doit pas dépasser pour éviter des dommages environnementaux irréversibles. Ces limites comprennent les changements climatiques, l'utilisation d'eau douce, les cycles de l'azote et du phosphore, l'acidification des océans, la pollution chimique, la charge atmosphérique en aérosols, l'appauvrissement de l'ozone, l'appauvrissement de la biodiversité et les changements d'occupation du sol.

La **zone verte** entre le plancher social et le plafond environnemental représente un « **espace sûr et juste** » où l'humanité peut prospérer. C'est là que les besoins essentiels de chaque personne peuvent être satisfaits sans risquer de dépasser les limites écologiques de la planète.

### 1.1.7. La théorie des stakeholders

Développée depuis des décennies en sciences de gestion, la **théorie** des stakeholders (ou **parties prenantes**) affirme qu'une entreprise doit être comprise comme un ensemble de relations entre des groupes qui ont un intérêt dans les activités de cette entreprise (Semal, 2006 ; Davidson, 2017).

<sup>10</sup> Source de la figure : <https://cec-impact.org/wp-content/uploads/2022/04/La-theorie-du-donut.jpg>.

Cette théorie cherche à analyser et à conceptualiser les différents types de relations qu'une organisation peut entretenir avec tous les acteurs (appelés « parties prenantes »), qu'ils soient directement ou indirectement impliqués dans son activité (Friedman & Miles, 2002). Le terme « **stakeholders** » désigne donc des individus ou des groupes qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de l'objectif principal de l'entreprise (Freeman, 2010).

Notons que les relations avec ces parties prenantes peuvent être envisagées de plusieurs manières. Tout d'abord, la gestion des parties prenantes (« **stakeholders management** ») est devenue un terme fréquemment utilisé qui implique que les comportements et les actions des parties prenantes peuvent, en effet, être gérés, c'est-à-dire être prévus, planifiés et contrôlés (Semal, 2006). Ensuite, l'engagement des parties prenantes (« **stakeholders engagement** ») s'intéresse quant à lui à la manière d'y parvenir et se concentre sur l'établissement des relations. Il s'agit d'une pratique qui consiste à influencer différents résultats par la consultation, la communication, la négociation, le compromis et/ou l'établissement de relations. La figure ci-après, issue de Davidson (2017) illustre ces 2 notions.

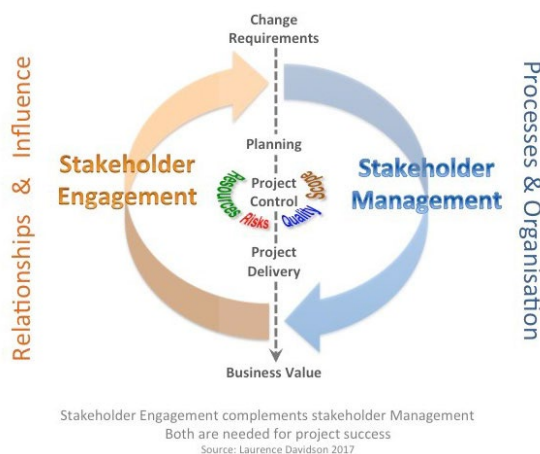


Figure D - Stakeholder Engagement *versus* Stakeholder Management<sup>11</sup>

## 1.2. Panorama des principales initiatives ESG au sein de l'Union européenne

Dans la continuité de la section précédente de la présente revue de littérature (1.1.), les sections suivantes offrent une présentation détaillée des principales **initiatives européennes** qui constituent le cadre global au sein duquel s'inscrit notamment la CSRD<sup>12</sup>. Chacune de ces initiatives a donc joué un rôle déterminant dans la construction de ce **cadre réglementaire et normatif** en matière de durabilité au sein de l'Union européenne. Elles ont également exercé une influence significative sur la finance, le secteur économique et/ou la pratique des auditeurs.

### 1.2.1. Non-Financial Reporting Directive (NFRD)

Conçue en **2014** et entrée en vigueur en **2018**, cette directive<sup>13</sup> fixe les règles relatives à la **déclaration obligatoire de performance extra-financière** auxquelles sont soumises certaines entreprises jusqu'à l'entrée en vigueur de la CSRD, qui a vu le jour à la suite de la révision de la NFRD dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe. Elle vise à encourager les sociétés à être transparentes et responsables quant aux critères ESG. Elle s'applique uniquement aux **grandes entreprises** européennes qui sont des entités d'intérêt public (EIP) - en anglais Public Interest Entities (PIE)<sup>14</sup> (Vander Bauwhede & Van Cauwenberge, 2022).

<sup>11</sup> Source de la figure : <https://www.apm.org.uk/resources/find-a-resource/stakeholder-engagement/>.

<sup>12</sup> Nous avons volontairement choisi de ne pas traiter ici certaines directives que nous considérons comme moins pertinentes pour notre sujet d'étude, telles que l'EU Climate Law, la Renewable Energy Directive, le Pacte européen sur les matières premières critiques, ainsi que les diverses directives concernant la gestion des ressources en eau, la biodiversité, etc.

<sup>13</sup> Source : 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/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>.

<sup>14</sup> Les « Entités d'Intérêt Public » regroupent les entreprises de l'Union européenne qui comptent plus de 500 travailleurs et qui sont qualifiées par les États-membres de PIE car ce sont des sociétés cotées en bourse, des banques, des entreprises d'assurances et d'autres entreprises qualifiées d'EIP.



### 1.2.2. Action Plan on Sustainable Finance

En 2018, l'Union européenne a mis au point un **plan d'action pour la finance durable**, qui vise à établir **3 objectifs** principaux, à savoir : **(I)** orienter les investissements de capitaux vers des activités économiques et des investissements durables ; **(II)** accorder de l'importance aux implications environnementales et sociales lors des prises de décisions financières ; **(III)** favoriser la transparence et la vision à long termes dans les activités financières des acteurs du marché européen<sup>15</sup>.

### 1.2.3. European Green Deal

Lancé en décembre 2019, l'European Green Deal<sup>16</sup> (**Pacte vert pour l'Europe**) a été imaginé pour constituer une réponse de l'Union européenne aux défis de la problématique ESG, notamment la menace du changement climatique et des dégradations de l'environnement à l'échelle mondiale. Par cette initiative, la Commission européenne veut rendre l'économie de l'UE **durable et neutre** en carbone d'ici **2050**. Ce pacte se concentre sur **6 axes principaux** :

- la *neutralité Carbone* : réduire les émissions de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici 2030 et atteindre la neutralité carbone d'ici 2050.
- l'*énergie propre* : promouvoir la transition vers des énergies renouvelables et réduire la dépendance aux combustibles fossiles.
- l'*économie circulaire* : promouvoir le recyclage, la réutilisation et la réparation pour minimiser les déchets.
- la *biodiversité* et l'*agriculture* : protéger, restaurer les écosystèmes et promouvoir des pratiques agricoles durables.
- les *transports durables* : réduire les émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports et améliorer l'efficacité énergétique.
- la *coopération internationale* : établir des partenariats pour assurer des chaînes de valeur durables et des technologies propres.

Par cette stratégie de croissance, l'Union européenne souhaite faire de l'Europe le premier continent neutre pour le climat.

### 1.2.4. European Sustainable Finance Framework (EU SFF)

L'**EU Sustainable Finance Framework** - le cadre de Finance Durable de l'UE - est un ensemble de réglementations et d'initiatives mises en place par l'Union européenne pour intégrer les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (**ESG**) dans le **secteur financier**. Ses objectifs principaux sont de rediriger les flux de capitaux vers des investissements durables, de gérer les risques financiers liés au changement climatique, à la dégradation de l'environnement et aux problèmes sociaux, ainsi que de promouvoir la transparence et la longévité des marchés financiers. Il est composé de différents éléments-clés.

*Premièrement*, l'**European Taxonomy Regulation (EU TR)** qui est un **système de classification** qui établit une **liste d'activités économiques respectueuses de l'environnement**<sup>17</sup>. Cette taxonomie vise à créer un langage commun et à fournir une définition claire de ce qui est considéré comme « durable » ou non sur le plan environnemental dans le contexte des investissements financiers, en proposant des **critères objectifs** pour **quantifier** la durabilité<sup>18</sup>.

---

Source : 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/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0034>.

<sup>15</sup> Source : Union européenne. (2018). *Renewed sustainable finance strategy and implementation of the action plan on financing sustainable growth*. [https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en)

<sup>16</sup> Source : [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_fr](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr).

<sup>17</sup> Source : EU-Taxonomy Regulation (EU TR) 2020/852/UE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020R0852>.

<sup>18</sup> Source : Union européenne. (2020). *Taxonomy : Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*. [https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-03/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-03/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf).

Pour être considérée comme « **verte** » et « **durable** », une **activité** doit non seulement contribuer de manière significative à l'un des 6 objectifs<sup>19</sup> environnementaux officiels de l'UE, mais elle ne peut pas leur « causer de préjudice important » (principe du « Do No Significant Harm ») et elle doit être conforme aux garanties sociales minimales. La vérification de ces critères permet d'évaluer l'éligibilité de l'activité à l'EU-TR, pour vérifier que, dans le contexte de l'entreprise concernée, l'activité est réellement durable. Ensuite, sur base de cette taxonomie et au moyen de mesures de performance objectives (les **TR -KPI**), les entreprises rendent compte de leur durabilité, de manière un peu différente selon qu'elles appartiennent au secteur de la finance ou non. Par exemple, les entreprises financières devront expliquer quelle partie de leur activité correspond à ce qui est défini dans la taxonomie comme des activités durables ; tandis que les autres types d'entreprises devront préciser quelle partie de leurs revenus (chiffre d'affaires), de leurs dépenses d'investissements (CapEx) et des coûts opérationnels (OpEx) entrent dans cette catégorie. Sur base du **rapport** entre les activités identifiées comme durables et le total, un **score** est **calculé** pour **déterminer l'alignement** des **activités** de la société avec la taxonomie. Le raisonnement sous-jacent de l'UE est que plus une entreprise atteint un score d'alignement élevé, plus elle sera attractive tant pour les banques que pour les investisseurs, ce qui leur permettrait de bénéficier d'un coût du capital inférieur.

*Deuxièmement*, le **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)** oblige les **gestionnaires d'actifs** et les **institutions financières** à divulguer comment ils intègrent les **risques ESG** dans leurs décisions d'investissement<sup>20</sup>. Il vise à accroître la transparence et à lutter contre le greenwashing (Schoenmaker & Schramade, 2019).

*Troisièmement*, il y a également le **Benchmark Regulation**<sup>21</sup>, un **règlement** qui introduit des **indices de référence** pour les **activités durables**, permettant aux investisseurs de comparer la performance des investissements durables par rapport aux benchmarks traditionnels (voir à ce sujet Busch *et al.*, 2021).

*Quatrièmement*, via la **Green Bond Standard**, l'UE a introduit une **norme** pour les **obligations vertes** (EU GBS), visant à créer un marché européen des obligations vertes robuste et transparent<sup>22</sup>. Cette norme de référence définit des critères stricts pour l'émission d'obligations vertes afin de garantir que les fonds levés sont utilisés pour des projets réellement durables (Ehlers *et al.*, 2020). Parmi ces conditions, il y a notamment le respect de certaines exigences spécifiques au prospectus ; le fait que les fonds levés doivent être alloués à des projets conformes à la taxonomie européenne ; l'obligation d'un recours à des examinateurs externes et l'obligation d'alignement avec la taxonomie à 100 % des activités économiques dans lesquelles les produits sont investis. Avec ce règlement, l'UE souhaite promouvoir un label volontaire pour donner confiance par rapport aux obligations durables sur le plan environnemental. Il s'appuie sur 3 piliers : l'utilisation du produit, la transparence et le contrôle externe. Dès le moment d'application de ce règlement (prévu en décembre 2024), seules les obligations vertes qui remplissent totalement les conditions du règlement 2023/2631 pourront utiliser l'appellation « European Green Bond ».

*En résumé*, l'EU Sustainable Finance Framework est une initiative qui vise à **transformer le secteur financier** de l'UE en un moteur de développement durable, en alignant les investissements avec les objectifs de la durabilité et en renforçant la transparence et la responsabilité dans le secteur financier.

---

<sup>19</sup> Pour information, ces 6 objectifs sont : l'atténuation du changement climatique ; l'adaptation au changement climatique ; l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ; la transition vers une économie circulaire ; la prévention et le contrôle de la pollution ; la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

<sup>20</sup> Source : Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019R2088>

<sup>21</sup> Source : Union européenne. Regulation (EU) 2016/1011 of the European Parliament and of the Council of 8 June 2016 on indices used as benchmarks in financial instruments and financial contracts or to measure the performance of investment funds and amending Directives 2008/48/EC and 2014/17/EU and Regulation (EU) N° 596/2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R1011>.

<sup>22</sup> Source : Règlement (UE) 2023/2631 du Parlement européen et du Conseil du 22 novembre 2023 sur les obligations vertes européennes et la publication facultative d'informations pour les obligations commercialisées en tant qu'obligations durables sur le plan environnemental et pour les obligations liées à la durabilité. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L\\_202302631](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302631).

### 1.2.5. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Pour répondre au manque d'ambition et d'efficacité de la NFRD, l'UE a conçu à partir de 2022 une **nouvelle directive** fixant des **normes de reporting plus strictes** à l'échelle européenne, afin de favoriser la transparence des entreprises. Elle vise également à améliorer la qualité et l'accessibilité des informations extra-financières. Cette directive fait l'objet d'une partie dédiée de la présente revue de littérature (voir 1.3 ci-après).

### 1.2.6. Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)

Approuvée en mai 2024, la **Directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité**<sup>23</sup> (CSDDD ou CS3D) est une initiative législative de l'Union européenne qui cherche à renforcer la responsabilité des entreprises en matière de **droits de l'homme** et d'**environnement** dans leurs chaînes d'approvisionnement et leurs opérations commerciales. Ses objectifs principaux sont la protection des droits des êtres humains et la protection de l'environnement, en faisant en sorte que les entreprises minimisent leurs impacts négatifs sur le plan écologique et promeuvent des pratiques durables. Cette directive concerne les grandes entreprises de l'UE et les entreprises non-européennes opérant dans l'UE, en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité. Elle implique également certaines entreprises de taille moyenne dans des secteurs à haut risque. L'originalité de cette directive réside avant tout au niveau du devoir de vigilance : les entreprises doivent identifier et évaluer les impacts potentiels et réels sur les droits de l'homme et l'environnement dans leurs chaînes d'approvisionnement, puis mettre en place des mesures pour prévenir, atténuer et, le cas échéant, remédier à ces impacts négatifs (Lafarre & Rombouts, 2022). Pour cela, elles doivent élaborer un plan de vigilance qui détaille les mesures de prévention et de remédiation. Ce plan doit être intégré dans les politiques de gestion des risques de l'entreprise. Les parties prenantes concernées doivent être consultées lors de l'élaboration de ce plan. Nous reviendrons sur les liens entre la CSDDD et la CSRD dans un paragraphe ultérieur de la présente revue de littérature (voir 1.4. ci-après).

## 1.3. Focus sur la CSRD

### 1.3.1. Définition

La **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** est une directive, c'est-à-dire un acte normatif initié par la Commission européenne en avril 2021 concernant les rapports de développement durable des entreprises<sup>24</sup>. Elle répond à l'objectif de neutralité carbone que s'est fixée l'Europe d'ici à 2050 via l'European Green Deal (voir à ce sujet le paragraphe 1.2.3. ci-avant). Cette directive s'inscrit dans la dynamique générale de réglementation de la finance durable au niveau européen et vise à orienter les flux de capitaux vers des investissements durables et à promouvoir la durabilité en tant qu'élément important d'une gestion des risques adéquate pour faire face aux défis des entreprises aujourd'hui.

Or, cela n'est possible que si les entreprises font preuve de transparence dans leurs communications à destination des parties prenantes. La finalité est de taille : transmettre une **meilleure information en quantité** et en **qualité** à tous les acteurs des écosystèmes des entreprises afin qu'ils aient les repères - l'information - pour prendre des décisions en connaissance de cause vers la durabilité.

Certes, il y avait déjà préalablement certaines réglementations mises en œuvre dans l'Union européenne qui créaient des obligations de reporting pour les institutions financières (règlement SFDR, taxonomie, *etc.*), mais aucune qui n'ait eu l'ampleur de la CSRD.

---

<sup>23</sup> Source : Proposition de Directive du Parlement Européen and du Conseil sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0071>.

<sup>24</sup> Source : 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/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>.

En termes de **timing**, cette directive est entrée en vigueur au niveau européen le 5 janvier 2023 et devait être **transposée** en droit belge pour le **6 juillet 2024** au plus tard, afin d'être en application pour les grandes entreprises de la vague 1 à partir de l'exercice 2024 (reporting 2025).

Or, cette **échéance** de juillet 2024 n'a **pas pu être respectée** car la transition vers les élections de juin 2024 en Belgique a mis à l'arrêt les perspectives de vote de cette transposition. Bien que le Gouvernement fédéral ait soutenu un projet de loi pour transposer cette directive européenne à la fin du mois d'avril, celui-ci n'a finalement pas pu être voté à temps par le Parlement notamment car des avis supplémentaires ont été demandés au Conseil d'État et à l'Autorité de protection des données par rapport à certaines questions techniques. Ces retours sont attendus d'ici septembre 2024 au plus tôt.

Notons au passage que si les financiers ont des obligations de reporting, il faut qu'ils aient eux-mêmes l'information dont ils ont besoin et la CSRD va consister *in fine* à mettre de la rigueur dans la collecte d'informations, le reporting vers le public et les investisseurs potentiels, afin que ces derniers fassent leur travail d'allocation du capital dans la direction de la durabilité, puis qu'eux-mêmes fassent leur reporting (de Gioia-Carabellese & Macri, 2023).

### 1.3.2. Objectifs de cette directive européenne

Par cette directive, l'Union européenne souhaite encourager les acteurs financiers à adopter une démarche de développement durable, mais aussi aider toutes les parties prenantes à reconnaître les entreprises performantes sur ce point. Il s'agit de progresser avant tout sur le plan de la **transparence** et de la **comparabilité** des entreprises en Europe (Baumüller & Grbenic, 2021). Le focus ne doit plus être uniquement sur le profit financier à tout prix, mais en tenant compte d'autres critères afin de le faire de manière plus « vertueuse » et exemplaire (Arvidsson & Dumay, 2022).

Les **finalités** essentielles de la CSRD sont donc d'encourager les investissements durables et de lutter contre l'écoblanchiment ou greenwashing. Ces phénomènes consistent en un décalage entre les paroles et les actes d'une organisation en matière de durabilité et de critères ESG (Cordelier, 2020). L'**écoblanchiment** est interdit en tant qu'acte de tromperie, notamment car il constitue une forme de pratique commerciale déloyale et mensongère (Berlan *et al.*, 2023). En Belgique, le Service public fédéral (SPF) Économie joue un rôle important dans la lutte contre le greenwashing car il fait appliquer les réglementations belges et européennes qui interdisent les pratiques commerciales déloyales. En 2022, il a publié un « Guide<sup>25</sup> de bonnes pratiques en matière d'allégations environnementales », qu'il a mis à jour en avril 2024. Il y explique ce que sont les allégations écologiques et l'écoblanchiment, afin de sensibiliser les entreprises comme les citoyens à identifier et à éviter ce type de pratiques. Les sanctions encourues y sont également détaillées.

Notons qu'à terme, la CSRD a pour **ambitions** d'encourager les entreprises à minimiser leur impact sur l'environnement (1) ; de promouvoir la transparence et la responsabilité dans l'information des entreprises (2) ; d'appliquer des sanctions aux entreprises qui ne respectent pas les lignes directrices en matière de responsabilité sociale (3) ; de fournir des incitations financières aux entreprises qui mettent en œuvre des pratiques durables (4). Sur le plan des **mesures** mises en place par la CSRD, les entreprises vont passer de la publication d'un reporting extra-financier à un reporting de durabilité avec un degré de précision des informations ESG plus important (Primec & Belak, 2022). De plus, l'adoption de 12 normes ESRS visant à uniformiser les critères ESG devrait faciliter l'harmonisation des publications des entreprises.

---

<sup>25</sup> Source : SPF Économie (2024), *Guidelines - Allégations environnementales*. <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/ Guide-pratique-Bonnes-pratiques-en-matiere-d-Allégations-environnementales.pdf>.

### 1.3.3. Qui est concerné par cette directive et dans quel timing ?

Contrairement à la NFRD, la CSRD a pour visée de s'appliquer à terme de manière identique à **toutes les grandes entreprises du monde** qui sont **cotées** sur un **marché européen** réglementé et qui répondent aux conditions, ce qui correspond à un plus grand nombre d'entreprises qui devront respecter ces obligations strictes de reporting. Néanmoins, il est important de souligner que, quelle que soit leur taille, leur chiffre d'affaires ou leur nombre d'employés, toutes les entreprises de l'Union européenne finiront par être touchées par cette nouvelle approche imposée par la directive. En effet, cette philosophie de changement se diffusera progressivement à travers l'ensemble de la chaîne de valeur, impactant ainsi toutes les organisations.

La détermination de la **date d'entrée** de l'entreprise dans le scope de la CSRD dépendra du fait de **dépasser** ou non un **seuil** défini pour 2 des 3 critères suivants : nombre de salariés en moyenne au cours de l'exercice clôturé, total du bilan et chiffre d'affaires net.

Pour chaque vague, des **échéances spécifiques** ont été prévues, même si des **assouplissements** commencent à apparaître. Par exemple, en avril 2024, le Conseil de l'UE a approuvé définitivement la décision de report de 2 ans (au 30 juin 2026) de l'adoption des normes sectorielles pour les entreprises européennes et des normes générales d'information en matière de durabilité pour certaines très grandes entreprises de pays tiers (hors UE)<sup>26</sup>. Ce délai devrait donner à l'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) l'opportunité d'élaborer ces normes en tirant parti de l'expérience acquise et des feedbacks reçus par rapport à la mise en application des 12 premières normes ESRS. La CSRD entrera donc progressivement en vigueur entre **2024 et 2028** en **plusieurs phases** :

- La **phase 1** concernera toutes les grandes **EIP** (de l'UE ou de pays tiers) **cotées** sur un marché réglementé, qui dépassent le seuil des **500 travailleurs** et qui ont plus de **50 millions** d'euros de chiffre d'affaires et/ou plus de 25 millions d'euros de total de bilan.  
⇒ Déclaration en **2025** (rapport) sur l'**exercice 2024** conformément aux ESRS en vigueur (à l'exception des normes sectorielles), avec une obligation d'assurance limitée.
- La **phase 2** inclura toutes les **grandes entreprises** (de l'UE ou de pays tiers) **cotées** sur un marché réglementé, qui dépassent le seuil de **250 travailleurs** et/ou plus de **50 millions** d'euros de chiffres d'affaires et/ou plus de **25 millions** d'euros de total de bilan.  
⇒ Déclaration en **2026** (rapport) sur l'**exercice 2025** conformément aux ESRS en vigueur (à l'exception des normes sectorielles), avec une obligation d'assurance limitée.
- La **phase 3** englobera toutes les **PME** - à l'exception des microentreprises<sup>27</sup> - **cotées** sur un marché réglementé, ainsi que les petits établissements de crédit non-complexes et les entreprises d'assurance et de réassurance.  
⇒ Déclaration en **2027** (rapport) sur l'**exercice 2026** conformément aux ESRS choisis par l'entreprise, avec une obligation d'assurance limitée. Une **période transitoire de 2 ans** sera offerte aux PME afin d'éviter durant ce délai de devoir fournir des informations ESG, à condition d'en expliquer la raison dans leur rapport de gestion.

<sup>26</sup> Source : Conseil de l'Union européenne, Communiqué de presse du 29 avril 2024. <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2024/04/29/council-adopts-directive-to-delay-reporting-obligations-for-certain-sectors-and-third-country-companies/#:~:text=La%20directive%20adopt%C3%A9e%20aujourd'hui,les%20entreprises%20de%20pays%20tiers>. Voir également à ce sujet RSM (2024). <https://www.rsm.global/belgium/fr/insights/leurope-allege-la-charge-du-rapportage-sous-la-csrd-pour-les-entreprises-non-europeennes-et-pour-les-normes-sectorielles>.

<sup>27</sup> Définies comme des sociétés ne dépassant pas 2 des critères suivants : 10 salariés, 450.000 € de total de bilan et 900.000 € de chiffre d'affaires.  
Source : Directive déléguée (UE) 2023/2775 de la Commission du 17 octobre 2023 modifiant la directive n° 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne l'ajustement des critères de taille pour les micro-, petites, moyennes et grandes entreprises ou pour les groupes. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L\\_202302775](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302775).

- La **phase 4** rassemblera **toutes** les **entreprises** de l'UE **cotées** et qui ont une **société-mère dans un pays tiers**. Un rapport de durabilité devra être publié au niveau du groupe en 2029 sur l'exercice 2028 si le groupe a généré un chiffre d'affaires net de plus de 150 millions d'euros dans l'Union européenne au cours des 2 derniers exercices successifs. Il faut en plus qu'une des autres conditions suivantes soient rencontrées : au moins 1 filiale/succursale de l'UE qui réponde aux critères fixant les grandes entreprises **ou** au moins 1 filiale/succursale de l'UE possédant un chiffre d'affaires de plus de 50 millions d'euros pour l'exercice précédent.

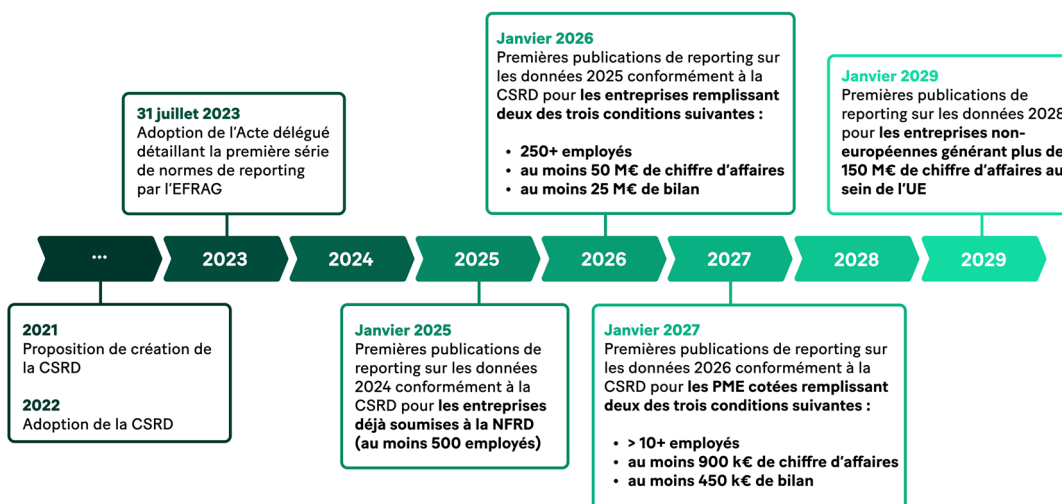


Figure E - Calendrier d'application de la CSRD<sup>28</sup>

### 1.3.4. Le concept de double matérialité

La double matérialité est un concept qui correspond à la conjonction entre 2 types de matérialité dans le cadre de travaux d'audit (Appelbaum *et al.*, 2023 ; Delgado-Ceballos *et al.*, 2023) :

- La **matérialité financière** (désignée aussi sous le terme de « matérialité simple »). Elle reflète l'influence de l'environnement économique, social et naturel sur les performances de l'entreprise.
- La **matérialité d'impact** (élément central de la double matérialité). Elle représente l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement économique, social et naturel.

Un **indicateur** est dit « **matériel** » lorsque les activités de l'entreprise l'impactent de manière importante et/ou lorsque cet indicateur a un impact important sur les performances de l'entreprise.

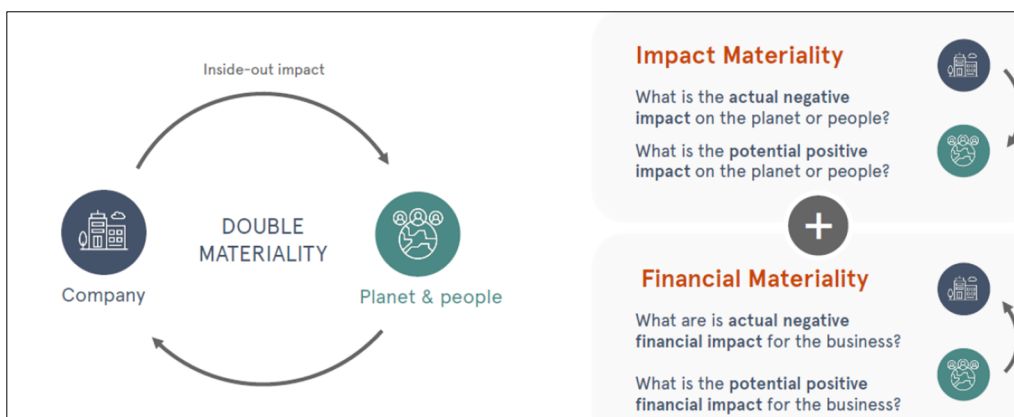


Figure F - Schéma explicatif du concept de « double matérialité »<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Source de la figure : <https://www.traace.co/post/csrd-tout-comprendre-reporting-extra-financier-efrag>.

<sup>29</sup> Support extrait du « Mastering Sustainable Transformation » de l'Université d'Anvers (Pr. Jan Beyne, 2023).

La notion de double matérialité met en évidence l'**interdépendance** entre les dimensions **financière** et d'**impact**, lesquelles doivent être prises en compte de manière conjointe pour évaluer la performance globale d'une entreprise. Cette approche exige que les entreprises rendent compte non seulement de l'impact de la société et de l'environnement sur leur performance financière, mais également de l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement. Cette double perspective permet une compréhension plus complète des risques et des opportunités auxquels une entreprise est confrontée, favorisant ainsi une gestion plus responsable et durable (Odobasa & Marosevic, 2023 ; Shami, 2023).

### 1.3.5. Quels changements pour les entreprises ?

*Primo*, comme nous l'avons vu dans la section précédente, l'approche de la CSRD est un peu différente car l'application du **principe de double matérialité** prend en compte à la fois les risques pesant sur l'activité de l'entreprise et les impacts de cette activité sur l'environnement et la société.

*Secundo*, la **forme et le contenu** du **reporting** seront **différents**. Les entreprises devront fournir des informations ESG sur base des normes européennes d'informations en matière de durabilité (« European Sustainability Reporting Standards » - ESRS) et les publier dans une rubrique spécifique de leur rapport de gestion. Ces normes ont été mises au point par l'EFRAG (Groupe consultatif pour l'information financière en Europe), une association privée au service des intérêts publics de la Commission Européenne. L'objectif est de garantir des normes de reporting claires et homogènes à l'international, pour communiquer via un même référentiel.

Les normes **ESRS** sont basées sur les **3 piliers ESG** et sont réparties en **12 thématiques**<sup>30</sup> :

- **2 critères généraux** :
  - ESRS 1 Exigences générales
  - ESRS 2 Informations générales
- **5 critères en lien avec le volet *environnemental*** :
  - ESRS E1 Changement climatique
  - ESRS E2 Pollution
  - ESRS E3 Ressources marines et en eau
  - ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes
  - ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire
- **4 critères en lien avec le volet *social*** :
  - ESRS S1 Main d'œuvre de l'entreprise
  - ESRS S2 Employés de la chaîne de valeur
  - ESRS S3 Communautés concernées.
  - ESRS S4 Consommateurs et utilisations
- **1 critère en lien avec la *gouvernance*** :
  - ESRS G1 Conduite commerciale

Notons au passage que les normes ESRS listées ci-avant ne sont pas encore toutes disponibles et approuvées. De plus, tant que la CSRD n'est pas totalement transposée en droit belge, les législateurs de notre pays ont encore la possibilité d'inclure ou non certaines options.

---

<sup>30</sup> Source : Règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023 complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes d'information en matière de durabilité. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302772).

Il est néanmoins utile de relever que pour chaque ESRS, il existe un certain nombre de **Disclosure Requirements** (DR). Il s'agit des différents points qui vont devoir être communiqués dans le reporting de l'entreprise. Au total, il existe **82 DR** ; certains sont quantitatifs, d'autres qualitatifs. Il n'est pas obligatoire de réaliser un reporting sur l'ensemble de points. C'est l'analyse de double matérialité réalisée qui déterminera sur quels DR rapporter. Il y a également environ 1200 data points demandés dans le cadre du reporting. Ce sont les points de données qui doivent être présentés pour chaque DR, dans chaque ESRS. Sur base volontaire pour certaines, il peut s'agir de données narratives, semi-narratives ou monétaires.

*Tertio*, au niveau du **format**, la CSRD exige que les informations ESG soient publiées sous un format numérique (XBRL), avec des balises, conformément aux dispositions du format électronique européen unique (FEEU), afin que ces datas puissent être lues par des machines. Néanmoins, pour que cette obligation de balises numériques puisse entrer en vigueur, il est nécessaire que le système de classification numérique (la taxonomie CSRD numérique) soit finalisé, ce qui n'est pas encore le cas. Cela nécessitera pour les entreprises de mobiliser des ressources humaines et informatiques supplémentaires. Cependant, cela permettra d'assurer une présentation homogène des résultats et d'améliorer leur comparabilité et leur accessibilité. Les données seront à terme publiées sur une plateforme européenne en ligne et gratuite.

*Quarto*, une des principales nouveautés introduites par la CSRD est la vérification obligatoire des données publiées en matière de durabilité par un organisme indépendant. Cette exigence vise à instaurer un **contrôle externe** pour garantir l'exactitude de ces informations, similaire aux contrôles réalisés dans le domaine financier. Dans un premier temps, ce contrôle externe prendra la forme d'une mission d'assurance « limitée ». Ensuite, le législateur européen a prévu à partir de 2028 la possibilité de passer à une mission d'assurance « raisonnable ». Ces missions devront être effectuées par des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit, conformément aux normes en vigueur. Cependant, l'UE permet aux États-membres, lors de la transposition en droit national, d'autoriser que ce contrôle externe puisse être réalisé par un réviseur autre que le commissaire aux comptes de la société, ou même par un organisme tiers indépendant. Nous aborderons plus en détail cet aspect controversé ultérieurement (voir **1.3.7** ci-après).

*Quinto*, les **coûts** de ces données à collecter pour pouvoir respecter les obligations de reporting et la mission d'assurance seront importants pour beaucoup d'entreprises (voir à ce sujet EFRAG, 2022), même si leur amplitude dépendra évidemment de différents facteurs (taille de l'entreprise, complexité de sa structure, secteur dans lequel elle est active, zone géographique, disponibilité des ressources et de l'expertise, etc.). Parmi ceux-ci, on peut envisager les coûts directs (par exemple des coûts administratifs et liés à l'obtention de l'assurance), tandis que les coûts indirects seront plutôt en lien avec la mise en place de processus supplémentaires et/ou comme effets secondaires potentiels avec par exemple une incidence sur la compétitivité à l'international. Une distinction peut également être opérée entre les coûts uniques (nécessaires la première année) et les coûts récurrents. Sur le plan des avantages, on peut relever des économies potentielles via une meilleure gestion intégrée de l'entreprise à terme, ainsi que des synergies éventuelles et des gains d'efficacité. De plus, les changements de comportement apporteront peut-être des bénéfices supplémentaires si la durabilité est réellement améliorée, ce qui pourrait rendre l'entreprise plus compétitive car plus attirante pour ses parties prenantes.

*Sexto*, la directive CSRD transforme la publication des informations de durabilité des entreprises afin de lutter contre le greenwashing. Elle vise à mettre fin à cette pratique en imposant la production de données détaillées, fiables et comparables. L'introduction de cette directive entraîne une **évolution du marché de l'audit** et du métier d'auditeur. Les données à traiter et à fournir seront plus nombreuses et plus détaillées, imposant une adaptation du métier de réviseur - commissaire aux comptes, avec l'ajout de nouvelles missions. Ces derniers doivent anticiper ces changements significatifs et s'y préparer, notamment en ce qui concerne le volume et la nature des données à traiter.



### 1.3.6. Assurance ESG : de l'assurance limitée à l'assurance raisonnable

Concernant le type de contrôle externe à exercer sur les informations en matière ESG, la CSRD prévoit 2 phases : dans un premier temps, l'exécution d'une mission d'assurance limitée ; ensuite, l'UE prévoit d'augmenter progressivement le niveau d'assurance pour atteindre un niveau d'assurance raisonnable.

Une **mission d'assurance**<sup>31</sup> est un service professionnel encadré par un contrat. En vertu de ce dernier, un praticien indépendant et compétent (par exemple un réviseur d'entreprise) mettra en œuvre des procédures d'audit afin d'obtenir des informations suffisantes et appropriées. L'objectif final est d'**exprimer** une **opinion** avec un **degré d'assurance** qui peut être raisonnable ou limité sur le fait que les informations attestées ne comprennent pas d'anomalie significative par rapport aux normes selon lesquelles le rapport est établi.

Les **principales différences** entre les missions d'**assurance raisonnable et limitée** se situent au niveau de l'étendue des travaux réalisés et de la formulation de la conclusion par rapport à la fiabilité des informations ESG à auditer. En effet, le contrôle externe dans le cadre d'une mission d'**assurance limitée** n'est pas aussi exhaustif car la nature, le calendrier et l'étendue des procédures à mettre en œuvre sont moins approfondis. Le professionnel formulera sa conclusion sous une forme négative, indiquant que, sur la base des procédures effectuées, rien n'a attiré son attention qui pourrait suggérer que les informations auditées contiennent des anomalies significatives. Par contraste, l'**assurance raisonnable** est le niveau le plus élevé d'assurance qu'un auditeur peut offrir. Selon la norme ISA 200<sup>32</sup>, l'assurance raisonnable implique que l'auditeur a obtenu suffisamment d'éléments probants et appropriés pour réduire le risque d'audit à un niveau faible (non nul) et a exprimé de manière affirmative une opinion selon laquelle les informations auditées sont exemptes d'anomalies significatives.

### 1.3.7. Quels professionnels pour ces nouvelles missions d'audit ?

Un point qui a fait débat dans notre pays actuellement est la question de savoir à **quels professionnels** seront **dévolues** ces **missions** d'audit d'informations non-financières : aux personnes disposant du titre de réviseurs uniquement ? au commissaire aux comptes de la société (déjà nommé pour l'audit des informations financières) ? également à d'autres professionnels ? Le débat est ouvert.

Dans ce contexte, la **transposition** de la CSRD en **droit belge** revêt une importance stratégique particulière et est attendue de pied ferme notamment par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) et l'Institute for Tax Advisors and Accountants (ITAA), qui ont été consultés parmi les parties prenantes. Or, l'avant-projet soumis en décembre 2023 prévoyait l'ouverture du marché après 3 ans. À ce sujet, des desiderata ont été émis par l'IRE pour la transposition de la CSRD en droit belge, via la publication de son Mémoire<sup>33</sup> pour les élections fédérales de juin 2024. L'IRE y attire notamment l'attention sur l'importance que le rapport de durabilité soit concentré sur un nombre limité de KPIs afin de garder une lisibilité adéquate et, surtout, sur le choix des prestataires qui pourront réaliser ces audits de durabilité. Si ce type de mission devait être confié à d'autres professionnels que les réviseurs d'entreprises, l'Institut insiste sur le fait que ces fournisseurs d'assurance indépendants soient soumis aux mêmes règles que les réviseurs, tant en termes de déontologie et d'indépendance, qu'au niveau de l'accès à la profession, aux normes très strictes à respecter, à l'organisation du cabinet, à la formation continue et à la supervision publique par l'organe compétent (le Collège de supervision des réviseurs d'entreprises).

<sup>31</sup> Source : <https://sfprod.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions>.

<sup>32</sup> Source : Norme ISA 200, *Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit*. [https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isa/isa-nouvelles-et-revisees/isa-nouvelles-et-revisees-2017/isa-200\\_fr\\_2023.pdf?sfvrsn=d08485db\\_3](https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isa/isa-nouvelles-et-revisees/isa-nouvelles-et-revisees-2017/isa-200_fr_2023.pdf?sfvrsn=d08485db_3).

<sup>33</sup> Source : IRE (2023), *Mémoire de l'Institut des réviseurs d'entreprises pour les élections fédérales de juin 2024*. [https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/memorandum/ibr-ire-memorandum-2024-fr-def.pdf?sfvrsn=e79032db\\_1](https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/memorandum/ibr-ire-memorandum-2024-fr-def.pdf?sfvrsn=e79032db_1).

En outre, le 16 janvier 2024, l'IRE et l'ITAA ont également envoyé un **avis commun**<sup>34</sup> au Ministre de l'Économie. Ils y détaillent 2 messages clés comme étant essentiels pour la transposition de la CSRD en Belgique : fournir une assurance contractuelle sur les informations non-financières dans les petites entreprises et définir un cadre clair pour l'ouverture du marché à d'autres prestataires de services d'assurance. De fait, sur ce premier point, la CSRD prévoit que la « durabilité d'une grande entreprise dépend de la durabilité de l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris ses produits et services, ses relations d'affaires et sa chaîne d'approvisionnement ». Cette directive va donc concerner indirectement toutes les entreprises, y compris les petites qui n'entrent pas dans son scope de base, via un effet de ruissellement. Or, il y a un risque réel que la pression des grandes entreprises sur ses petits fournisseurs devienne importante. L'IRE et l'ITAA plaident pour que la nouvelle loi permette également à ces petites sociétés de faire appel à un professionnel membre d'un des 2 Instituts pour l'assurance contractuelle de leurs informations extra-financières. Sur le second point, l'avis commun de l'IRE et de l'ITAA insiste sur l'importance d'un cadre clair pour l'ouverture du marché de l'audit ESG à d'autres prestataires de services d'assurance indépendants, avec des règles équitables, afin que toutes ces missions répondent aux mêmes exigences de qualité, quel que soit le professionnel qui réalisera la mission. Nous verrons dans les prochains mois si ces demandes auront été entendues par les législateurs belges.

### 1.3.8. Quelles sont les sanctions applicables si la CSRD n'est pas respectée ?

Étant donné le caractère contraignant de la CSRD, le non-respect de certaines de ses exigences devraient entraîner à l'avenir des **sanctions**. Cependant, ces sanctions varieront en fonction des juridictions nationales, car chaque État-membre de l'UE est responsable *in fine* de la mise en œuvre de la directive dans son propre cadre juridique. Combinables entre elles, ces sanctions pourraient notamment prendre la forme d'**amendes** financières (avec des montants variables en fonction de la gravité et de la durée de la non-conformité) ; de **sanctions administratives** telles que des injonctions de conformité, des exigences de publication corrective et/ou des restrictions temporaires sur certaines activités. Par ailleurs, les entreprises pourraient également voir leur responsabilité civile engagée si la non-conformité entraîne des pertes financières et/ou des dommages. Enfin, le non-respect de la CSRD pourrait nuire à la réputation de l'entreprise concernée, affectant les relations avec ses différentes parties prenantes. Cela pourrait entraîner des impacts négatifs sur le long terme, comme des réductions de valorisation boursière ou des difficultés à obtenir des capitaux.

## 1.4. Synthèse de l'action de l'Union européenne en matière de finance durable

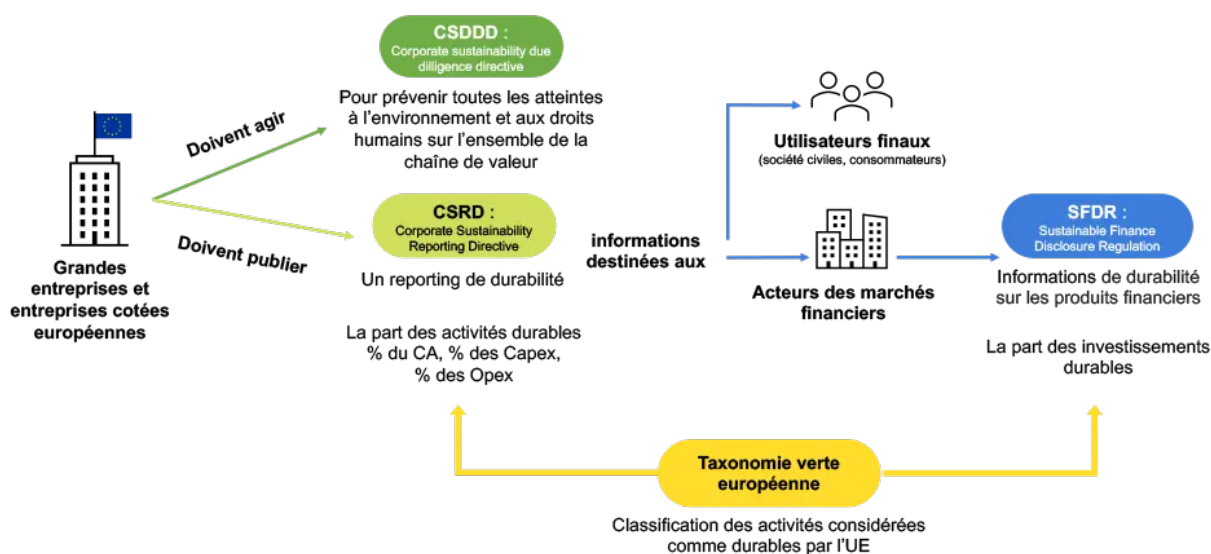


Figure G - 4 piliers essentiels du plan d'action de l'UE en faveur de la finance durable<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Source : IRE (2024), *Transposition de la CSRD en Belgique : l'IRE demande un cadre législatif clair pour l'ouverture du marché de l'assurance*. <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/transposition-de-la-csrd-en-belgique-l-ire-demande-un-cadre-l-gislatif-clair-pour-l-ouverture-du-marc-h-de-l-assurance>.

<sup>35</sup> Source de la figure : <https://goodwill-management.com/decrypter-nouvelles-obligations-europeennes-csrd-sfdr-taxonomie-verte-csddd/>.

Le schéma ci-avant représente une vue d'ensemble des éléments essentiels du **plan d'action** de l'Union européenne en faveur de la **finance durable**, se concentrant sur **4 piliers** principaux évoqués précédemment et mettant en relation leurs interconnexions :

- la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**, qui constitue une **obligation de reporting** par rapport à des informations sur la durabilité, à destination des acteurs des marchés financiers et des utilisateurs finaux.
- la **Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD)**, qui apporte une **obligation d'actions** pour les entreprises afin de prévenir les atteintes à l'environnement et aux droits humains sur l'ensemble de la chaîne de valeur.
  - **Lien avec la CSRD** : Cette directive complète la CSRD en garantissant que les entreprises non seulement rapportent leurs impacts durables, mais prennent également des mesures proactives pour les éviter.
- la **Taxonomie verte européenne**, qui est un outil de classification défini par l'UE pour identifier les activités économiques qui peuvent être considérées comme durables.
  - **Lien avec la CSRD et le SFDR** : La taxonomie sert de référence pour la CSRD afin de déterminer quelles activités sont à inclure dans certains éléments du reporting. De plus, elle est utilisée par le SFDR pour évaluer la durabilité des produits financiers.
- le **Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR)**, qui **oblige** les acteurs des marchés financiers à **fournir des informations de durabilité** sur les **produits financiers**. Son objectif est d'apporter plus de transparence concernant la part des investissements durables, pour faciliter les décisions des investisseurs soucieux de durabilité. Le **SFDR** utilise les classifications et informations fournies par la taxonomie et la CSRD pour assurer que les produits financiers sont correctement étiquetés en termes de durabilité, ce qui aide à guider les investissements vers des options plus durables.

**Ensemble**, ces **piliers** visent à promouvoir la transparence, l'intégrité et l'action proactive dans la finance durable, alignant les efforts des entreprises, des marchés financiers et des consommateurs pour une économie plus respectueuse de l'environnement et des droits humains.

## 1.5. La durabilité sur le plan épistémologique

La durabilité occupe une place de plus en plus centrale dans la vie des citoyens et des organisations, devenant la nouvelle « normalité ». Un changement de mentalité significatif et urgent s'impose : il est nécessaire d'abandonner la croissance économique traditionnelle au profit d'une croissance durable et inclusive. Cependant, cette transition n'est pas simple, car les **problématiques ESG** présentent diverses **caractéristiques** qui en compliquent la mise en œuvre. En nous basant sur le travail de Kordel (2023), nous allons examiner 3 de ces caractéristiques.

### 1.5.1. La « tragédie des biens communs »

Mis en lumière par Hardin (1968), il s'agit d'un concept-clé en économie et en gestion des ressources naturelles qui fait référence au fait que, dans une situation donnée, le **bien commun** d'une **opération conjointe** peut être **mis à mal** parce que **chaque acteur** veut **maximiser son profit**. Un exemple assez clair est celui des pêcheurs au sein d'une zone, par exemple l'Union européenne. Les poissons qu'un pêcheur capture aujourd'hui ne seront plus disponibles pour un autre demain. Or, si tous les pêcheurs agissent de manière irréfléchie et non durable, en pêchant un maximum de poissons sans gestion sur le long terme, inévitablement, il risque de ne plus y avoir de poissons disponibles pour personne à l'avenir dans cette zone.

Cet exemple met en lumière les défis de la gestion des ressources partagées et l'importance des institutions et des régulations pour prévenir la surexploitation. En effet, s'il n'y a pas de règlement contraignant mis en place avec une coordination à une échelle suffisante (régionale, internationale, *etc.*), la gestion de certaines ressources naturelles risque réellement de subir la « tragédie des biens communs ».

### 1.5.2. La « tragédie de l'horizon »

Défini par Carney (2015), ce concept fait référence au paradoxe du changement climatique, qui implique de **travailler sur différents horizons temporels**. D'un côté, il y a les conséquences très importantes du changement climatique, qui sont à envisager à long terme, avec les impacts les plus aigus sur les générations futures. De l'autre côté, les répercussions potentiellement catastrophiques du changement climatique ne seront perceptibles qu'au-delà de l'horizon de planification traditionnel des décideurs politiques chargés de gérer ce problème. De fait, l'horizon temporel des mandataires politiques (au niveau de leur carrière, de leur espérance de vie, *etc.*) est beaucoup plus court que celui à long terme du changement climatique. De plus, cette problématique représente un coût considérable et un certain risque au niveau politique de devoir mettre en place des mesures qui soient impopulaires. Or, vu que le défi du changement climatique n'est pas nécessairement considéré comme étant aussi urgent que d'autres matières par certains électeurs, sans incitants réels combinés à une information adéquate sur le degré d'urgence à agir, l'inertie et la procrastination risquent de dominer. Cette matière pourrait dès lors ne jamais devenir une priorité dans l'agenda des organisations. C'est dans ce cadre de réflexion que l'implémentation d'une réglementation internationale, comme celle de la CSRD au niveau de l'Union européenne, a vu le jour.

### 1.5.3. « Wicked problem »

Un « wicked problem », que l'on peut traduire par un **problème épineux**, vicieux ou pernicieux, fait référence à une situation complexe et difficile à résoudre en raison de ses caractéristiques intrinsèques (Rittel & Webber, 1973). Ces problèmes sont souvent décrits par cette épithète en raison de leur nature ambiguë, interconnectée et évolutive.

La mise en place de **politiques ESG** peut indubitablement être considérée comme un problème complexe en raison de ses **3 composantes interdépendantes** (environnementale, sociale et de gouvernance). Elle englobe ainsi une multitude de facteurs interdépendants tels que la durabilité environnementale, la justice sociale ou la gouvernance éthique. La modification d'une des 3 dimensions peut avoir des effets imprévisibles sur les autres parties du système. Ainsi, changer une politique dans un domaine peut avoir des répercussions imprévues dans d'autres (Eccles *et al.*, 2014). De plus, l'ESG implique la participation de nombreuses parties prenantes, qui peuvent avoir des valeurs et des priorités très différentes.

Par ailleurs, cette problématique présente une certaine **ambiguïté et incertitude** car les critères ESG sont souvent mal définis et peuvent varier selon les régions et les secteurs. Les entreprises peuvent éprouver des difficultés à interpréter et à mettre en œuvre les mesures ESG en raison d'informations contradictoires et d'un manque de standards unifiés (Delmas & Burbano, 2011).

En outre, les **attentes** en matière d'ESG **évoluent** constamment en fonction des avancées scientifiques, des changements dans les régulations et des pressions sociétales. Ce qui est considéré comme une bonne pratique aujourd'hui peut devenir obsolète demain (Schaltegger & Burritt, 2018).

Enfin, il n'existe **pas de solution unique ou définitive** aux problèmes ESG. Les solutions doivent être adaptées aux contextes spécifiques des entreprises et des régions, sont souvent temporaires et nécessitent des révisions constantes (Hahn *et al.*, 2010).

En **conclusion**, il peut être utile de s'appuyer pour cela sur des modèles théoriques, comme ceux que nous avons détaillés dans notre revue de littérature. Néanmoins, rien ne remplace les études empiriques à la rencontre des acteurs au sein des entreprises pour apprendre de l'expérience. C'est dans cette perspective que se place la seconde partie du présent mémoire.

## CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Nous allons maintenant justifier et présenter en détail le choix de nos questions de recherche, ainsi que les divers éléments de la **méthodologie** déployée pour notre étude empirique.

### 2.1. Choix des questions de recherche

Comme nous l'avons constaté via notre revue de littérature, les principaux écrits académiques sur la CSRD sont liés à une actualité très récente, pour laquelle nous ne disposons pas encore d'un recul académique suffisant, ni d'études de cas à proprement parlé. Or, le domaine de la gestion et de l'audit étant avant tout basé sur des aspects pratiques dans les entreprises, il nous a paru pertinent de nous intéresser à ce que vivent de grands cabinets d'audit et de conseil en 2024 par rapport à la mise en place de la CSRD.

Nous avons donc adopté une approche spécifique axée sur cette problématique et nous avons identifié **3 questions de recherche** qui ont pour objectif de constituer le **fil conducteur** de notre travail :

1. Quels sont les **défis** et les **points d'attention** de la mise en place de la **CSRD** (de manière générale, puis pour les cabinets d'audit et de conseil en particulier) ?
2. Quelles sont les **opportunités** apportées par la mise en place de la **CSRD** ?
3. Qu'est-ce que l'arrivée de cette directive européenne **implique comme changements** pour les **cabinets d'audit et de conseil** sur le plan du **recrutement** des collaborateurs, de la **formation** et des **synergies** à développer entre les différentes lignes de services ?

Par ces 3 questions, nous avons donc souhaité explorer la **thématique ESG** de la mise en place de la CSRD (aspects positifs, points d'attention, *etc.*), avec comme originalité un focus sur le point de vue de grands cabinets d'audit et de conseil. Nous nous sommes notamment intéressée à la préparation de ces cabinets à l'arrivée de la CSRD (côté « assurance » et côté « conseil »), au recrutement des collaborateurs et à la formation continue. Nous avons également ouvert la discussion vers les synergies possibles entre les différentes lignes de services des cabinets pour une approche holistique des besoins des clients (voir notre guide d'entretien en **annexe I**).

Pour **formuler** ces **questions de recherche**, nous nous sommes également appuyée sur les critères établis par Van Campenhoudt *et al.* (2017). Nous avons veillé à leur clarté en les rendant suffisamment précises, univoques et concises pour qu'elles soient facilement compréhensibles. Nous avons également veillé à ce qu'elles soient pertinentes et permettent d'approfondir notre compréhension de la mise en place de la CSRD en explorant la réalité du terrain. En outre, nous avons examiné la faisabilité de notre recherche, en nous assurant que nous disposions des connaissances, des ressources et des opportunités nécessaires pour mener à bien l'étude envisagée, y compris l'analyse des résultats.

### 2.2. Choix de la démarche qualitative et de ses instruments

Nous avons choisi de recourir à une **méthode qualitative** basée sur une observation de type direct, via des **entretiens semi-directifs**, afin d'obtenir des informations et des éléments de réflexion suffisamment riches, profonds et nuancés pour permettre une discussion intéressante au niveau des résultats (N'Da, 2015). Nous ne voulions pas travailler sur base de questionnaires transmis par voie électronique, avec des questions précodées, pour envisager ensuite un traitement statistique de ces données quantitatives.

Au contraire, nous avons pris pour point de départ des **situations concrètes d'entreprises** impliquant le phénomène spécifique qui nous intéresse (la préparation à la CSRD au sein de cabinets d'audit et de conseil). Notre objectif était de mieux comprendre ce phénomène et de lui donner du sens à travers l'observation, puis la description et l'interprétation du contexte dans lequel il s'enracine.

Pour ce faire, la démarche qualitative nous a semblé la plus appropriée, car elle permet d'explorer un phénomène encore émergent, potentiellement complexe à cerner et peu étudié (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). Cette approche nous a permis de bénéficier des **avantages** de la **méthode qualitative**, tels que la profondeur des éléments d'analyse recueillis et la flexibilité du dispositif choisi. Nous avons pu ainsi récolter des témoignages et des interprétations des acteurs de terrain, nuancer les propos et parvenir à une meilleure compréhension de la réalité effective. Cerner, puis croiser les perceptions de différentes personnes au sein d'une même entreprise par rapport à leur vécu quotidien était également un critère essentiel dans le choix de notre méthodologie.

### 2.3. Choix de l'étude de cas multiples et des entreprises ciblées

Notre **approche qualitative** s'est appuyée sur une **étude de cas multiples**, conformément à la définition de Yin (2017), c'est-à-dire une **enquête** de terrain visant à examiner les défis et opportunités liés à la mise en place de la CSRD dans des contextes réels. Cette méthodologie nous a semblé adéquate car elle permet une analyse détaillée et approfondie de sujets spécifiques. Nous avons ainsi choisi de réaliser une étude de cas multiples en sélectionnant un nombre restreint de cas que nous estimons significatifs pour la compréhension du phénomène étudié.

Au niveau du **ciblage des entreprises**, dès le départ, nous avons souhaité réaliser notre étude dans de grands cabinets d'audit et de conseil. Travaillant dans l'audit au sein d'un « Big Four », le choix de **KPMG** comme première entreprise nous paraissait évident. Par contre, ne souhaitant pas restreindre notre étude à une seule entreprise, il n'a pas été aisé de choisir, puis d'obtenir les interviews nécessaires dans une seconde entreprise suffisamment comparable pour que les données puissent être envisagées ensemble. Le spectre de la concurrence entre cabinets et la crainte de transmissions de données stratégiques en dehors de l'organisation ont été évoqués. Néanmoins, ces facteurs limitants ont été assez rapidement levés une fois les entretiens commencés chez **BDO**, vu le cadre posé et l'importance de pouvoir collaborer et échanger sur une thématique porteuse pour l'avenir au sein de tout grand cabinet d'audit et de conseil.

Pour récolter des informations sur la CSRD, ses défis et ses opportunités, nous avons **exploité** différentes **sources, indirectes** (secondaires) et **directes** (primaires). Tout d'abord, nous avons consulté un grand nombre de documents officiels sur le Web, notamment au niveau des publications des organes de l'Union européenne en 2023 et 2024. Nous nous sommes également intéressée aux articles académiques qui sont apparus progressivement, au fur et à mesure de l'avancée des informations par rapport à la CSRD. Ensuite, notre **seconde source d'information** a résidé dans les **entretiens**, que nous avons réalisés en **distanciel** (via la plateforme collaborative de visioconférence Microsoft Teams) ou en **présentiel** dans les locaux de l'entreprise, en fonction des disponibilités et du goût des interviewés.

Pour conserver des traces de nos expériences, nous avons complété progressivement un **carnet de terrain** tout au long de la période d'interviews, conformément aux recommandations de Lejeune (2019) dans son *Manuel d'analyse qualitative*. Nous avons pris des notes dès le début de notre recherche, consignait les éléments observés, les défis rencontrés, les victoires obtenues et les réajustements nécessaires face aux modifications de temporalité. Bien que cela ait exigé une rigueur et une régularité importantes, nous sommes satisfaite d'avoir mené ce travail. Il nous a permis de prendre du recul par rapport à notre collecte de données et d'enrichir leur analyse. Ces trois sources de données ont été intégrées et utilisées conjointement dans la partie analytique de notre travail.

## 2.4. Démarche de collecte de données

Pour récolter les données empiriques nécessaires à notre étude de cas multiples, nous avons choisi de réaliser des **interviews** en utilisant un **guide d'entretien** préalablement fixé, en lien direct avec nos questions de recherche. Consciente que l'observation confère à la recherche un principe de réalité, permettant ainsi au chercheur de « garder les pieds sur terre » (Van Campenhout *et al.*, 2017), nous avons jugé essentiel d'avoir un contact direct avec les acteurs du terrain, que ce soit en visioconférence ou en présentiel.

Notre objectif était de créer un véritable échange dans un climat de confiance et de respect. Ainsi, nous avons opté pour des **entretiens individuels** afin que chaque participant puisse s'exprimer librement, sans craindre d'être contredit ou jugé par un collègue. Le caractère globalisé des informations recueillies pour l'analyse des résultats constituait également un aspect crucial de notre méthodologie. Pour rassurer les personnes interrogées, nous avons systématiquement commencé les entretiens par une explication du cadre de notre recherche et de la manière dont les informations seraient traitées de manière globalisée. Cela a permis de clarifier nos intentions et de garantir la confidentialité des données collectées.

Notons que le **caractère « semi-dirigé »** des **entretiens** nous a semblé un choix pertinent, car il nous permettait de proposer un cadre ouvert et souple tout en restant suffisamment systématique pour laisser place à la spontanéité et à la découverte. Cette approche nous a aussi permis de recentrer l'entretien sur les objectifs de la recherche lorsque cela était nécessaire. Nous avons ainsi rédigé un guide d'entretien semi-directif précis, qui a servi de base commune et de garde-fou lors des interviews, en intégrant les éléments pour lesquels nous souhaitions absolument obtenir des informations. Selon les interlocuteurs et les situations, nous avons veillé à ce que l'entretien se déroule de manière aussi naturelle que possible, permettant à la personne d'aborder spontanément certains sujets. Nous réagissions au moment le plus approprié en posant des questions de clarification ou des questions supplémentaires si certains aspects étaient omis. Nous n'avons pas suivi strictement l'ordre des questions du guide d'entretien, ni utilisé une formulation identique à chaque fois. L'important pour nous était de nous adapter au contexte de l'entreprise et d'être correctement comprise par les personnes interrogées.

Notons qu'un des défis de cette récolte de données a été de réaliser une partie des interviews en **anglais**, en fonction des compétences linguistiques des personnes rencontrées. Quelle que soit la langue utilisée, il était impératif de maîtriser parfaitement les sujets à aborder pour poser les bonnes questions et relancer l'interviewé de manière pertinente. Comme nous l'avons appris, il ne suffit pas d'avoir un bon guide d'entretien ; le véritable challenge réside dans la capacité du chercheur à l'utiliser efficacement pour obtenir des réponses de qualité et en quantité suffisante. Notre objectif était d'atteindre une saturation des réponses, garantissant ainsi que l'échantillon, bien que non strictement représentatif, soit valide. Le contenu des entretiens a ensuite été analysé et exploité pour discuter des résultats.

Après avoir ciblé les deux cabinets<sup>36</sup> (KPMG et BDO), nous avons défini notre **unité d'observation**, c'est-à-dire les individus à rencontrer dans chaque entreprise. Pour récolter des données à la fois sur la branche « Audit » et la branche « Conseil », nous avons prévu d'interviewer **4 à 6 personnes** dans chaque cabinet : 2 ou 3 auditeurs et 2 ou 3 collaborateurs en Advisory. Au terme de la collecte d'informations, nous avons réalisé **18 entretiens** au total, dépassant notre objectif initial (pour le détail du profil des personnes rencontrées et du timing, voir le tableau en **annexe II**). En avançant dans nos recherches, nous avons identifié des besoins supplémentaires d'information de la part d'autres profils que ceux initialement choisis. Certaines **opportunités de réseautage** se sont présentées spontanément au cours des entretiens, nous permettant de contacter davantage de personnes. Nous avons donc dû adapter notre processus de recherche avec souplesse, saisissant les opportunités. Cette flexibilité a conduit à un nombre d'interviews plus élevé que prévu, variant légèrement entre les entreprises.

---

<sup>36</sup> Dès le début de notre réflexion, nous avons choisi de limiter le nombre d'entreprises sélectionnées afin de pouvoir mener un nombre suffisant d'entretiens au sein de chacune d'elles. Nous sommes consciente que cet échantillon, composé de 2 grands cabinets d'audit et de conseil, n'est pas strictement représentatif de l'ensemble des cabinets. Cependant, l'objectif de notre étude de cas, fondée sur une méthode qualitative d'exploration des tendances, n'est pas d'atteindre une représentativité exhaustive.

Au total, comme cela est synthétisé en **annexe II**, entre novembre 2023 et juin 2024, nous avons rencontré 18 personnes, dont 10 chez KPMG (6 en Audit et 4 en Advisory) et 8 chez BDO (5 en Audit et 3 en Advisory). Nous avons donc choisi d'étudier un **échantillon** de population précis d'acteurs issus de 2 grands cabinets, non strictement représentatifs, mais suffisamment caractéristiques pour une récolte de données intéressante. Nos **critères de sélection** des interviewés étaient la pertinence et la diversité maximale des profils par rapport à la problématique étudiée. Notre échantillon est un échantillon d'**opportunité** (N'Da, 2015) : nous avons sollicité des volontaires disponibles pour des **interviews de 45 à 60 minutes**, en présentiel ou visioconférence. Certains ont reçu à l'avance une version électronique du guide d'entretien, d'autres non. Pour atteindre un nombre suffisant de participants et une saturation des informations, nous avons utilisé la **cooptation** et le **réseau** (échantillon boule de neige), ciblant des personnes supplémentaires jugées pertinentes lors des entretiens précédents.

## 2.5. Démarche de méthodologie d'analyse des données

Comme explicité précédemment, notre méthodologie visait à partir de situations concrètes pour mieux comprendre les défis et opportunités de la CSRD, au-delà de l'observation et de l'interprétation des données, afin de produire des insights théoriques et d'enrichir la recherche académique et les connaissances managériales. Nous voulions refléter la réalité telle que vécue et perçue par les acteurs des entreprises étudiées. Pour cela, notre **étude empirique** nécessitait une **analyse qualitative** des données récoltées.

Nous avons donc commencé par **transcrire** les 18 entretiens pour permettre une analyse de contenu systématique et les croiser avec des données secondaires. Ce travail chronophage nous a permis de relire les entretiens avec recul et réflexivité, et d'identifier les éléments significatifs. Ensuite, nous avons **mis en relation** les **matériaux** des **entretiens**, d'abord au sein de chaque cabinet, puis entre les cabinets, en recoupant les témoignages pour assurer la fiabilité des informations (N'Da, 2015). Après, nous avons **classifié** les données en les **catégorisant** pour permettre des comparaisons (Lejeune, 2019). En se basant sur les transcriptions, nous avons structuré les éléments significatifs en différentes rubriques, nécessitant intuition, rigueur, et réflexion (Van Campenhout *et al.*, 2017). Enfin, nous avons clarifié les relations entre les éléments pour rendre le phénomène intelligible et répondre à nos questions de recherche.



## CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENTS ET RÉSULTATS

Pour présenter les résultats des 18 interviews réalisées dans les 2 cabinets d'audit et de conseil choisis, nous proposons de fonctionner **par thématique**, en anonymisant et en agrégeant les propos. Pour chacun des principaux **topics** investigués via le guide d'entretien, nous passerons en revue les **éléments** les plus **significatifs**.

### 3.1. Changements apportés par la CSRD dans la vie des auditeurs

Selon les personnes rencontrées, la Corporate Sustainability Reporting Directive aura un impact significatif sur le travail des auditeurs à partir du moment où elle sera en application pour la majorité des clients concernés (vague 2 à partir de 2026 ou vague 3 à partir de 2027).

Tout d'abord, vu que cette directive augmente les exigences de transparence, les entreprises devront fournir des informations plus détaillées sur leurs risques et opportunités en matière de durabilité, ce qui nécessitera des **audits plus approfondis sur certains aspects** actuellement **peu investigués en audit purement financier**. Les auditeurs devront vérifier un éventail plus large d'informations non-financières, incluant les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Pour cela, ils devront se familiariser avec les **nouvelles normes de reporting ESRS** élaborées par l'EFRAG. Ils devront garantir l'exactitude des données collectées pour le reporting de durabilité, ce qui nécessitera des **formations supplémentaires** ou de faire **appel** à des **spécialistes différents** de ce qui était envisagé jusqu'ici dans le cabinet. Les **méthodologies d'audit** devront d'ailleurs être **adaptées** pour inclure les aspects de durabilité, avec des procédures spécifiques pour évaluer les informations ESG et les systèmes de contrôle interne relatifs à la collecte et à la gestion de ce type de données. Cela sera notamment nécessaire pour la vérification de la double matérialité, puisqu'il s'agira d'évaluer non seulement l'impact de l'entreprise sur le monde, mais aussi la façon dont les facteurs ESG affectent la performance de l'entreprise. L'approche au niveau de la **gestion des risques** devra également évoluer et s'étoffer à l'avenir. Selon une des personnes rencontrées, les auditeurs gagneraient à utiliser davantage des technologies avancées pour analyser les données de durabilité et détecter de manière plus sûre d'éventuelles incohérences.

Ensuite, pour plusieurs des répondants, l'arrivée de la CSRD pourrait être synonyme d'une **augmentation de la charge de travail**. En effet, avec ces exigences accrues, la charge de travail des auditeurs pourrait augmenter, nécessitant potentiellement plus de personnel ou des outils de travail améliorés pour seconder les équipes plus efficacement. Des pistes relatives à l'**intelligence artificielle** ou au fait d'outsourcer vers des « share services centers » à l'étranger certaines tâches répétitives et/ou à faible valeur ajoutée ont été évoquées lors de plusieurs interviews. Notons au passage que ces changements dans la portée des audits devraient également influencer à la hausse les honoraires demandés pour ce type de services.

Après, la proposition de formations est un élément évoqué par quasiment toutes les personnes interrogées. Les auditeurs devront suivre des **formations spécifiques** par rapport à l'ESG, à sa réglementation, aux changements de méthodologie du cabinet, *etc.* pour rester à jour avec les nouvelles normes. Pour certains répondants, les auditeurs pourraient devoir obtenir des **certifications spécifiques** plus poussées pour être autorisés à auditer les rapports de durabilité.

Enfin, le dernier élément concerne l'**importance accrue** de la **communication**, tant en externe avec les parties prenantes de l'entreprise auditée qu'en interne avec les différents départements. De fait, dans le premier cas, les auditeurs pourraient devoir interagir davantage avec les stakeholders de la société pour comprendre et vérifier les informations rapportées. Sur le second point, les auditeurs seront amenés à travailler plus étroitement avec les départements de durabilité, de finance et de gestion des risques de l'entreprise, pour assurer une évaluation suffisamment complète et précise des informations rapportées.

## 3.2. Défis apportés par la mise en œuvre de la CSRD

### 3.2.1. Pour les entreprises (de manière générale)

De l'avis général des personnes interrogées, la mise en œuvre de la CSRD présente aussi de nombreux défis pour les entreprises, tant en interne qu'en externe. Comprendre ces obstacles peut être essentiel pour garantir une transition efficace vers des pratiques plus durables et conformes aux nouvelles réglementations.

Premièrement, sur le plan *interne*, les entreprises doivent faire face à des **coûts** initiaux élevés de mise en conformité. La collecte et la vérification des données ESG nécessitent des **investissements** importants, et les coûts liés à l'audit et à l'assurance des rapports ESG pourront s'avérer significatifs. La complexité accrue des nouvelles exigences de reporting augmentera également la **charge administrative et de travail** pour les entreprises. De fait, l'application de ces normes pourrait être complexe et coûteuse, surtout pour les sociétés qui ne sont pas encore habituées à des pratiques de durabilité et qui n'ont pas encore mis en place une stratégie rigoureuse et des outils de collecte de données adaptés à leurs activités.

De plus, les normes ESG étant en constante évolution, les entreprises devront continuellement **s'adapter**. La mise en œuvre du concept de double matérialité, qui nécessite de déterminer quels aspects de la durabilité sont les plus matériels pour l'entreprise, représente sur ce plan un défi de taille. En effet, la collecte de données ESG fiables et complètes peut parfois être problématique. Le suivi et le reporting continus des performances de durabilité exigeront d'ailleurs des efforts constants et soutenus. Enfin, les différences dans les normes sectorielles risquent de compliquer la comparaison entre les entreprises, ainsi que l'intégration des exigences de la CSRD dans les systèmes de reporting existants.

Après, pour plusieurs répondants, l'identification et la **gestion des risques ESG** posent également des défis, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises (**PME**) qui peuvent éprouver plus de difficultés à se conformer à ce type d'exigences. Ces entreprises devront adapter leur stratégie d'affaires pour intégrer les considérations de durabilité, ce qui augmentera leur charge administrative. La disponibilité des ressources est une autre contrainte, certaines entreprises risquant d'éprouver des difficultés à allouer suffisamment de ressources pour se conformer à la CSRD. La formation des employés sur les nouvelles exigences ESG pourra aussi représenter un défi supplémentaire, tout comme les changements organisationnels significatifs nécessaires pour mettre en œuvre la CSRD.

Sur le plan *externe*, les coûts de mise en conformité pourraient affecter la **compétitivité** des entreprises à court terme. Par ailleurs, l'exigence de transparence accrue pourrait révéler des pratiques non durables antérieures, ce qui pourrait nuire à la réputation des entreprises. Il existe également un risque que certaines entreprises pratiquent le **greenwashing**, embellissant leurs performances ESG sans apporter de réelles améliorations, pour se conformer aux exigences. La **pression des parties prenantes** est un autre challenge majeur. En effet, les attentes accrues des stakeholders pourraient augmenter la pression sur les entreprises. La coordination entre les différentes parties prenantes internes et externes pourrait alors devenir plus complexe. La directive pourrait aussi avoir des impacts significatifs sur la chaîne d'approvisionnement des sociétés, nécessitant des ajustements et des collaborations étroites avec les fournisseurs pour garantir la conformité. Enfin, les entreprises devront être conscientes des risques de sanctions en cas de non-conformité aux exigences de la CSRD, ce qui risque d'ajouter une couche supplémentaire de pression pour garantir une mise en œuvre efficace et conforme.

### 3.2.2. Pour les cabinets d'audit et de conseil

La mise en œuvre de la CSRD présente également de nombreux défis pour les cabinets d'audit et de conseil. Selon plusieurs personnes interviewées, ces challenges nécessitent une adaptation rapide et stratégique pour assurer leur conformité et maintenir leur compétitivité sur le marché.

*Primo*, sur le plan *interne*, comme toute entreprise, les cabinets doivent **s'adapter rapidement** aux évolutions et mises à jour des normes réglementaires. La complexité croissante des audits de durabilité pour garantir la conformité des clients représente un défi important. Or, comprendre et interpréter correctement les nouvelles exigences de la CSRD est essentiel pour fournir des conseils pertinents. De plus, il est nécessaire de mettre à jour continuellement les politiques internes pour rester en conformité avec la CSRD, ce qui exige une surveillance constante des évolutions réglementaires.

*Secundo*, la **gestion des risques** associés à la fourniture de nouveaux services de conformité ESG est un autre challenge majeur. Pour plusieurs répondants, il sera crucial d'assurer la qualité et l'intégrité des données ESG qui seront rapportées par les clients, ainsi que la précision et la fiabilité de ces données. L'intégration des nouveaux systèmes de reporting dans les infrastructures existantes des clients peut être complexe, de même que le fait d'adapter les systèmes internes pour répondre aux exigences de la CSRD. Établir des systèmes efficaces de surveillance de la conformité pour les clients et gérer les différences de conformité et de reporting à travers plusieurs juridictions ajoutent une couche de complexité supplémentaire.

*Tertio*, comme dans la partie précédente, plusieurs répondants ont cité la **charge de travail**, qui augmente significativement avec les nouvelles exigences de la CSRD et qui nécessite une organisation rigoureuse du cabinet et des équipes. La gestion de projets de grande envergure avec des délais serrés pour la mise en conformité à la CSRD nécessite d'avoir de bonnes compétences en matière de gestion de projets. Pour gagner du temps, une des personnes interviewées estime qu'il est crucial d'identifier et d'adopter rapidement les meilleures pratiques en matière de reporting ESG. Elle cite également le fait de faciliter la collaboration interne entre les différentes équipes pour fournir des services intégrés, comme clés de succès potentiel à l'avenir. Pour cela, il paraît important que le cabinet soit capable d'attirer et de retenir des talents spécialisés dans le domaine ESG, tout en développant également de nouvelles compétences au sein de la firme au niveau des équipes déjà en place. Former adéquatement le personnel, notamment les auditeurs expérimentés, pour qu'ils soient compétents en matière de durabilité et de reporting ESG, ainsi que la nécessité d'innover constamment pour rester compétitif, sont des enjeux majeurs souvent cités en interviews.

Sur le plan *externe*, assurer une **transparence** totale dans les rapports ESG sans compromettre la confidentialité des clients sera un défi important pour tout cabinet d'audit. Réduire l'empreinte environnementale tout en fournissant des services de conseil ESG a également été cités comme un challenge vécu actuellement, tout comme le fait de développer de nouvelles méthodologies adaptées à l'ESG.

Par ailleurs, plusieurs des personnes interrogées ont abordé la **difficulté de sensibiliser** certains **clients** à l'importance et aux bénéfices à long terme de la conformité ESG, afin de gérer leur résistance au changement, tout particulièrement pour les clients habitués à d'anciennes pratiques et qui n'ont pas spécialement envie de modifier leurs habitudes.

Enfin, la plupart des répondants l'ont mentionné, les cabinets doivent faire face à une **compétition accrue** de la part d'autres firmes de conseil et de nouvelles entreprises spécialisées au niveau de la fourniture de services ESG. Or, pour maintenir leur position sur le marché, les cabinets sont conscients qu'ils doivent à la fois communiquer efficacement avec les clients et le public sur les nouvelles initiatives, gérer les critiques et les éventuels retours négatifs concernant les pratiques de conseil ESG et répondre à l'évolution des attentes des consommateurs et des régulateurs en matière de durabilité. Ce n'est évidemment pas aisé d'orchestrer tout cela ensemble. Une approche stratégique et proactive est dès lors nécessaire pour naviguer avec succès dans ce paysage complexe et en constante évolution.

### 3.3. Opportunités apportées par la mise en œuvre de la CSRD

#### 3.3.1. Pour les entreprises (de manière générale)

Les éléments positifs apportés par la CSRD sont nombreux et ont été largement détaillés par les personnes interrogées dans le cadre de nos interviews. Par souci de clarté, nous proposons de les présenter en 2 parties, en commençant par les opportunités plutôt tournées vers l'intérieur et les gains de l'entreprise ; puis en mentionnant les opportunités plutôt tournées vers l'extérieur, le marché et les parties prenantes.

Premièrement, en *interne*, la mise en place de la CSRD aura notamment des **impacts positifs** importants sur le plan de la **stratégie** des **entreprises** concernées. En effet, cette directive pousse les entreprises à intégrer les critères ESG dans leur stratégie globale. Elle aide les entreprises à mieux identifier, comprendre et gérer les risques environnementaux et sociaux. De plus, les données collectées pour réaliser le rapport de durabilité fournira des données précieuses qui pourront améliorer la prise de décision du management. Sur le plan de la conformité, la directive aidera également les sociétés à rester conformes aux exigences réglementaires en matière de durabilité.

Deuxièmement, la CSRD incite les entreprises à innover dans leurs pratiques pour se conformer aux nouvelles normes. Elle favorise l'**innovation** en matière de **durabilité** et de **technologies propres**, stimulant ainsi la **créativité** et l'adoption de solutions novatrices. En mettant l'accent sur l'ESG, les entreprises pourront non seulement **réduire** leurs **coûts opérationnels**, mais aussi optimiser leurs processus internes. Une gestion plus efficace des ressources pourra conduire à des économies substantielles à long terme, transformant les pratiques durables en leviers puissants de réduction des coûts et d'amélioration de l'efficacité.

Troisièmement, l'adoption de pratiques durables pourrait **améliorer** l'**engagement** et la **réretention** des **employés**. Selon plusieurs des personnes interrogées, les entreprises qui s'engagent dans des initiatives de durabilité constatent une augmentation de la satisfaction et de la motivation de leurs équipes. En outre, les organisations responsables et durables seraient plus attractives pour les talents, attirant des professionnels qui souhaitent travailler pour des entreprises ayant des valeurs alignées avec les leur. Cette dynamique favoriserait non seulement un meilleur climat de travail, mais elle renforcerait également la compétitivité de la société sur le marché.

Quatrièmement, l'adoption de pratiques durables **renforcerait** la **résilience** des entreprises **face aux crises** économiques et environnementales, leur permettant de maintenir leurs opérations en période de turbulences. Pour certains répondants, en se conformant efficacement à la CSRD, les entreprises se démarqueront comme leaders en matière de durabilité, renforçant ainsi leur **réputation** et leur attractivité auprès des talents et des investisseurs. Cette distinction pourrait leur apporter un **avantage concurrentiel** significatif. De plus, les entreprises durables pourraient améliorer leur **compétitivité** économique à long terme en optimisant l'utilisation des ressources. L'adoption de pratiques durables ouvrirait également l'**accès** à de **nouveaux marchés** en attirant des clients soucieux de l'environnement. La publication de rapports de durabilité complets pourrait améliorer la **réputation** des entreprises, favorisant une **meilleure image** auprès du public et la fidélisation des clients. Effectivement, comme cela nous a été rappelé en interview, dans l'esprit de la CSRD, en fournissant des informations précises sur leurs pratiques ESG, les entreprises renforceraient la confiance des investisseurs, ce qui faciliterait leur accès au capital et aux financements.

De fait, dans une *perspective plus externe*, tournée vers le marché et les parties prenantes de l'entreprise, plusieurs personnes interrogées ont mentionné que la CSRD a pour finalité d'**augmenter** la **transparence** des pratiques de durabilité des entreprises. Cette transparence accrue permettra aux investisseurs et autres parties prenantes de prendre des décisions plus informées, renforçant ainsi la **confiance** et la **crédibilité** des entreprises. De plus, elle poussera les entreprises à intégrer plus profondément les critères ESG dans leurs stratégies, favorisant ainsi une croissance durable et responsable. Cette approche renforcera également leur responsabilité quant à leurs impacts environnementaux et sociaux, les incitant à adopter des pratiques plus éthiques.

Ensuite, la CSRD favoriserait un **dialogue** plus constructif **avec les parties prenantes**, aidant les entreprises à mieux aligner leurs pratiques sur les attentes en matière de durabilité. Cet engagement accru permettrait de mieux répondre aux préoccupations des stakeholders et de renforcer leur satisfaction.

Elle inciterait aussi les entreprises à optimiser la **gestion** de leurs **ressources naturelles** et à réduire leurs émissions de carbone. En promouvant des pratiques durables, cette directive européenne contribue directement à la protection de l'environnement et à la lutte contre le changement climatique. En outre, en encourageant la collaboration entre entreprises et autres acteurs pour atteindre des objectifs de durabilité communs, la CSRD accélère la transition vers une économie plus verte. Cette coopération favorise le partage de connaissances et de ressources pour des innovations durables.

Enfin, la **valorisation à long terme** des entreprises devrait être favorisée par l'intégration de pratiques durables, créant de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes. La CSRD encouragerait également la **collaboration sectorielle**, permettant aux entreprises de partager les meilleures pratiques et de progresser ensemble vers une durabilité accrue pour permettre d'atteindre les objectifs de l'Union européenne en matière de développement durable à l'horizon 2030 et 2050.

### 3.3.2. Pour les cabinets d'audit et de conseil

Pour les personnes interrogées, les opportunités pour les cabinets d'audit et de conseil sont également importantes, tant pour le développement interne que pour le positionnement externe sur le marché.

Premièrement, en **interne**, l'adoption et la démonstration des meilleures pratiques en matière de durabilité permettent aux cabinets d'**améliorer** leurs propres **performances**. Cette amélioration des pratiques internes contribue à une meilleure intégration des critères ESG au sein de l'entreprise, ce qui est essentiel pour répondre aux exigences de la CSRD. En parallèle, l'innovation technologique est devenue une des priorités des cabinets, avec le développement de nouveaux outils de reporting et d'analyse ESG. Ces outils permettent non seulement de satisfaire les besoins des clients, mais aussi de positionner ces firmes comme leaders technologiques dans le domaine de la durabilité.

Ensuite, selon plusieurs répondants, le **management du capital humain** peut jouer un rôle crucial. De fait, pour une des personnes interrogées, le développement de stratégies pour améliorer le bien-être et l'engagement des employés dans le cadre des initiatives ESG est fondamental pour attirer et retenir des talents passionnés par la durabilité et la RSE. Par ailleurs, le renforcement de l'expertise sectorielle en matière de conformité CSRD pour différents secteurs d'activité permet aux cabinets de fournir des conseils adaptés et pertinents, ce qui devrait augmenter la satisfaction de leurs clients.

Après, sur le plan stratégique et commercial, la CSRD ouvre de nombreuses opportunités, tout particulièrement pour l'expansion des services de conseil. De fait, la nécessité de conseils spécialisés pour la conformité crée un **marché en pleine croissance**, permettant aux cabinets d'audit et de conseil d'élargir leur base de clients potentiels, notamment auprès d'entreprises non couvertes précédemment. Cette demande croissante pour des services spécialisés en ESG entraîne depuis plusieurs années une augmentation des revenus, avec l'essor des services liés à la durabilité. Les cabinets peuvent également réutiliser et/ou adapter les programmes de formation dédiés à leurs employés pour les offrir à leurs clients, générant ainsi des revenus supplémentaires tout en renforçant leur image d'expertise dans ce domaine. Ce sera également le cas avec les obligations d'assurance (d'abord limitée, puis à terme raisonnable) induites progressivement par l'arrivée de la CSRD au niveau de certaines entreprises également pour les informations extra-financières.

Par ailleurs, selon certains répondants, la **réalisation d'études de marché** spécifiques à la durabilité et le **lancement de projets pilotes** avec des entreprises pour se préparer à l'arrivée de la CSRD permettent aux cabinets de tester et d'affiner leurs solutions de conformité à la CSRD, développant ainsi de **nouveaux produits et services** dédiés aux besoins de leurs clients. L'organisation d'événements et de conférences sur cette directive génère également des opportunités de **networking** et de **revenus**, tout en positionnant les firmes comme des acteurs importants dans le domaine de la durabilité. Selon plusieurs personnes interrogées, les conseils en matière de systèmes d'information pour améliorer le reporting ESG, la surveillance et la mise à jour des exigences réglementaires pour assurer la conformité, ainsi que les conseils sur la gestion des risques ESG sont autant de services qui renforcent actuellement l'offre commerciale de leur entreprise.

Enfin, un des répondant a mis l'accent en interview sur le développement de **stratégies de communication** au niveau des initiatives ESG et l'aide à la rédaction et à la mise en œuvre de politiques de durabilité conformes à la CSRD pour les entreprises clientes. De fait, en offrant des conseils sur l'optimisation des ressources, son cabinet aide ses clients à améliorer leur efficacité et leur durabilité, ce qui peut renforcer leur compétitivité. Parallèlement, la **réputation** de la firme d'audit et de conseil est renforcée en tant qu'acteur responsable et innovant dans le domaine de la durabilité, positionnant la marque comme pionnière dans le conseil en ESG. Pour l'un des cabinets, le choix de **partenariats stratégiques** avec des entreprises technologiques pour développer des solutions de conformité semble porter ses fruits et offrir des avantages concurrentiels significatifs. Selon un des répondant, sa firme serait d'ailleurs la première à offrir des services aussi complets au niveau de la mise en œuvre de la CSRD.

### 3.4. Préparation des firmes d'audit et de conseil à la mise en œuvre de la CSRD

#### 3.4.1. Préparation

De manière globale, sur base de nos interviews, nous avons constaté que pour les personnes interrogées, leur cabinet d'audit et de conseil se prépare à la CSRD principalement en investissant dans la **formation des employés** par rapport aux normes ESG, en développant de **nouvelles méthodologies** d'audit pour la **vérification** pour les **informations** non-financières et en créant dans certains cas des **équipes spécialisées** en durabilité pour accompagner les clients dans la mise en conformité avec la directive.

Cependant, de manière plus fine, nous avons relevé que cette préparation semble **différer** pour certains aspects en **fonction** du **département** concerné dans le cabinet.

Par exemple, au niveau de la **branche Audit**, les personnes interrogées ont évidemment mentionné au départ l'importance de l'évaluation ESG et de l'assurance qui devra être donnée par rapport à ces informations extra-financières. Cela nécessitera notamment, pour un des répondants, d'être capable à terme de renforcer la qualité des audits, en améliorant la consistance et la robustesse du système de gestion de la qualité du cabinet, afin de répondre aux exigences de la norme ISQM. Comme cela nous a été rappelé en interview, la confiance dans la qualité et la vue fidèle des états financiers est un des piliers de la prise de décision sur les marchés financiers et de la confiance du public. Ensuite, la formation et le développement de compétences ont été également largement discutés comme éléments prépondérants pour la préparation à la mise en œuvre de la CSRD. Nous avons pu constater à ce sujet que, dans les 2 cabinets où nous avons réalisé nos interviews, des programmes de formations spécifiques sont proposés, afin de s'assurer que leurs équipes seront prêtes à temps pour les nouvelles exigences de la CSRD.

Au niveau de la branche **Advisory**, les personnes interrogées se sont davantage attardées sur l'importance du **conseil stratégique** et de l'**aide** dispensée aux entreprises pour la **prise de décisions** et le développement de projets dans différents domaines comme la planification stratégique en termes de durabilité, la réorganisation via des fusions et acquisitions, la gestion des risques et la conformité, l'amélioration des performances financières et opérationnelles, la transformation des activités (avec un éventuel pivot pour celles qui ne seraient pas conformes à la taxonomie européenne et qui devraient donc être abandonnées à long terme), l'innovation et la technologie. Des **initiatives spécifiques** ont été mentionnées, comme par exemple l'« **ESG District** », lancé en septembre 2023 par l'une des firmes en collaboration avec De Tijd/L'Echo et BNP Paribas Fortis. Il s'agit d'une plateforme qui rassemble des connaissances, des cases studies, des rapports de durabilité et un assistant d'intelligence artificielle avancé pour fournir aux entreprises des inspirations et des insights intéressants sur les sujets ESG. Cela inclut également des articles d'experts sur des sujets comme la CSRD, l'évaluation de la double matérialité et l'utilisation des données et de la technologie pour les rapports ESG.

En outre, sur le plan de la **gouvernance**, plusieurs des personnes interrogées ont rappelé que leur cabinet s'est doté d'une structure de gouvernance solide pour superviser ses activités, établir des politiques et aligner sa stratégie avec son objectif d'être « créateur de confiance » pour le public par rapport aux entreprises et aux marchés financiers, y compris au niveau de la durabilité. Parmi les exemples cités par les répondants, il y a notamment la mise en place de **comités dédiés**, comme le « comité de qualité et de risque » et le « comité d'audit qualité » pour garantir la conformité et la qualité des audits ESG ; ainsi que la promotion d'un « **leadership engagé** ». En effet, dans l'un des cabinets, le Comité exécutif est directement impliqué dans l'orientation stratégique liée à l'ESG. L'engagement en faveur de la CSRD et de la durabilité semble acquis et monter en puissance dans ces firmes, qui cherchent à développer une prise de conscience de l'importance de ces sujets chez leurs différents stakeholders, tant en interne au niveau des employés, qu'en externe avec les clients, les fournisseurs, *etc.* Notons que ces cabinets d'audit et de conseil collaborent régulièrement avec différentes entités afin de renforcer leurs capacités et leur préparation. Par exemple, des **partenariats stratégiques** sont noués, pour faciliter la collaboration avec d'autres entreprises et institutions, pour échanger des bonnes pratiques et s'assurer que les processus de reporting de la firme sont robustes et conformes. Nous pouvons également citer les consultations et les retours d'expérience sollicités par ces cabinets. En effet, pour une des personnes interrogées, le fait de participer à des forums et à des groupes de travail sur les normes ESG lui permet de rester à jour avec les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques du secteur.

Ces exemples illustrent bien, à notre sens, le fait que les cabinets étudiés semblent se préparer de manière holistique à la mise en œuvre de la CSRD, en intégrant des pratiques durables dans leurs services d'audit et de conseil, en investissant dans la formation de leurs équipes et en partageant activement des connaissances pour guider leurs clients à travers les défis et les opportunités des réglementations ESG.

Enfin, pour plusieurs personnes interrogées, les **équipes** pourront être **considérées** comme **prêtes** lorsqu'elles auront suivi des formations spécialisées en ESG, lorsqu'elles disposeront de méthodologies et d'outils adaptés pour l'audit de durabilité, et enfin, lorsqu'elles auront acquis une expérience pratique sur le terrain pour ce type d'audit.

### 3.4.2. Focus sur la formation

Pour les répondants, leur cabinet d'audit et de conseil semble investir massivement dans la **formation continue** de ses employés, en particulier dans le domaine qui nous occupe. Ces formations couvrent les normes de reporting ESG (sessions en e-learning et en présentiel sur les nouvelles normes), pour s'assurer que les équipes comprennent les exigences réglementaires. Elles peuvent également concerner le développement de compétences spécifiques nécessaires pour auditer et/ou conseiller efficacement sur les sujets ESG, y compris l'utilisation de nouvelles technologies et de méthodologies de reporting. Les programmes de formation continue sur les normes ESG peuvent également prendre la forme de séminaires sur les meilleures pratiques et d'ateliers.

Notons que cette composante « **formation** » est inscrite de manière très claire dans les plans d'actions des firmes dans lesquelles nous avons réalisé nos interviews, tant au niveau global qu'à l'échelle de la Belgique. Par exemple, pour un des cabinets, la formation ESG sera proposée à terme à tous les collaborateurs de la firme à travers le monde, pour les aider à devenir des agents de changement positif. Des **collaborations** spécifiques avec des **institutions académiques** ont été également mentionnées par plusieurs répondants. Nous pouvons notamment citer le fait que l'un des cabinets a établi une collaboration exclusive et pluriannuelle avec l'Antwerp Management School (AMS) pour dispenser un cycle de formation spécifique sur la durabilité avec un niveau universitaire. L'objectif est notamment de fournir aux employés les principes essentiels de durabilité et d'éveiller leur intérêt par rapport aux innovations axées sur la durabilité et le discernement des impacts sociétaux pour les clients. Cette initiative s'appelle l'« **ESG Academy** » et a déjà été suivie par plusieurs centaines d'employés de la firme. Des programmes de mentorat et de coaching sont aussi mis en place pour soutenir le développement professionnel des nouveaux arrivants et des professionnels expérimentés, renforçant ainsi leurs compétences en matière de performance et de leadership. Par ailleurs, des formations obligatoires sur l'éthique et la confidentialité des données sont régulièrement dispensées dans les 2 firmes étudiées.

Enfin, certains répondants ont également mentionné l'utilisation de **LinkedIn Learning**. Leur cabinet semble investir dans cet outil pour offrir des contenus de formation variés allant des bases de l'audit à des sujets avancés en technologie, permettant ainsi aux employés de prendre en main leur propre développement.

### 3.4.3. Sur le plan du recrutement

Selon les personnes interrogées, les cabinets étudiés mettent en place des **stratégies de recrutement spécifiques** pour répondre aux exigences croissantes en matière d'ESG. Cela peut notamment prendre la forme de **campagnes** de recrutement **ciblées** pour attirer des talents ayant une expertise spécifique en ESG. Cela inclut l'embauche de professionnels possédant des compétences pointues et/ou une expérience probante en matière de durabilité, de conformité aux réglementations environnementales et sociales, ainsi que tout d'autre domaine lié à l'ESG. Ce recrutement ciblé permet aux cabinets de renforcer leurs capacités internes et de mieux répondre aux besoins des clients en matière de reporting et de conformité.

Néanmoins, selon plusieurs répondants, en plus du recrutement externe, leur cabinet se concentre sur le **développement des compétences ESG en interne**, parmi les employés actuels. Leur organisation investit dans des programmes de formation continue pour s'assurer que les équipes de conseil et d'audit possèdent les connaissances nécessaires pour naviguer dans les réglementations ESG complexes (voir à ce sujet le paragraphe 3.4.2. ci-avant).

De fait, une approche multidisciplinaire pour aborder les défis ESG semble actuellement nécessaire. Par conséquent, le recrutement cible non seulement des experts en durabilité mais aussi des professionnels possédant des compétences complémentaires en finance, gestion des risques et technologie. Cela permet aux firmes de fournir une expertise intégrée et holistique à leurs clients. Néanmoins, selon plusieurs des personnes interrogées, le plus important est que les **candidats** soient **motivés** à s'investir dans la durabilité, qu'ils démontrent une réelle envie d'apprendre et de contribuer à leur échelle à ces changements.

#### 3.4.4. Sur le plan des synergies possibles entre les différents départements du cabinet

Pour saisir les opportunités ESG et améliorer le service aux clients, les cabinets peuvent envisager plusieurs **synergies** entre leurs **différents départements**, notamment Audit, Tax, Legal, Accounting et Advisory. Voici quelques exemples mentionnés par des participants aux interviews au niveau des synergies possibles entre ces départements.

*Primo*, les **départements d'Audit et de Conseil** peuvent collaborer pour aligner les stratégies de reporting ESG des clients avec les meilleures pratiques du marché. Les auditeurs peuvent fournir des insights basés sur les données vérifiées, tandis que les employés d'Advisory peuvent aider à formuler des stratégies ESG basées sur ces insights. Un partage de documents et de canevas se fait d'ailleurs déjà très régulièrement sur ces matières. De fait, en travaillant ensemble, ces 2 départements peuvent développer des méthodologies robustes pour l'audit des rapports ESG et garantir ainsi leur conformité avec les nouvelles directives comme la CSRD et la CSDDD, dans le respect des règles d'indépendance et de déontologie en vigueur.

*Secundo*, des liens assez évidents semblent possibles entre les **services Tax et Legal** des cabinets, notamment en termes d'optimisation fiscale durable et de conformité réglementaire. En effet, le département Tax collaborent régulièrement avec le département Legal pour aider les clients à optimiser leurs obligations fiscales en intégrant des pratiques durables. De plus, les conseils sur les crédits d'impôts pour les investissements verts peuvent être renforcés par une compréhension des réglementations légales. Par ailleurs, les juristes et avocats du cabinet peuvent aider à interpréter les réglementations ESG et fournir des conseils sur la conformité légale, tandis que les spécialistes fiscaux peuvent identifier les implications fiscales de ces réglementations.

*Tertio*, au niveau des branches **Accounting et Advisory**, des liens sont envisagés sur le plan du reporting financier et non-financier. Par exemple, les équipes comptables pourront travailler avec l'Advisory qui a aidé à mettre en place la stratégie ESG en vue de la CSRD dans une entreprise, pour aider ensuite celle-ci à intégrer les indicateurs ESG dans la préparation de ses états financiers et son rapport de gestion, qui doivent refléter ses engagements et sa performance en matière de durabilité. Évidemment, comme cela nous a été bien rappelé en entretien, dans ce type de contexte, la branche audit ne peut pas intervenir car les critères d'indépendance ne seraient pas garantis. Néanmoins, cela n'empêche pas ces départements de services non-audit de travailler ensemble pour optimiser la proposition de valeur aux clients. Les comptables peuvent également fournir des données financières précises qui peuvent être utilisées par les collaborateurs en Advisory pour analyser la performance ESG et formuler des recommandations d'amélioration.

*Quarto*, des synergies peuvent également être développées entre les départements d'**Audit et de Tax**, notamment au niveau des procédures de vérification de la conformité fiscale ESG. Les auditeurs pourront par exemple faire appel à des experts en taxes pour les aider à vérifier la conformité des pratiques fiscales des entreprises avec les réglementations ESG, en s'assurant notamment que les crédits d'impôt et les déductions pour les investissements durables sont correctement appliqués et documentés. Dans la même optique, des liens possibles nous ont été esquissés entre la branche **Audit et Accounting**, également sur une fonction potentielle de support et d'experts des équipes comptables pour des situations particulières rencontrées dans le cadre d'un audit ESG, dans le respect des normes déontologiques.

*Quinto*, les branches **Legal et Advisory** collaborent déjà activement, selon plusieurs répondants, au niveau de la mise en place de stratégies de conformité, pour développer des plans de conformité ESG qui répondent aux exigences légales tout en soutenant les objectifs commerciaux stratégiques. Une coopération active est également mise en place au niveau de la gestion des risques. Régulièrement, les employés en Advisory identifient des risques ESG et travaillent ensuite avec les juristes du cabinet pour élaborer des stratégies de gestion des risques qui minimisent les implications légales et financières.



Enfin, entre les départements **Accounting et Legal**, les équipes comptables pourront collaborer avec les avocats pour s'assurer que les disclosures ESG sont conformes aux régulations et sont présentées de manière transparente dans les rapports financiers. Les juristes du département Legal pourront également aider à structurer des transactions complexes, comme des fusions et acquisitions, en tenant compte des implications ESG, tandis que les équipes comptables s'assureront qu'une documentation précise et conforme est réalisée.

En **conclusion**, nous souhaitons mettre en évidence que la plupart des répondants sont unanimes : en intégrant les compétences et les expertises de ses différents départements, leur cabinet pourra offrir un service ESG plus complet et cohérent à ses clients. Ces synergies devraient permettre de maximiser la valeur ajoutée des services offerts, en assurant une approche multidisciplinaire qui réponde efficacement aux exigences réglementaires et aux attentes des parties prenantes en matière de durabilité.

### 3.5. Motivation des collaborateurs du cabinet à s'investir

Comme cela nous a été largement expliqué en interviews, l'investissement dans l'ESG semble être un moteur de motivation puissant pour beaucoup de collaborateurs des cabinets d'audit et de conseil.

Pour certains d'entre eux, avoir la **possibilité de contribuer activement**, à leur échelle, à l'aventure de la mise en place de la CSRD et des initiatives européennes pour la durabilité est important car cela fait sens par rapport à leur engagement personnel. D'autres mentionnent le fait de vouloir **combattre l'écoblanchiment** et de prouver que toute cette réglementation n'est pas vaine, que le projet derrière vaut le coup pour préparer l'avenir pour les générations futures. Pouvoir jouer un rôle auprès des clients et/ou des collègues dans cette prise de conscience de l'urgence environnementale et sociale est également un argument entendu auprès de plusieurs répondants.

De manière générale, les employés interrogés semblent satisfaits d'avoir eu l'**opportunité de participer** à des **initiatives durables**, tant sur le plan des **formations** proposées que des **activités** dédiées. Il semble important pour eux que l'engagement de leur cabinet en matière d'initiatives environnementales résonne avec leurs valeurs personnelles. Notons au passage que l'avis est globalement positif par rapport à ces **programmes** qui permettent aux employés d'acquérir des connaissances et des compétences supplémentaires, pour les préparer aux défis futurs. Avoir l'opportunité d'accéder à ces formations dès le début leur a permis de se sentir valorisés au sein de leur cabinet. De fait, nous l'avons dit précédemment, l'offre de formation ESG est perçue comme un **investissement** important de la firme dans le développement personnel et professionnel des collaborateurs et cela est particulièrement apprécié par ces derniers. Cela a été cité au même titre que la culture d'inclusion et de diversité prônée. De fait, ces cabinets semblent mettre un fort accent sur l'inclusion, la diversité et l'équité, notamment à travers des initiatives comme des communautés IDE (Inclusion, Diversité et Équité) et des programmes de leadership féminin. Selon plusieurs répondants, cet environnement de travail positif permet aux employés de se sentir soutenus et valorisés, ce qui les motive davantage à s'engager envers les projets ESG. Par ailleurs, le fait de mettre en place des programmes de mentorat et de coaching pour soutenir le développement professionnel des employés, notamment sur le plan ESG, est apprécié.

Après, un autre moteur de motivation abordé plusieurs fois en entretien concerne l'**aspect nouveau et innovant** de l'ESG, qui a offert à certains employés la possibilité de **sortir** de leur **zone de confort**, de leur **routine**, afin de travailler sur des projets innovants qui leur ont paru plus stimulants par les challenges rencontrés (découverte d'innovations durables, de modèles d'affaires circulaires, de nouvelles technologies en support, *etc.*). Avoir la possibilité de réinventer son métier au quotidien semble renforcer la motivation de certains collaborateurs à s'engager pleinement dans les projets ESG.

Par ailleurs, certains répondant ont mentionné l'importance pour eux de la **réputation** de leur cabinet. De fait, être associé à une entreprise reconnue pour ses engagements en matière de durabilité et de qualité des services peut être une source de fierté et de motivation. Participer à un projet d'une ampleur inédite au sein d'un organisme perçu comme leader semble avoir un impact positif sur le sentiment d'appartenance des employés à leur firme.

Enfin, l'**ambiance de travail** et le **souci du bien-être** sont également des éléments mentionnés comme sources de motivation à s'investir en ESG. Les employés semblent apprécier d'avoir accès à un environnement de travail flexible et à des programmes qui promeuvent le bien-être mental et physique, ainsi que le développement personnel de chaque membre du cabinet, quelle que soit sa place dans l'organigramme de l'entreprise.

### 3.6. Changements souhaitables pour améliorer la mise en œuvre de la CSRD

Pour améliorer la mise en œuvre de la CSRD, plusieurs **changements** ont été envisagés et discutés lors des interviews. Tout d'abord, **améliorer la clarté réglementaire** semble essentiel. Cela correspond au fait de simplifier et de clarifier les exigences de la CSRD pour éviter toute ambiguïté et faciliter la compréhension et la mise en œuvre par les entreprises. Un des répondants espère que cela sera fait de manière satisfaisante par le législateur lorsque la transposition de la CSRD en droit belge aura été terminée et validée. De plus, il a ajouté qu'une **plus grande harmonisation des normes ESG** au niveau international (notamment hors UE) assurerait une cohérence et une meilleure comparabilité des rapports entre les différents pays et industries, pour atteindre une évaluation plus satisfaisante des performances de durabilité.

Ensuite, pour renforcer les capacités internes, certains employés estiment qu'il faudrait intensifier et **accélérer** les programmes de **formation** en ESG pour tous les employés, avec des modules spécifiques pour chaque niveau de l'organisation. La généralisation des programmes de mentorat ESG permettrait aux experts de partager leurs connaissances et d'aider les autres collaborateurs. Identifier et former des « champions » ESG au sein de chaque département garantirait une intégration maximale des pratiques durables dans toutes les fonctions de l'entreprise, afin de lutter contre certaines réticences au changement en interne.

Après, une **plus grande utilisation des technologies** et des outils avancés semble également indispensable. L'utilisation de technologies d'intelligence artificielle pour l'analyse prédictive ESG aiderait les auditeurs à réaliser des analyses plus fines et à gagner du temps dans leurs travaux. Au niveau de l'Advisory, la création généralisée de tableaux de bord intégrés permettrait aux clients de suivre en temps réel leurs performances ESG et d'identifier rapidement les domaines nécessitant une attention.

Sur le plan institutionnel et politique, plusieurs personnes interrogées mentionnent le fait que des **incitations financières** et une **reconnaissance publique** pour les entreprises montrant des progrès significatifs en matière de RSE encourageraient une adoption plus grande des pratiques ESG. Les partenariats public-privé pourraient aussi jouer un rôle via le développement de projets durables et innovants. Enfin, la création de communautés de pratique ESG et l'organisation de forums internationaux en Belgique faciliteraient le partage des connaissances et des meilleures pratiques dans notre pays et au-delà de ses frontières, ce qui pourrait renforcer la collaboration internationale et l'engagement des entreprises.

Ces changements, s'ils étaient mis en œuvre, pourraient potentiellement faciliter la transition vers la CSRD et garantir son succès, en permettant aux cabinets et à leurs clients de se conformer aux nouvelles exigences tout en réalisant des progrès significatifs en matière de durabilité.

Ici **se termine la présentation des résultats** des entretiens menés dans les cas de notre étude. Ces résultats fournissent une base intéressante pour une analyse approfondie qui permettra de tirer des enseignements significatifs. Dans le **prochain chapitre**, nous irons au-delà des observations empiriques pour synthétiser ces éléments via différents outils d'analyse et entrer dans la **discussion** proprement dite par rapport à nos questions de recherche.

## CHAPITRE 4 : DISCUSSION

### 4.1. Confrontation des éléments empiriques récoltés avec notre revue de littérature

Si nous menons une démarche de confrontation des éléments récoltés lors de nos entretiens avec notre revue de littérature, nous pouvons observer que nos constatations rejoignent globalement de nombreux points détaillés dans le chapitre 1, tandis que nous nous en écartons pour certains aspects spécifiques.

#### 4.1.1. Points de convergence avec la revue de littérature

Tout d'abord, dans notre revue de littérature, nous avons notamment défini la **notion de durabilité** et souligné son importance pour les entreprises, en mettant particulièrement l'accent sur les **politiques de l'Union européenne**, que nous avons décrites de manière chronologique et détaillée. Nous avons également abordé le développement durable, ainsi que ses implications légales et économiques. Dans le chapitre 3 de ce mémoire, la présentation des résultats de nos entretiens illustre comment ces notions sont intégrées dans les pratiques des cabinets d'audit et de conseil, en particulier avec l'arrivée de la CSRD qui nécessite des audits spécifiques axés sur les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance. Cette partie de notre mémoire montre l'application pratique de certaines politiques décrites dans la revue de littérature.

Ensuite, nous constatons sans grande surprise que certains **thèmes** abordés dans le chapitre 1 ont également dominé les entretiens. C'est notamment le cas de la transparence, de l'inclusion sociale, de la transition vers un modèle plus durable, de l'innovation et du respect des nouvelles réglementations environnementales. Dans notre revue de littérature, nous avons également souligné l'importance de l'éducation et de la formation pour atteindre les objectifs de durabilité. Notre chapitre 3 illustre cela en mentionnant, par exemple, la nécessité pour les auditeurs de suivre des formations supplémentaires pour se familiariser avec les nouvelles normes de reporting ESG.

Après, l'**engagement des parties prenantes** dans les initiatives de durabilité est également un axe important. La présentation de nos résultats en montre une application pratique avec la mise en place de la CSRD comme opportunité pour améliorer la communication entre l'entreprise et ses différents stakeholders.

Enfin, les **impacts** attendus sur le **contrôle interne** de l'entreprise pour se conformer à la CSRD, abordés dans le chapitre 1, sont également des points soulevés dans les interviews, notamment en ce qui concerne les entreprises en général. Du côté des cabinets d'audit et de conseil, l'**adaptation des méthodologies** a été largement discutée lors des entretiens.

#### 4.1.2. Points de divergence avec la revue de littérature

Les divergences entre ces 2 chapitres mettent en lumière des écarts significatifs entre les approches théoriques et pratiques de la durabilité et de la conformité aux nouvelles normes de reporting ESG. En voici quelques exemples.

Tout d'abord, notre revue de littérature se concentre sur les **concepts théoriques** de la durabilité, tandis que la présentation des résultats aborde leur **mise en œuvre pratique** dans les entreprises. Cette divergence souligne la différence entre la théorie et la pratique, où les idéaux doivent être adaptés aux réalités du terrain.

Ensuite, alors que dans notre chapitre 1, nous avons discuté des politiques de l'Union européenne, notre chapitre 3 se concentre sur la manière dont ces politiques impactent concrètement les entreprises et les pratiques des cabinets d'audit et de conseil. Ainsi, la transition des discussions de **politiques générales** à des **applications spécifiques** en entreprise montre la pertinence de contextualiser les théories dans des cadres opérationnels précis. De fait, dans le même ordre d'idée, face à notre chapitre 1 qui vise à proposer une **vue d'ensemble** des notions liées à la durabilité, notre chapitre 3 présente des **résultats spécifiques** basés sur les interviews réalisées dans des firmes d'audit et de conseil. Cette distinction entre un cadre général et des études de cas particuliers démontre la nécessité de passer de la théorie à des observations empiriques pour comprendre pleinement les implications pratiques des concepts étudiés. De fait, l'approche **normative** adoptée par notre revue de littérature contraste avec l'approche **empirique** de notre chapitre 3. Cela met en lumière la différence entre des prescriptions idéalisées et des pratiques réelles observées dans un milieu professionnel.

Après, de manière plus fine, le chapitre 1 met plutôt l'accent sur l'**éducation** et la **sensibilisation** à la durabilité, tandis que dans nos résultats, nous nous concentrons plutôt sur la **formation** nécessaire pour les auditeurs et les membres de l'entreprise qui seront amenés à collecter ces données extra-financières dans le cadre de la CSRD. Cette différence de perspective montre comment la montée en compétence requise par les nouvelles normes de reporting est plus technique et spécialisée qu'une simple sensibilisation.

Enfin, alors que notre revue de littérature traite des **aspects réglementaires** de la durabilité, notre présentation des résultats examine comment des **entreprises se conforment** à ces réglementations. Cette transition de la réglementation à la conformité pratique met en évidence les défis opérationnels et les efforts nécessaires pour répondre aux nouvelles normes. D'ailleurs, le chapitre 1 se concentre sur l'**engagement** des **institutions** comme l'UE, tandis que le chapitre 3 s'intéresse à l'engagement des organisations et des **entreprises elles-mêmes**. Cette différence montre comment l'impulsion institutionnelle doit être traduite en actions concrètes par les entreprises pour atteindre les objectifs de durabilité.

## 4.2. Défis et opportunités apportés par la CSRD

Dans le cadre de la présente discussion des résultats, nous proposons d'aborder ici des éléments de réponses à nos 2 premières questions de recherche relatives aux **défis** et **opportunités** apportées par la mise en place de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) pour les **entreprises** de manière générale, puis avec un focus sur les **cabinets d'audit et de conseil**.

Pour synthétiser les éléments recueillis lors des interviews et prendre du recul pour généraliser davantage les données et les discuter, nous proposons de le faire sous 2 formats différents. Tout d'abord, sur base de la présentation des résultats du chapitre 3, nous souhaitons **resynthétiser** ci-après, sous forme de **matrices**, les éléments de contexte internes et externes qui nous paraissent constituer des **défis** et/ou des **opportunités** pour les entreprises en général et les cabinets d'audit et de conseil en particulier. Ensuite, nous proposerons une **2<sup>e</sup> synthèse personnelle** des résultats sous forme de **structurogrammes** (schémas fléchés) en **annexe III** et en **annexe IV**, afin de faire ressortir visuellement les leviers importants et les relations entre les différents éléments du système.

### 4.2.1. Du point de vue des entreprises

	Défis	Opportunités
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Coûts initiaux</b> élevés pour la <b>conformité</b>.</li> <li>- <b>Complexité</b> accrue des <b>nouvelles exigences</b> de reporting.</li> <li>- <b>Adaptation</b> continue aux <b>normes ESG</b> en évolution.</li> <li>- <b>Accès</b> à des <b>données fiables</b>.</li> <li>- <b>Identification</b> et <b>gestion</b> des <b>risques ESG</b>.</li> <li>- <b>Formation</b> des <b>employés</b> sur les exigences ESG.</li> <li>- <b>Changements organisationnels</b> nécessaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Amélioration de la <b>prise de décisions stratégiques</b> et de la <b>gestion des risques</b>.</li> <li>✓ Meilleure identification et gestion des <b>risques environnementaux</b> et <b>sociaux + compliance</b>.</li> <li>✓ <b>Innovation</b> en <b>durabilité &amp; technologies propres</b>.</li> <li>✓ <b>Réduction</b> des <b>coûts opérationnels</b> et amélioration de l'<b>efficacité</b>.</li> <li>✓ <b>Attraction</b> de <b>talents</b>, augmentation de l'<b>engagement</b> et de la <b>réduction</b> des <b>employés</b>.</li> </ul>
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Coûts</b> impactant la <b>compétitivité à court terme</b>.</li> <li>- Risque de <b>greenwashing</b>, <b>impacts négatifs</b> sur la <b>réputation</b>.</li> <li>- <b>Pression accrue</b> des <b>parties prenantes</b>.</li> <li>- <b>Impacts</b> significatifs sur la <b>chaîne d'approvisionnement</b>, même pour les <b>entreprises (PME)</b> qui ne sont <b>pas dans le scope</b> de la CSRD.</li> <li>- Risques de <b>sanctions</b> en cas de <b>non-conformité</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Transparence</b> accrue renforçant la <b>confiance</b> des investisseurs et parties prenantes.</li> <li>✓ <b>Impacts positifs</b> sur la <b>réputation</b> et la <b>compétitivité économique</b> ⇒ avantage concurrentiel.</li> <li>✓ Accès à de <b>nouveaux marchés</b> et <b>fidélisation</b> des clients ⇒ <b>Valorisation</b> à LT.</li> <li>✓ <b>Collaboration sectorielle</b> et partage des meilleures pratiques.</li> <li>✓ <b>Renforcement</b> de la <b>résilience</b> face aux <b>crises</b> sociales, économiques et environnementales.</li> </ul>

Figure H - Matrice des défis et opportunités de la mise en place de la CSRD pour les entreprises

La **figure H** ci-avant présente, sous la forme d'une **matrice**, les défis et opportunités de la mise en place de la CSRD pour les **entreprises**, divisés en facteurs internes et externes. Si nous attachons d'abord à examiner avec un peu de recul les **défis** (colonne de gauche de la matrice), sur le plan **interne**, nous constatons que les entreprises doivent faire face à des coûts initiaux élevés pour la mise en conformité et à la complexité accrue des nouvelles exigences de reporting. L'adaptation continue aux normes ESG en évolution et l'accès à des données fiables représentent des obstacles supplémentaires. De plus, l'identification et la gestion des risques, la formation des employés sur les exigences de la CSRD et les changements organisationnels nécessaires constituent des défis significatifs. Au niveau des challenges plus **externes**, nous retrouvons les coûts impactant la compétitivité à court terme, le risque de greenwashing et les impacts négatifs sur la réputation, qui sont des préoccupations majeures. La pression accrue des parties prenantes, les impacts sur la chaîne d'approvisionnement et les risques de sanctions en cas de non-conformité ajoutent à la complexité de la mise en œuvre.

Nous avons décidé de proposer également des **éléments de synthèse** sous forme de **structurogrammes** (voir l'**annexe III** ci-après), afin de présenter de manière plus structurée et visuelle les défis et opportunités mis en avant dans nos résultats, puis de les relier à différentes considérations auxquelles les entreprises doivent faire face lors de la mise en place de la CSRD. Nous souhaitons ainsi mettre en lumière la complexité et les implications étendues de cette directive, en soulignant les interactions entre ces divers facteurs.

Au centre du premier schéma de l'**annexe III**, les **défis** directs auxquels sont confrontées les entreprises sont identifiés via des cases en bleu moyen. Nous pouvons y lire l'intégration des critères ESG dans la stratégie, la complexité réglementaire, l'adaptation des outils et systèmes de reporting, la gestion des risques, la responsabilité accrue des entreprises, le fait de développer une culture d'entreprise ESG, la communication, ainsi que la rentabilité et la création de valeur à long terme. Ces défis représentent les points névralgiques autour desquels s'articulent les autres considérations. Les **conséquences** et **impacts** spécifiques de ces défis sont également détaillés dans les cases périphériques. Cela inclut les impacts sur la chaîne d'approvisionnement, les ajustements nécessaires avec les fournisseurs, la gestion du changement organisationnel et l'adaptation aux évolutions futures. Ces éléments soulignent l'importance d'une approche holistique pour répondre aux exigences de la CSRD. Le schéma identifie également plusieurs **facteurs externes** et **internes** qui influencent la mise en œuvre de la CSRD, tels que l'engagement des parties prenantes, les pressions des stakeholders, les coûts initiaux élevés et le risque réputationnel. Ces facteurs ajoutent une couche de complexité et nécessitent une gestion attentive pour assurer une transition réussie. Enfin, des **processus continus** tels que l'implémentation, le monitoring et la gouvernance sont essentiels pour maintenir la conformité et l'efficacité des initiatives ESG. Ces processus doivent être intégrés de manière fluide dans la stratégie globale de l'entreprise pour garantir une amélioration sur la durée et une adaptation aux exigences futures. En somme, ce schéma vise à illustrer les multiples dimensions des défis de la CSRD pour les entreprises, en soulignant l'importance d'une approche intégrée et stratégique pour naviguer dans ce paysage réglementaire complexe.

Par ailleurs, la matrice en **figure H** propose également d'aborder les **opportunités** de la CSRD pour les entreprises (colonne de droite de la matrice). Par exemple, la CSRD permet l'amélioration de la prise de décisions stratégiques, ainsi qu'une meilleure identification et gestion des risques environnementaux et sociaux. Elle encourage l'innovation en durabilité et au niveau des technologies propres, la réduction des coûts opérationnels à terme et l'attraction de talents, renforçant l'engagement et la rétention des employés. Ensuite, la transparence accrue renforce la confiance des investisseurs et des parties prenantes. En outre, les impacts positifs sur la réputation et la compétitivité économique peuvent créer un avantage concurrentiel. L'accès à de nouveaux marchés et la fidélisation des clients sont facilités, tandis que la collaboration sectorielle et le renforcement de la résilience face aux crises sont des bénéfices supplémentaires.

## 4.2.2. Du point de vue des cabinets d'audit et de conseil

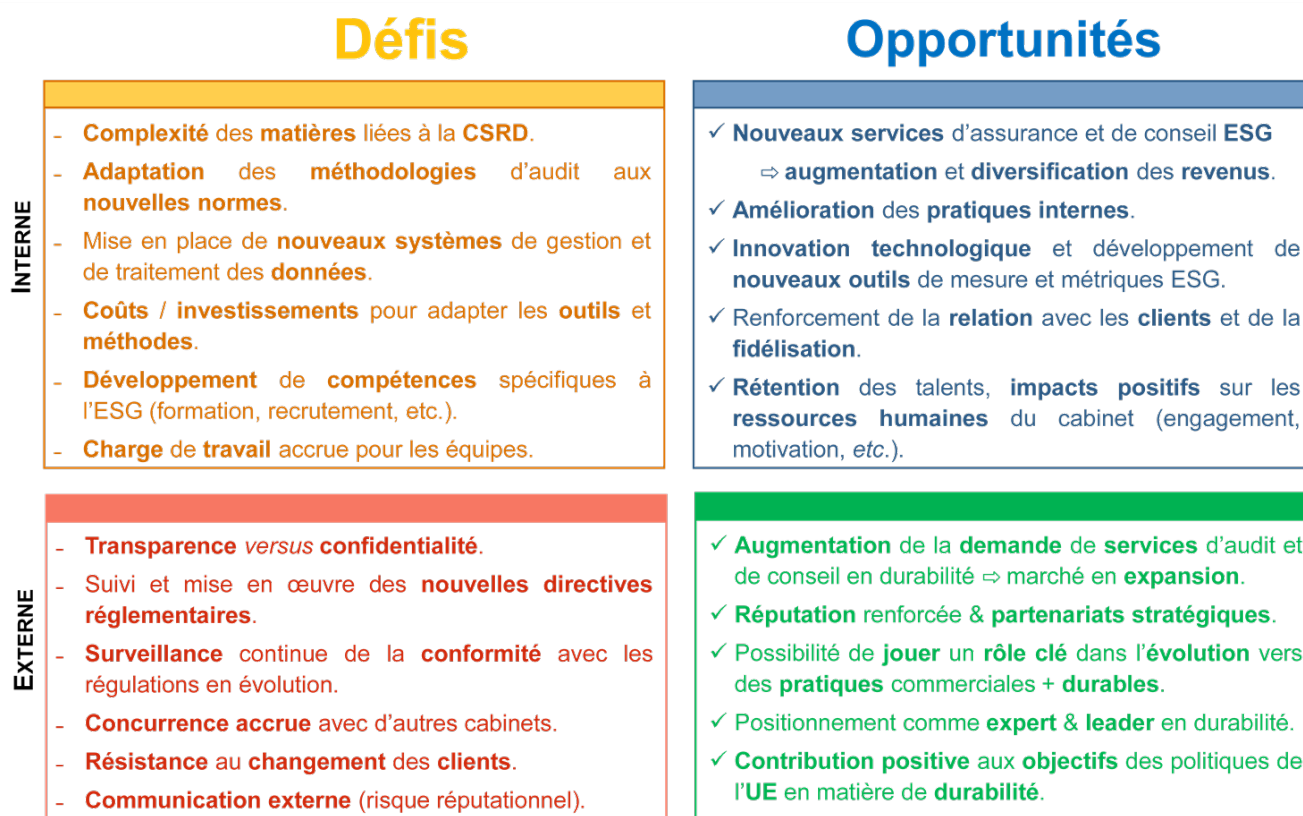


Figure I - Matrice des défis et opportunités de la mise en place de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil

Pour les **cabinets d'audit et de conseil** aussi, l'instauration de la CSRD marque un tournant décisif. Cette nouvelle directive, tout en apportant son lot de défis, ouvre également des enjeux inédits et des perspectives prometteuses, que nous proposons d'explorer via la **matrice** ci-avant et les **2 structurogrammes** présents en **annexe IV**.

Sur le plan des **défis**, la CSRD peut s'apparenter à un casse-tête à résoudre car elle apporte avec elle une complexité accrue des matières à traiter, obligeant les cabinets à repenser leurs méthodologies d'audit pour se conformer aux nouvelles normes. Ce changement exige l'implémentation de systèmes de gestion innovants, capables de traiter efficacement les données. Cela nécessite des investissements substantiels et une adaptation des outils et méthodes en place. Par ailleurs, le développement de compétences spécifiques à l'ESG devient indispensable. Cela inclut des efforts importants au niveau de la formation et du recrutement, augmentant la charge de travail pour les équipes déjà en place. Sur le front **externe**, les cabinets doivent naviguer entre la transparence exigée par la CSRD et la nécessité de préserver la confidentialité des données clients. La mise en œuvre des nouvelles directives réglementaires et la surveillance continue de la conformité ajoutent une couche supplémentaire de complexité, entre pressions et réglementations. En outre, la concurrence féroce entre firmes, la résistance au changement de certains clients et les risques de réputation liés à la communication externe sont des obstacles à surmonter pour maintenir une position de leader sur le marché.

Et pourtant, l'adoption de la CSRD ouvre également la porte à la création de nouveaux services d'assurance et de conseil ESG, générant ainsi une diversification et une augmentation des revenus. Ces **opportunités** peuvent constituer un terrain fertile pour l'innovation. Les cabinets peuvent également optimiser leurs pratiques internes grâce à l'innovation technologique et au développement de nouveaux outils de mesure. De plus, la directive favorise le renforcement des relations clients et leur fidélisation. Elle peut également avoir un impact positif sur les ressources humaines du cabinet, boostant l'engagement et la motivation des équipes. D'un point de vue plus **externe**, la demande croissante de services d'audit et de conseil en durabilité dessine un marché en pleine expansion. Les cabinets peuvent se forger une réputation solide et nouer des partenariats stratégiques, leur permettant de jouer un rôle clé dans la transition vers des pratiques commerciales durables.

Les **2 structurogrammes en annexe IV**, destinés à illustrer les défis et les opportunités liés à la mise en place de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil, ont pour finalité d'apporter une compréhension enrichie et interconnectée, afin de compléter la matrice précédente (figure I).

Tout d'abord, ces schémas **mettent en évidence les interconnexions** entre différents aspects des défis et opportunités, fournissant ainsi une vision plus holistique. Par exemple, au niveau des opportunités, le second schéma de l'**annexe IV** montre comment la planification stratégique et la gestion des ressources humaines interagissent avec des facteurs comme l'innovation continue et l'adaptation aux nouvelles technologies. En illustrant la **complexité des relations**, ces schémas permettent d'identifier les points de levier où une action peut avoir des effets multiplicateurs, ce qui est moins apparent dans la matrice en figure I. De fait, comme nous l'avons dit précédemment, la représentation visuelle dynamique des schémas peut aider à faciliter l'identification des principaux défis et opportunités ainsi que leurs interconnexions. Cette représentation peut aussi aider les décideurs à visualiser rapidement les priorités et les relations clés. Par conséquent, le schéma permet une **synthèse plus claire** et une hiérarchisation des éléments, montrant comment certaines actions peuvent influencer plusieurs aspects simultanément.

Ensuite, au niveau des **défis** par exemple, le schéma correspondant en **annexe IV** déroule des **détails plus spécifiques** sur des domaines-clés tels que la gestion des données sensibles, les coûts accrus et le maintien des normes de qualité élevées. En incluant des aspects de gestion organisationnelle comme la réactivité, l'association avec des entreprises technologiques et la collaboration entre départements, il montre l'importance de la flexibilité et de l'innovation collaborative. Ces détails permettent d'approfondir la compréhension des enjeux précis dans chaque domaine.

Après, le schéma des **opportunités** met l'accent sur la **rentabilité** et la **création de valeur** à long terme, intégrant des éléments de planification et des partenariats stratégiques. Il souligne également l'importance de développer une culture d'entreprise tournée vers l'ESG, en illustrant comment cela s'intègre dans la gestion des ressources humaines et les efforts pour lutter contre la résistance au changement. Cela offre une **perspective** sur la **durabilité** et la croissance future, en complément des défis immédiats. Notons que ce schéma structurel enrichit encore plus cette optique en mettant en lumière un **marché en pleine croissance** et en soulignant la demande accrue pour des services spécialisés en durabilité et audit ESG. Cet essor du marché entraîne un élargissement de la base de clients potentiels, ce qui conduit à une diversification et une augmentation des sources de revenus. Ces éléments sont cruciaux pour comprendre comment les cabinets peuvent capitaliser sur les nouvelles opportunités offertes par la CSRD. Par ailleurs, ce structurogramme détaille également l'importance du **management du capital humain**. La motivation et l'engagement des équipes, l'amélioration du bien-être, ainsi que la capacité de la firme à attirer des talents sont des aspects essentiels pour renforcer la structure interne des cabinets. En outre, le lancement de projets pilotes sur une base volontaire et l'adaptation à divers secteurs d'activité permettent une personnalisation des services, ce qui renforce encore plus l'expertise et la satisfaction des clients. Notons que ce schéma met également en exergue l'impact positif sur la **réputation** des firmes. Des initiatives ESG bien intégrées, associées à une stratégie de communication efficace, peuvent améliorer la visibilité et le branding du cabinet. L'organisation d'événements et le networking sont aussi des outils puissants pour promouvoir la firme et établir une présence forte sur le marché. La **collaboration avec des entreprises technologiques** et le développement de **nouveaux outils et logiciels** sont également des points forts soulignés dans le schéma. Ces partenariats stratégiques permettent d'optimiser les ressources et d'améliorer les pratiques internes, ce qui offre un avantage concurrentiel significatif. En outre, une meilleure intégration des critères ESG dans les pratiques des cabinets peut contribuer à une amélioration globale des performances. Enfin, l'**innovation** est présentée comme une opportunité clé. En alignant les priorités stratégiques du cabinet avec les besoins du marché, ces derniers peuvent proposer une offre holistique via plusieurs branches (Audit, Comptabilité, Advisory, Tax, Risk & Legal). Cette approche intégrée permet non seulement de répondre aux exigences réglementaires de la CSRD, mais aussi de se positionner comme acteur essentiel sur le marché.

## 4.3. Implications de l'arrivée de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil

### 4.3.1. Recrutement et formation

Tout d'abord, comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats au chapitre 3, les cabinets d'audit et de conseil où nous avons réalisé nos entretiens semblent avoir compris l'importance cruciale de la **formation** ESG pour leurs collaborateurs. Ils investissent massivement dans des programmes de formation continue, couvrant les normes de reporting ESG et les nouvelles méthodologies nécessaires pour conseiller ou auditer efficacement les sujets ESG. Des initiatives telles qu'une « ESG Academy », en collaboration avec des institutions universitaires, montrent comment les firmes utilisent des partenariats académiques pour offrir des formations de haut niveau à leurs employés, renforçant ainsi leurs compétences en durabilité et éveillant leur intérêt pour les innovations sociétales.

Ensuite, le **recrutement** de talents ESG est également une priorité. Les cabinets mènent des campagnes ciblées pour attirer des professionnels ayant une expertise spécifique en ESG, allant de la durabilité à la conformité réglementaire. Cependant, le développement des compétences internes est tout aussi crucial. Certaines firmes investissent dans des programmes de mentorat et de coaching pour soutenir le développement professionnel des nouveaux arrivants et des collaborateurs expérimentés, assurant ainsi une compréhension approfondie des réglementations ESG complexes.

Enfin, si nous réfléchissons en termes de stratégie des cabinets à **différents horizons de temps**, nous pouvons voir se dessiner les considérations suivantes.

*Primo*, à **brève échéance**, il paraît logique et essentiel que les cabinets continuent à intensifier leurs programmes de formation en ESG pour tous les niveaux de l'organisation. La mise en place de modules spécifiques et de formations obligatoires sur l'éthique et la confidentialité des données pourraient également renforcer utilement les compétences des employés.

*Secundo*, à **moyen terme**, favoriser les synergies entre les différents départements (Audit, Tax, Legal, Accounting et Advisory) au niveau de la formation, voire de la mobilité des employés entre départements, permettrait de maximiser la valeur ajoutée des services offerts. Par exemple, les départements d'audit et de conseil pourraient collaborer pour aligner les stratégies de reporting ESG des clients avec les meilleures pratiques du marché. Par ailleurs, les cabinets gagneraient à adopter une approche intégrée pour la formation et le recrutement, afin de renforcer leurs capacités ESG. Cela pourrait inclure la création de parcours de développement de carrière personnalisés pour les professionnels ESG. L'intégration de modules de formation continue, axés par exemple sur la confidentialité des données et les nouvelles technologies de reporting ESG permettrait d'assurer une mise à jour constante des compétences des collaborateurs. En parallèle, les cabinets devraient mettre en place (ou intensifier selon les cas) des partenariats stratégiques avec des universités et des hautes écoles de gestion pour attirer des jeunes talents passionnés par la durabilité. Ces collaborations pourraient inclure des stages, des programmes de mentorat et des projets de recherche communs, offrant ainsi une passerelle directe entre le monde académique et professionnel. En investissant dans des campagnes de marque employeur axées sur l'impact sociétal et la durabilité, les cabinets pourraient également se positionner comme des employeurs de choix pour les experts ESG, favorisant ainsi un recrutement efficace et ciblé.

*Tertio*, sur le **long terme**, les firmes d'audit et de conseil devraient viser à instituer une culture organisationnelle plus profondément ancrée dans les principes de durabilité. Cela impliquerait de développer des programmes de formation ESG avancés et continus, certifiés par des organismes internationaux reconnus, pour maintenir un haut niveau de compétence parmi les collaborateurs. En matière de recrutement et de formation, les cabinets devraient créer des **pôles d'excellence ESG**, attirant des experts renommés et favorisant la mobilité internationale pour partager les meilleures pratiques globales. La mise en place de parcours de carrière clairs et attrayants pour les professionnels ESG, incluant des opportunités de progression et des incitations à la recherche et à l'innovation, encouragerait une plus grande rétention à long terme des talents.



De plus, l'utilisation de technologies de pointe, telles que l'intelligence artificielle et l'analyse de données, également pour le recrutement et la formation, permettrait de personnaliser les parcours de développement et d'identifier les futurs leaders ESG au sein de l'organisation. Enfin, en s'engageant dans des initiatives et des alliances internationales, les cabinets pourraient contribuer à façonner l'avenir de la durabilité à plus grande échelle, tout en renforçant leur position sur le marché.

#### 4.3.2. Synergies à développer entre les différentes lignes de services

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 relatif à la présentation des résultats, dans un environnement où la transparence et la durabilité deviennent des priorités stratégiques, les cabinets d'audit et de conseil ont tout intérêt à exploiter les synergies entre leurs différentes lignes de services pour répondre adéquatement aux exigences de la CSRD et offrir une valeur ajoutée maximale à leurs clients.

Tout d'abord, cette collaboration interdépartementale pourrait être envisagée à différentes échelles : au niveau de la **Belgique**, puis de manière plus **régionale**. De fait, à l'échelle **nationale**, les cabinets d'audit et de conseil gagneraient à instaurer des équipes multidisciplinaires pour aborder les défis de la CSRD. Par exemple, les équipes d'audit pourraient collaborer davantage avec les départements de conseil pour développer des méthodologies robustes de vérification des données ESG, tandis que les experts en fiscalité et droit pourraient s'associer pour optimiser les avantages fiscaux liés aux pratiques durables des clients. Pour rappel, nous avons détaillé dans le chapitre 3 un certain nombre d'exemples d'interactions possibles qui ont été abordés en interviews. Notons que des réunions régulières entre les différents départements pour partager les meilleures pratiques et les mises à jour réglementaires pourraient renforcer cette collaboration. En outre, l'implémentation de plateformes numériques internes facilitant l'échange de données et d'informations pertinentes pourrait accélérer le processus.

Ensuite, si nous devons proposer une **stratégie à moyen terme** dans ce domaine, nous nous attacherions notamment à favoriser une **intégration régionale** solide de l'offre ESG et le développement de capacités à des échelons plus locaux. Par exemple, pour un bureau d'audit en Wallonie, une stratégie à moyen terme pourrait inclure l'établissement de **partenariats** avec des **institutions académiques** locales pour développer des programmes de recherche appliquée sur les pratiques ESG. Les auditeurs pourraient collaborer avec des chercheurs pour élaborer des solutions innovantes aux défis de la durabilité, renforçant ainsi leur expertise et offrant des services basés sur des données empiriques. Le fait que des membres de la firme intègrent le corps professoral d'institutions locales pour être titulaires de certains cours, par exemple dans le domaine de la durabilité, pourrait également avoir un impact positif sur la visibilité du cabinet, sa capacité de recrutement et sa réputation d'excellence, via le partage d'expériences. En outre, nous conseillerions la création de **groupes de travail régionaux** réunissant des experts en audit, conseil, comptabilité, fiscalité et droit pour traiter des cas spécifiques de clients locaux, afin d'améliorer l'efficacité des services. Ces groupes pourraient également organiser des ateliers et des séminaires pour les clients, afin de les sensibiliser aux nouvelles exigences de la CSRD et de leur proposer des solutions holistiques adaptées. Cette stratégie pourrait évidemment être déployée à l'échelle de bureaux à Bruxelles et/ou en Flandre, avec le souci d'adapter le cas échéant la formule au contexte local, ce qui nécessite un *minimum* d'autonomie possible en termes d'initiatives et de potentiel d'actions pour les bureaux locaux, par rapport à la direction centralisée du cabinet ou de son réseau.

Après, au niveau d'une **approche stratégique à plus long terme**, nous chercherions à faire en sorte que certains bureaux locaux dans les différentes régions puissent devenir des **centres d'excellence en ESG** pour la Belgique, attirant des talents régionaux et développant des pratiques exemplaires à partager au sein du réseau national du cabinet. Ce centre pourrait se spécialiser dans des domaines spécifiques comme la gestion durable des ressources locales ou la transition énergétique, répondant ainsi à des besoins particuliers de la région concernée. Pour renforcer cette position, nous développerions des **partenariats stratégiques** avec des entreprises locales, des associations professionnelles et des organismes publics régionaux. Par exemple, collaborer avec des clusters d'innovation régionaux et des pôles de compétitivité pour échanger des connaissances et des technologies innovantes en matière de durabilité.

En s'associant avec des acteurs locaux du secteur privé, le centre pourrait piloter des projets de durabilité qui démontrent les avantages pratiques et économiques des pratiques ESG, attirant ainsi davantage d'intérêt et de soutien de l'opinion publique locale. Par ailleurs, la mise en place de comités consultatifs régionaux composés de leaders locaux, de représentants des entreprises et de la société civile pourrait permettre de recueillir des perspectives diversifiées et de s'assurer que les initiatives ESG répondent aux attentes et besoins spécifiques de la région.

Enfin, pour terminer sur quelques *best practices*, nous proposons de présenter ci-après quelques **initiatives originales** rencontrées dans des entreprises, qui peuvent être adaptées pour **favoriser** le développement de **synergies** entre les différents **départements** des cabinets d'audit et de conseil, à divers échelons :

- Organiser des **hackathons ESG inter-départements**, où des équipes mixtes d'auditeurs, de comptables, d'advisors, de fiscalistes et de juristes travailleraient ensemble pour résoudre de « vrais » défis ESG spécifiques de clients. Il faut du temps pour apprendre à travailler ensemble et cela permettrait de faire un pas supplémentaire vers une culture d'entreprise ESG plus unifiée entre départements au sein de la firme, en favorisant les contacts humains directs.
- Proposer la participation à un « **ESG Bootcamp** » relève du même ordre d'idée pour créer de l'awareness. De fait, il pourrait être intéressant d'organiser des bootcamps intensifs où des équipes mixtes recevraient une formation accélérée sur les meilleures pratiques ESG, suivie de missions réelles chez des clients.
- Développer des **expériences de réalité virtuelle immersives** pour former les équipes sur les défis ESG dans des environnements simulés, en favorisant la collaboration interdisciplinaire.
- Mettre sur pied des **ateliers de cocréation** avec un panel d'entreprises parmi les clients et des équipes interdisciplinaires pour développer des solutions sur mesure pour des besoins ESG particuliers.
- Lancer des **projets pilotes en durabilité**, sur base volontaire et bénévole, en collaboration avec des collectivités locales, en impliquant éventuellement des experts de différents départements pour maximiser l'impact et la visibilité.
- Proposer des **cafés-débats interactifs** réguliers où des employés de plusieurs services pourraient discuter des tendances ESG, partager des idées et explorer des opportunités de collaboration. Cela pourrait également prendre la forme d'un **podcast interactif ESG** où des équipes interdisciplinaires discuteraient des tendances ESG et des projets en cours, avec une participation possible des collaborateurs de la firme pour poser des questions et proposer des idées.
- Mettre en place un **concours annuel d'innovation ESG**, où des équipes interdisciplinaires proposeraient des innovations ESG, avec des récompenses pour les idées les plus prometteuses.
- Une alternative à l'initiative annuelle ci-dessus serait la proposition d'une **plateforme d'idéation** en ligne, où n'importe quel collaborateur de la firme pourrait à tout moment de l'année soumettre et/ou voter pour des idées de projets ESG interdisciplinaires, avec un budget alloué aux idées les plus populaires et une communication continue sur les réalisations.
- Développer des **programmes de mentorat croisés** (où des experts d'un département mentoraient des employés d'un autre) permettrait de favoriser le partage de connaissances et de compétences ESG.

- Enregistrer et mettre à disposition des séries de **webinaires collaboratifs** impliquant des experts de différents départements pour sensibiliser les employés et/ou les clients et le public aux enjeux ESG.
- Créer un espace de laboratoire (**Lab**) **d'innovation ESG** au sein des bureaux centraux, où des équipes mixtes pourraient expérimenter et développer de nouvelles approches et outils pour le reporting et l'audit ESG.
- Mettre en place des **programmes d'échange de postes temporaires** pour permettre aux collaborateurs de découvrir et d'apprendre les pratiques d'autres départements pendant quelques jours, une sorte de « Vis ma vie » dans les pas d'un collègue, ou permettre de travailler en binôme en découvrant à deux le travail dans un des départements, puis dans l'autre.
- Utiliser le format d'un **escape game thématique** pour former les équipes sur les enjeux ESG, afin d'encourager la collaboration et la résolution de problèmes entre départements.
- Organiser des **roadshows** où des équipes mixtes présentent les **solutions ESG** intégrées aux clients potentiels dans différentes régions de Belgique.
- Proposer chaque année une **bourse** pour des **voyages d'étude ESG** pour des équipes mixtes dans des pays pionniers en durabilité, où ils peuvent apprendre des meilleures pratiques et créer des rapports collaboratifs sur leurs découvertes.

Ce chapitre de discussion des résultats a mis en lumière l'impact significatif de la CSRD sur les pratiques des cabinets d'audit et de conseil. À travers une analyse approfondie des perceptions et des anticipations des firmes, il apparaît que la CSRD ne se limite pas à une simple conformité réglementaire, mais représente un véritable levier de transformation. En particulier, l'augmentation des exigences en matière de transparence et de reporting sur les critères ESG oblige les cabinets à adapter leurs méthodologies d'audit et à renforcer leurs compétences. Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, cette évolution entraîne des défis majeurs, notamment en termes de gestion des ressources humaines et de formation, mais elle ouvre également des opportunités considérables pour ceux qui sauront saisir cette occasion pour se (re)positionner en tant que leaders dans le domaine. En somme, les résultats obtenus donnent à penser que l'intégration des principes ESG dans les pratiques d'audit et de conseil est un processus complexe, certes, mais qui promet des bénéfices à long terme pour les cabinets.

## CHAPITRE 5 : CONCLUSIONS

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressée aux défis et opportunités de la mise en place de la CSRD pour les entreprises en général, puis pour les cabinets d'audit et de conseil en particulier. Nous avons commencé par une **revue de littérature**, où nous avons cherché à explorer des notions liées à la durabilité et les principales initiatives de l'Union européenne dans ce domaine, afin d'esquisser un cadre théorique. Ensuite, lors de notre étude de cas multiples, nous avons mobilisé les **données empiriques** récoltées suite aux 18 interviews réalisées. Nous avons présenté les **résultats** en les agrégeant par topic investigué, avant de proposer une analyse de ces éléments sur base de matrices et de structurogrammes, en vue d'amorcer une **discussion**. Nous proposons ici de synthétiser les implications académiques et managériales de notre étude, ainsi que ses limites et prolongements.

### 5.1. Implications académiques de notre étude

Le présent mémoire présente des **implications académiques** intéressantes, lui permettant de contribuer modestement à son échelle à la littérature sur la durabilité et la gouvernance d'entreprise.

*Premièrement*, notre étude offre une **compréhension** approfondie des **défis** que pose la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil, un aspect encore peu exploré dans la littérature existante. En mettant en lumière les adaptations nécessaires des méthodologies d'audit pour intégrer les critères ESG, cette recherche montre l'importance d'une approche holistique dans l'évaluation de la performance des entreprises, allant au-delà des simples métriques financières.

*Deuxièmement*, notre étude souligne la nécessité d'un **renforcement** des **compétences** et d'une **formation** continue pour les professionnels de l'audit et du conseil. La complexité croissante des normes de durabilité impose aux cabinets d'investir dans des programmes de formation spécifiques, tels que la création d'une « ESG Academy » interne. Ce constat ouvre la voie à des recherches futures sur l'efficacité de ces programmes et sur la manière dont ils peuvent être optimisés pour répondre aux besoins du marché.

*Troisièmement*, cette recherche met en évidence l'importance de la **collaboration** entre les cabinets d'audit et les autres **parties prenantes**, y compris les régulateurs, les clients et les institutions académiques. La CSRD pousse à une plus grande interaction et à une communication renforcée, tant en interne qu'en externe, ce qui pourrait améliorer la qualité et la fiabilité des informations extra-financières rapportées. En ce sens, un prolongement de notre étude pourrait être de travailler à la compréhension des dynamiques de collaboration inter-organisationnelle et de leur impact sur la mise en œuvre des normes de durabilité.

*Quatrièmement*, les **implications stratégiques** sont également mises en exergue, notamment en ce qui concerne l'**innovation** dans les pratiques des cabinets. La nécessité de développer de nouveaux outils de reporting et d'analyse des données pour répondre aux exigences de la CSRD place les cabinets à l'avant-garde de l'innovation technologique. Une étude ultérieure intéressante pourrait consister à explorer comment ces innovations peuvent être intégrées dans les processus de gouvernance d'entreprise pour améliorer la transparence et la responsabilité.

En **conclusion**, notre étude vise à enrichir à son échelle le débat académique sur la durabilité et la gouvernance d'entreprise, en offrant des perspectives nouvelles sur l'intégration des critères ESG dans les pratiques d'audit et de conseil. Elle appelle à une réflexion continue sur les moyens d'améliorer ces pratiques et à un engagement renforcé de la part des professionnels et des académiques pour accompagner cette transition vers une économie plus durable et responsable.

## 5.2. Implications managériales de notre étude

Les **implications managériales** de la mise en œuvre de la CSRD sont vastes et soulignent la nécessité pour les cabinets d'audit et de conseil de s'adapter à un environnement réglementaire et économique en constante évolution. Contrairement aux implications académiques, qui se concentrent sur l'enrichissement de la théorie et de la recherche, les implications managériales que nous proposons ci-après touchent directement les pratiques organisationnelles et les stratégies de gestion. Nous allons donc proposer quelques **recommandations** concrètes et applicables pour les cabinets d'audit.

*Primo*, comme discuté dans le chapitre 3, un des principaux enjeux managériaux identifiés est la **nécessité de renforcer les compétences internes** des collaborateurs. Face aux exigences croissantes de la CSRD, les cabinets doivent investir massivement dans la **formation** continue de leurs employés. Cela inclut la mise en place de programmes de formation spécialisés en durabilité, le développement de l'expertise technique dans les nouvelles méthodologies d'audit et le perfectionnement des compétences en matière de reporting extra-financier (voir à ce sujet la section 4.3.1.). Cette montée en compétence est essentielle, non seulement pour assurer la conformité réglementaire, mais aussi pour offrir une valeur ajoutée aux clients.

*Secundo*, les implications managériales comprennent également la nécessité de **développer des synergies entre** les différents **départements** du cabinet (thématique développée notamment dans les sections 3.4.4. et 4.3.2.). Par exemple, la collaboration entre les départements d'audit, de conseil juridique et de gestion des risques devient cruciale pour une mise en œuvre cohérente et efficace des pratiques ESG. Les départements d'audit peuvent travailler en étroite collaboration avec les services juridiques pour interpréter et appliquer les nouvelles régulations, tandis que les équipes de conseil en stratégie peuvent aider les clients à aligner leurs modèles d'affaires sur les exigences ESG. Cette collaboration interfonctionnelle pourrait permettre d'éviter les silos d'informations et de favoriser une approche intégrée de la gestion des risques et des opportunités ESG, à condition évidemment que les principes de déontologie et d'indépendance soient strictement respectés du côté des auditeurs.

*Tertio*, comme mentionné à divers endroits dans le chapitre 3, les cabinets doivent également **adopter de nouvelles technologies** pour répondre aux exigences de la CSRD. Dans ce cadre, les implications managériales pourraient inclure l'intégration d'outils de Big Data, d'intelligence artificielle et de blockchain pour améliorer la collecte, l'analyse et la vérification des données ESG. Ces technologies pourraient non seulement augmenter l'efficacité des processus d'audit, mais aussi améliorer la transparence et la fiabilité des informations fournies aux parties prenantes. Par exemple, l'utilisation de la blockchain pourrait garantir l'intégrité et la traçabilité des données ESG, répondant ainsi aux attentes croissantes en matière de transparence et de responsabilité.

*Quarto*, une autre implication managériale clé est la nécessité de créer et de cultiver une **culture d'entreprise** orientée vers la **durabilité** (voir à ce sujet 4.2.2.). Cela implique non seulement de promouvoir les valeurs ESG au sein de l'organisation, mais aussi de les intégrer dans la vision et la mission du cabinet. Le management de la firme doit jouer un rôle actif dans la sensibilisation des employés et dans la mise en place d'initiatives internes qui encouragent des pratiques durables. Une telle culture d'entreprise pourrait attirer et retenir des talents motivés par les enjeux ESG, tout en renforçant la réputation du cabinet auprès des clients et du grand public.

*Quinto*, comme illustré également dans la partie 4.2.2, les cabinets doivent aussi **gérer** de manière proactive leurs **relations avec** une gamme étendue de **parties prenantes**, y compris les clients, les régulateurs, les investisseurs et la société civile. Les implications managériales de notre étude incluent notamment la nécessité de développer des stratégies de communication transparente et de dialogue continu avec ces stakeholders. En expliquant clairement les démarches ESG entreprises et les impacts attendus, les cabinets peuvent renforcer la confiance et la crédibilité, tout en s'assurant de répondre aux attentes des différents acteurs.

*Sexto*, les implications managériales touchent à l'**adaptation des modèles d'affaires** des cabinets pour intégrer les dimensions ESG. Cela pourrait signifier le développement de nouvelles lignes de services dédiées à la durabilité, la création de partenariats stratégiques pour offrir des solutions complètes aux clients ou encore la restructuration des équipes pour mieux répondre aux demandes spécifiques (voir à ce sujet le chapitre 4). Les cabinets gagneraient également être plus flexibles et agiles pour ajuster leurs stratégies en fonction des évolutions réglementaires et des tendances du marché.

### 5.3. Limites et suggestions pour les recherches futures

Notre étude comporte plusieurs **limites** qui nuancent l'interprétation de ses résultats et ouvrent des perspectives pour des recherches futures plus approfondies. Tout d'abord, l'**aspect limité** de l'**échantillon**. En effet, notre étude a été réalisée sur un nombre restreint de cabinets d'audit et de conseil, principalement de grande envergure, ce qui peut ne pas refléter les pratiques des petites et moyennes entreprises du secteur. De plus, la **sélection géographique** se concentre sur une région spécifique, ce qui peut limiter la transposition des résultats à d'autres contextes culturels ou économiques. Ensuite, sur le plan de la **temporalité**, notre mémoire s'est concentré sur la période (limitée) de la mise en œuvre initiale de la CSRD, ce qui ne permet pas d'observer les évolutions à long terme des pratiques et des stratégies adoptées par les cabinets. Les données collectées sont donc limitées à une photographie instantanée des perceptions et des adaptations organisationnelles, sans suivre l'évolution des pratiques dans le temps. Enfin, sur le plan de la **méthodologie**, la recherche repose sur une méthode qualitative basée sur des entretiens. Bien que cela permette une compréhension approfondie des processus internes et des perceptions, cela peut induire des biais liés aux interprétations des participants et à leur subjectivité. De plus, l'absence de données quantitatives limite les possibilités d'évaluation statistique des tendances et des corrélations.

Dans le cadre de **recherches futures**, il pourrait être opportun de travailler sur un échantillon plus étendu d'entreprises, avec par exemple le recours à des méthodes statistiques de type quantitatif pour obtenir des résultats plus généralisables. Des recherches futures pourraient également adopter une approche longitudinale pour suivre l'évolution des pratiques de conformité ESG sur plusieurs années. Cela inclurait l'examen de l'adaptation continue des stratégies des firmes face aux changements réglementaires et aux attentes des parties prenantes. Une telle approche permettrait de capturer les dynamiques de transformation organisationnelle et les impacts à long terme des initiatives de durabilité. De plus, au niveau international, il pourrait être pertinent d'explorer les différences dans la mise en œuvre de la CSRD entre divers pays et régions, en tenant compte des variations réglementaires, culturelles et économiques. Cela pourrait inclure des études comparatives entre les cadres législatifs de l'Union Européenne et ceux d'autres régions du monde, comme l'Amérique du Nord ou l'Asie, et leurs impacts sur les pratiques des cabinets.

En outre, au niveau des perspectives de recherche qui nous paraîtraient intéressantes à investiguer, nous souhaitons mentionner également le **rôle** des **technologies** et l'importance de la **quantification** des **impacts ESG**. En effet, il pourrait être opportun que des recherches futures explorent l'impact des nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, le Big Data ou la blockchain, sur les processus d'audit et de reporting ESG. Ces technologies pourraient transformer la façon dont les données ESG sont collectées, vérifiées et rapportées, améliorant la précision, la transparence et l'efficacité des pratiques de durabilité. En outre, des recherches quantitatives pourraient être conduites pour évaluer l'impact des pratiques ESG sur les performances financières des cabinets et sur la satisfaction des clients. Cela pourrait inclure l'analyse de données financières et opérationnelles, ainsi que des enquêtes de satisfaction clients, pour quantifier les bénéfices et les coûts associés à la mise en œuvre de ces pratiques.

Après, une attention particulière pourrait être portée à l'**étude** des **pratiques internes de gouvernance** des cabinets, telles que les politiques de diversité et d'inclusion, les pratiques de gestion des ressources humaines axées sur la durabilité et les programmes de responsabilité sociale d'entreprise. Comprendre comment ces pratiques influencent la culture organisationnelle et l'engagement des employés envers les initiatives ESG est essentiel pour une mise en œuvre efficace. De même, l'**exploration** des **dynamiques de partenariats** entre les cabinets d'audit et de conseil et d'autres entités (telles que des universités, des ONG et des organismes de régulation) pourrait révéler comment ces collaborations renforcent leurs capacités.

Enfin, il pourrait être bénéfique d'approfondir la **compréhension** des **perceptions** des différentes **parties prenantes**, notamment les investisseurs, les clients et les régulateurs, sur les efforts des cabinets en matière de durabilité, par exemple via des enquêtes de satisfaction et/ou des entretiens semi-directifs. Cette analyse pourrait fournir des insights sur les **attentes du marché** et sur la manière dont elles influencent les stratégies des cabinets. En somme, pour aborder ces limites et enrichir les connaissances dans ce domaine, il est crucial de multiplier les perspectives méthodologiques et analytiques, tout en tenant compte des évolutions technologiques et des dynamiques internationales. Ces recherches futures offriraient une compréhension plus complète et nuancée de l'intégration des pratiques ESG dans le secteur de l'audit et du conseil, tout en répondant aux exigences croissantes d'une économie mondiale en transition vers la durabilité.

En **conclusion**, face à des cabinets d'audit et de conseil renommés et forte d'une revue de littérature minutieuse, nous sommes partie à la découverte d'un paysage en pleine transformation, où les pratiques ESG ne sont plus une option, mais une nécessité impérieuse. Nous retenons de cette expérience, tout d'abord, que la CSRD peut agir comme un catalyseur, non seulement en imposant des normes strictes, mais aussi en incitant les cabinets à embrasser une vision plus holistique de leur rôle en matière de transparence et de confiance. Cette régulation stimule une évolution profonde des pratiques, entraînant des révisions méthodologiques et une restructuration des compétences, tandis que ces entreprises doivent se montrer à la hauteur des attentes croissantes de leurs stakeholders. Ensuite, nous sommes désormais consciente que les défis de cette transformation sont multiples et complexes. Ils incluent non seulement la nécessité d'une formation continue et spécialisée des professionnels, mais aussi la création d'une véritable culture d'entreprise durable, qui transcende les simples obligations réglementaires. Les cabinets doivent naviguer entre la rigueur des standards de reporting et la créativité nécessaire pour innover dans les outils et les méthodes de gestion des données. Cette quête d'excellence ne se limite pas aux structures internes, mais doit s'étendre à la manière dont ces cabinets interagissent avec leurs clients, leurs partenaires et la société en général, en assumant une responsabilité accrue dans la promotion de pratiques durables. Cette aventure académique nous a également ouvert les yeux sur un horizon riche en opportunités. Elle nous a montré que, dans ce monde en constante mutation, les cabinets d'audit et de conseil ont un rôle crucial à jouer non seulement en tant qu'experts techniques, mais aussi en tant que moteurs de changement pour une économie plus juste et durable. Cette expérience nous inspire et nous rappelle que le chemin vers la durabilité est un *journey* continu, rempli de défis mais aussi de promesses d'un avenir meilleur pour tous.

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180, 131-157. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.131-157>
- Acquier, A., & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 253, 387-413. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-8-page-387.htm>
- Appelbaum, D., Duan, H., Hu, H., & Sun, T. (2023). The Double Materiality Audit : Assurance of ESG Disclosure. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4367032>
- Arvidsson, S., & Dumay, J. (2022). Corporate ESG Reporting Quantity, Quality and Performance : Where to Now for Environmental Policy and Practice ? *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1091-1110. <https://doi.org/10.1002/bse.2937>
- Baumüller, J., & Grbenic, S. (2021). Moving from Non-Financial to Sustainability Reporting : Analyzing the EU Commission's Proposal for a Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). *Facta Universitatis Economics and Organization*, 1, 369-381.
- BDO Belgium (2024). *Sustainability Report 2023: The Journey Continues*. <https://www.bdo.be/fr-be/publications/rappports/2024/sustainability-report-2023-the-journey-continues>
- Berlan, A., Carbou, G., & Teulière, L. (2023). *Greenwashing : manuel pour dépolluer le débat public*. Points.
- Beyne, J. (2023). *Mastering Sustainable Transformation*, Antwerp Management School.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Brown, S., & Green, T. (2023). Innovation in Audit and Consulting Practices Driven by Sustainability Regulations. *Global Journal of Business Innovation*, 12(1), 55-72.
- Busch, D., Ferrarini, G., & Grünewald, S. (2021). *Sustainable Finance in Europe: Corporate Governance, Financial Stability and Financial Markets* (1<sup>st</sup> ed.). Springer International Publishing.
- Carney, M. (2015), *Breaking the tragedy of the horizon - climate change and financial stability*, Speech given at Lloyd's of London, London, 29 September 2015. <https://www.bis.org/review/r151009a.pdf>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Commission européenne (2010). *Livre vert - Politique en matière d'audit : les leçons de la crise*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2010\)0561\\_/com\\_com\(2010\)0561\\_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0561_/com_com(2010)0561_fr.pdf)
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement. (1987). *Notre avenir à tous*. [https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige\\_entwicklung/dokumente/bericht/our\\_common\\_futur\\_ebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre\\_avenir\\_a\\_tousrapportbrundtland1987.pdf](https://www.are.admin.ch/dam/are/fr/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futur_ebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/notre_avenir_a_tousrapportbrundtland1987.pdf)
- Cordelier, B. (2020). Greenwashing ou écoblanchiment : Cadrer la communication environnementale. *Sens-Dessous*, 26(2), 21-32. <https://doi.org/10.3917/sdes.026.0021>
- Coulet-Demaizière, C., & Bonnifet, F. (2023). *L'ISO 26000 à l'ère du numérique : RSE 2.0 : un co-développement durable à la portée de tous* (2<sup>e</sup> édition), AFNOR Éditions.
- Davidson, L. (2017). You will never make it alone : How to successfully engage your stakeholders. *Association for Project Management*, APM Weesex branch.
- Davis, R., & Clark, J. (2023). Compliance with Sustainability Regulations : A Crucial Strategy for Audit and Consulting Firms. *Journal of Environmental Compliance Studies*, 15(3), 145-162.



- de Gioia-Carabellese, P., & Macrì, L. (2023). Editorial : CSRD and CSDD : How the Sustainability Regulatory Evolution Impacts on Sustainable and Green Investments. *European Company Law*, 20(3), 56-57. <https://doi.org/10.54648/EUCL2023010>
- Delgado-Ceballos, J., Ortiz-De-Mandojana, N., Antolín-López, R., & Montiel, I. (2023). Connecting the Sustainable Development Goals to firm-level sustainability and ESG factors : The need for double materiality. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(1), 2-10. <https://doi.org/10.1177/23409444221140919>
- Delmas, M., & Burbano, V. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64-87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance, *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- EFRAG. (2022). *Draft European Sustainability Reporting Standards*, EFRAG's Cover Letter on the Cost-benefit analysis of the First Set of draft ESRS prepared by CEPS and Milieu. <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2F05%2520EFRAGs%2520Cover%2520Letter%2520on%2520the%2520Cost-benefit%2520analysis.pdf>
- Ehlers, T., Mojon, B., & Packer, F. (2020). Green bonds and carbon emissions : exploring the case for a rating system at the firm level. *BIS Quarterly Review*, 31-47. <https://www.proquest.com/docview/2445995660?pq-origsite=primo&sourcetype=Magazines>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks : the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, New Society Publishers.
- EPOCH Resources. *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. <https://epoch-res.com/esg/>
- Evans, L., & Martin, P. (2022). Expanding Service Offerings in Response to the Corporate Sustainability Reporting Directive. *International Journal of Corporate Sustainability*, 10(2), 89-105.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>
- Gouiran, M., & Aiello, A. (2023). *L'ISO 26000 : guide éthique face aux urgences sociétales*. AFNOR Éditions.
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455. <https://doi.org/10.1002/bse.1751>
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2010). Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it, *Business Strategy and the Environment*, 19(4), 217-229.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the Commons, *Science*, 162(3859), 1243-48. <http://www.jstor.org/stable/1724745>
- Harris, A., & Thompson, G. (2023). Competitive Advantages through Sustainability Reporting : Insights from the CSRD. *Journal of Strategic Management*, 28(4), 203-219.
- Hoang, M. (2024). *CSRD : Tout comprendre à la nouvelle directive européenne*. Traace. <https://www.traace.co/post/csrd-tout-comprendre-reporting-extra-financier-efrag>
- Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). (2023), *Mémoire de l'Institut des réviseurs d'entreprises pour les élections fédérales de juin 2024*. [https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/memorandum/ibr-ire-memorandum-2024-fr-def.pdf?sfvrsn=e79032db\\_1](https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/publications/memorandum/ibr-ire-memorandum-2024-fr-def.pdf?sfvrsn=e79032db_1)

- Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). (2024), *Transposition de la CSRD en Belgique : l'IRE demande un cadre législatif clair pour l'ouverture du marché de l'assurance*. <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/transposition-de-la-csrd-en-belgique-l-ire-demande-un-cadre-l-gislatif-clair-pour-l-ouverture-du-march-de-l-assurance>
- Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). *Norme ISA 200, Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit*. [https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isa/isa-nouvelles-et-revisees/isa-nouvelles-et-revisees-2017/isa-200\\_fr\\_2023.pdf?sfvrsn=d08485db\\_3](https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/isa/isa-nouvelles-et-revisees/isa-nouvelles-et-revisees-2017/isa-200_fr_2023.pdf?sfvrsn=d08485db_3)
- Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE). *Notre mission : créateur de confiance*. <https://sfprod.ibr-ire.be/fr/notre-profession/missions>
- International Accounting Bulletin (2024). *World Survey 2024 analysis*. [https://accounting.h5mag.com/iab\\_ws24\\_supplement/growth\\_remains\\_positive\\_for\\_top\\_accountancy\\_networks\\_and\\_associations](https://accounting.h5mag.com/iab_ws24_supplement/growth_remains_positive_for_top_accountancy_networks_and_associations)
- International Organization for Standardization (ISO). *ISO 26000 - Responsabilité sociétale*. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> & [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf)
- Johnson, M., & Williams, K. (2022). Stakeholder Trust and Communication : The Role of Sustainability Reporting. *Journal of Corporate Governance*, 19(4), 301-318.
- KPMG (2024). *KPMG in Belgium : Our impact Plan*. <https://kpmg.com/be/en/home/insights/2021/06/cr-our-kpmg-impact-plan.html>
- Kordel, L. (2023). ESG : Avec le Pacte vert, l'Europe entend devenir le premier continent climatiquement neutre. *taxTODAY*, 17.11.2023, Wolters Kluwer.
- Lafarre, A., & Rombouts, B. (2022). Towards Mandatory Human Rights Due Diligence: Assessing Its Impact on Fundamental Labour Standards in Global Value Chains. *European Journal of Risk Regulation*, 13(4), 567-583. <https://doi.org/10.1017/err.2022.23>
- Laronze, F. (2016). La norme ISO 26000, source d'une responsabilité métamorphosée ? in « Développement durable : mutations ou métamorphoses de la responsabilité ? », 165-176. <https://hal.science/hal-02109496/document>
- Le Faouder, A. (2022). *La théorie du donut : une boussole pour les décideurs du XXI<sup>e</sup> siècle*. CEC. <https://cec-impact.org/blog/la-theorie-du-donut-une-boussole-pour-les-decideurs-du-xxieme-siecle/>
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer* (2<sup>e</sup> édition.). De Boeck Supérieur.
- Longoni, A. (2014). *Sustainable Operations Strategies. The Impact of Human Resource Management and Organisational Practices on the Triple Bottom Line* (1<sup>st</sup> ed. 2014.). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-06352-2>
- Manita, R. & Elommal, N. (2018). Le processus d'acceptation client dans les grands cabinets d'audit : Vers la proposition d'une grille de risques. *La Revue des Sciences de Gestion*, 293, 49-59. <https://doi.org/10.3917/rs.g.293.0049>
- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan.
- Novethic, ESG. <https://www.novethic.fr/lexique/detail/esg.html#:~:text=Ce%20sigle%20international%20est%20utilis%C3%A9,dans%20la%20gestion%20socialement%20responsable>

- Odobasa, R., & Marosevic, 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*, 593-612. J.J. Strossmayer University of Osijek.
- Primec, A., & Belak, J. (2022). Sustainable CSR : Legal and Managerial Demands of the New EU Legislation (CSRD) for the Future Corporate Governance Practices. *Sustainability*, 14(24), 16648. <https://doi.org/10.3390/su142416648>
- Raworth, K., & Bury, L. (2018). *La théorie du donut : l'économie de demain en 7 principes*. Éditions Plon.
- Restout, E. (2023). CSRD, SFDR, taxonomie verte, CSDDD : décryptage des nouvelles obligations européennes, *Goodwill Management*, Group Baker Tilly. <https://goodwill-management.com/decrypter-nouvelles-obligations-europeennes-csrd-sfdr-taxonomie-verte-csddd/>
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning, *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- RSM (2024). *L'Europe allège la charge du rapportage sous la CSRD pour les entreprises non européennes et pour les normes sectorielles*. <https://www.rsm.global/belgium/fr/insights/leurope-allege-la-charge-du-rapportage-sous-la-csrd-pour-les-entreprises-non-europeennes-et-pour-les-normes-sectorielles>
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability : Differentiating Ethical Motivations, *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2938-0>
- Schoenmaker, D., & Schramade, W. (2019). *Principles of Sustainable Finance*. Oxford University Press USA - OSO.
- Semal, N. (2006). Développement durable et théorie des parties prenantes : une même vision de la place du citoyen ? *Développement Durable et Territoires*. <https://hdl.handle.net/2268/23870>
- Sethi, S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64. <https://doi.org/10.2307/41162149>
- Shami, A. (2023). Double materiality-from theory to practice, an examination of its early implementation. *7th French conference on social and environmental accounting research*, Université de Montpellier, Institut Montpellier Management (MoMa), Juin 2023, France. <https://hal.science/hal-04450056/>
- Smith, L. (2023). The Role of Audit and Consulting Firms in Promoting Sustainable Economies. *Review of Economic Transition*, 7(3), 210-227.
- SPF Économie (2024), *Guidelines - Allégations environnementales*. <https://economie.fgov.be/sites/default/files/Files/Entreprises/Guide-pratique-Bonnes-pratiques-en-matiere-d-Allégations-environnementales.pdf>
- Union Européenne. (2018). *Renewed sustainable finance strategy and implementation of the action plan on financing sustainable growth*. [https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en)
- Union Européenne. (2020). *Taxonomy : Final report of the Technical Expert Group on Sustainable Finance*. [https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-03/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy\\_en.pdf](https://finance.ec.europa.eu/system/files/2020-03/200309-sustainable-finance-teg-final-report-taxonomy_en.pdf)
- Union Européenne. Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) 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/HTML/?uri=CELEX:32022L2464>

- Union Européenne. 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/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0034>
- Union Européenne. 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/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>
- Union Européenne. Directive déléguée (UE) 2023/2775 de la Commission du 17 octobre 2023 modifiant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne l'ajustement des critères de taille pour les micro-, petites, moyennes et grandes entreprises ou pour les groupes. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L\\_202302775](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302775)
- Union Européenne. *EU-Taxonomy Regulation* (EU TR) 2020/852/UE. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32020R0852>
- Union Européenne. *Le pacte vert pour l'Europe. Notre ambition : être le premier continent neutre pour le climat.* [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_fr](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr)
- Union Européenne. Proposition de Directive du Parlement Européen and du Conseil sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité et modifiant la directive (UE) 2019/1937. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0071>
- Union Européenne. Règlement (UE) 2014/537 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public. <https://cdn.cncf.fr/download/rea-projet-de-reglement-adopte-fr.pdf>
- Union Européenne. Règlement (UE) 2023/2631 du Parlement européen et du Conseil du 22 novembre 2023 sur les obligations vertes européennes et la publication facultative d'informations pour les obligations commercialisées en tant qu'obligations durables sur le plan environnemental et pour les obligations liées à la durabilité. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L\\_202302631](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302631)
- Union Européenne. Règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission du 31 juillet 2023 complétant la directive 2013/34/UE du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne les normes d'information en matière de durabilité. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L\\_202302772](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202302772)
- Union Européenne. Regulation (EU) 2016/1011 of the European Parliament and of the Council of 8 June 2016 on indices used as benchmarks in financial instruments and financial contracts or to measure the performance of investment funds and amending Directives 2008/48/EC and 2014/17/EU and Regulation (EU) 596/2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R1011>
- Union Européenne. Regulation (EU) 2019/2088 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on sustainability-related disclosures in the financial services sector. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019R2088>
- Union Européenne. Communiqué de presse du 29 avril 2024. *Le Conseil adopte une directive visant à reporter les obligations en matière de publication d'informations pour certains secteurs et certaines entreprises de pays tiers.* <https://www.consilium.europa.eu/fr/press/press-releases/2024/04/29/council-adopts-directive-to-delay-reporting-obligations-for-certain-sectors-and-third-country-companies/>
- Union Européenne. *Version consolidée du traité sur l'Union européenne.* Titre I - Dispositions communes. Article 3 (ex-article 2 TUE). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016M003>

- United Nations, *Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>e</sup> édition entièrement revue et augmentée). Dunod.
- Vander Bauwhede, H., & Van Cauwenberge, P. (2022). Determinants and Value Relevance of Voluntary Assurance of Sustainability Reports in a Mandatory Reporting Context : Evidence from Europe. *Sustainability*, 14(15), 9795. <https://doi.org/10.3390/su14159795>
- Verwaal, E., Klein, M., & La Falce, J. (2021). Business Model Involvement, Adaptive Capacity, and the Triple Bottom Line at the Base of the Pyramid. *Journal of Business Ethics*, 181(3), 607-621. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/636254>
- Yin, R. (2017), *Case Study Research : Design and Methods*, 6<sup>e</sup> edition. Newbury Park. Sage Publications.
- Zink, K.J. (2007), From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management, *Journal of Management History*, 13(4), 394-401. <https://doi.org/10.1108/17511340710819615>

## RÉSUMÉ

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) marque une étape cruciale pour les pratiques de transparence des grandes entreprises européennes. Cette nouvelle réglementation impose des exigences de reporting plus strictes, obligeant les entreprises à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs rapports financiers et non financiers. Ce mémoire se concentre sur les implications de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil, en particulier pour les branches Audit et Advisory.

À travers une série d'entretiens semi-directifs, notre étude qualitative explore les défis liés à l'adaptation des pratiques existantes, tout en soulignant les opportunités d'innovation et de développement de nouveaux services en durabilité. Les résultats démontrent que la CSRD peut être bien plus qu'une simple exigence réglementaire : elle constitue un catalyseur de changement, incitant les cabinets à devenir des acteurs clés dans la transition vers des pratiques commerciales plus responsables et transparentes.

En outre, notre mémoire présente une analyse détaillée des impacts de la CSRD sur les processus internes des cabinets d'audit et de conseil, notamment en termes de recrutement, de formation continue et d'innovation. Les implications pour les stratégies de marché de ces firmes sont également explorées, révélant comment ils peuvent tirer parti des nouvelles exigences pour se différencier et accroître leur compétitivité.

En conclusion, cette étude apporte des éclairages nouveaux sur la manière dont les cabinets d'audit et de conseil peuvent non seulement répondre aux nouvelles obligations réglementaires, mais aussi jouer un rôle clé dans la promotion de pratiques commerciales durables.

Mots-clés : CSRD - ESG - Sustainability - Reporting de durabilité - Défis - Opportunités - Audit - Advisory - Innovation - Stratégie

## ABSTRACT

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) represents a crucial milestone for the transparency practices of major European companies. This new regulation enforces more rigorous reporting standards, requiring companies to incorporate environmental, social, and governance (ESG) criteria into their financial and non-financial disclosures. This master's thesis examines the implications of the CSRD for audit and consulting firms, with a particular focus on their Audit and Advisory branches.

Through a series of semi-structured interviews, our qualitative study investigates the challenges of adapting existing practices, while highlighting opportunities for innovation and the development of new sustainability services. The findings indicate that the CSRD can be more than just a regulatory requirement : it acts as a catalyst for change, prompting firms to become key players in the transition toward more responsible and transparent business practices.

Moreover, our master's thesis provides a comprehensive analysis of the CSRD's impact on the internal processes of audit and consulting firms, particularly concerning recruitment, continuous training and innovation. The implications for these firms' market strategies are also explored, demonstrating how they can leverage the new requirements to differentiate themselves and enhance their competitiveness.

In conclusion, this study offers new insights into how audit and consulting firms can not only comply with the new regulatory demands but also take on a leading role in fostering sustainable business practices.

Keywords : CSRD - ESG - Sustainability reporting - Challenges - Opportunities - Audit - Advisory - Innovation - Strategy

# ANNEXES

## Annexe I : Guide d'entretien semi-directif

### Clarification/rappel du contexte de l'interview :

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de Master de spécialisation en Gestion des risques financiers à l'Université de Liège. Je mène actuellement une recherche sur les **défis** et les **opportunités** que la **CSRD** représente pour **2 branches des cabinets** d'audit et de conseil : **Advisory et Audit**.

Dans le cadre de mon étude, je souhaite rencontrer des professionnels de ces 2 domaines au sein des grands cabinets, afin qu'ils partagent leur parcours et leur expérience en matière d'**ESG**. Il est essentiel de recueillir des témoignages de ceux qui vivent ces pratiques au quotidien pour comprendre comment elles évoluent sur le terrain. Je vous remercie par avance pour le temps que vous pourrez consacrer à cet échange.

### 1. Profil

Avant d'aborder la question de votre découverte de l'intrapreneuriat au sein de votre entreprise :

- 1) Pourriez-vous **vous présenter** brièvement et **expliquer** votre **parcours** par rapport à l'**ESG** ?

### 2. Exploration de la thématique de la CSRD

- 2) **Qu'est-ce que** pour/selon vous la **CSRD** (Corporate Sustainability Reporting Directive) ?
  - À quoi cela va **servir** ?
  - Qu'est-ce que cela va **changer** dans la **vie des auditeurs** ?
- 3) Pourriez-vous **citer 3 choses positives** que cette directive peut apporter selon vous ?
- 4) Pourriez-vous **citer 3 aspects négatifs / points d'attention** de la CSRD ?
- 5) Si vous deviez citer **3 opportunités** apportées par la CSRD, quelles seraient-elles ?
- 6) Si vous deviez citer **3 challenges-clés** de la CSRD (top 3), quels seraient-ils ?

### 3. Petit focus sur le point de vue du cabinet d'audit et de conseil

- 7) Selon vous, **comment des firmes d'audit** et de conseil **se préparent** à la CSRD ?
- 8) En quoi les **missions d'Advisory/travaux d'audit** sont-elles/ils **différent(e)s** d'une mission traditionnelle / d'un audit financier traditionnel ?
- 9) **Comment savoir si** les équipes de votre cabinet sont **prêtes** pour l'arrivée de la CSRD ?
- 10) **Quelle formation** est prévue actuellement dans votre cabinet pour les collaborateurs qui travaillent en ESG ?
- 11) Quel **recrutement** est mis en place pour les **collaborateurs ESG** ?
- 12) Quels **liens / synergies possibles** peuvent être envisagées selon vous avec les **autres lignes de services** de la firme pour saisir l'opportunité de l'**ESG** pour le service aux clients ?
- 13) Quid du **greenwashing** ?
- 14) Qu'est-ce qui vous « **drive** » à vous **investir** dans l'**ESG** au sein de votre cabinet ? Qu'est-ce qui vous **plaît** ?
- 15) Si vous aviez une **baguette magique**, qu'est-ce que vous **changeriez** / sur quoi vous **agiriez** en **premier** pour que la transition vers la CSRD soit un **succès** ?



#### 4. Conclusion de l'entretien :

- 16) Arrivé au **terme** de l'**entretien**, avez-vous l'impression que quelque chose d'important n'a pas été abordé ? Autrement dit, y a-t-il un aspect de la thématique ESG et CSRD dont nous aurions oublié de parler ? Y a-t-il des **éléments** que vous **souhaiteriez** encore **ajoutés** ?
- 17) Puis-je **vous recontacter** à l'avenir en cas de besoin, par exemple par e-mail ?

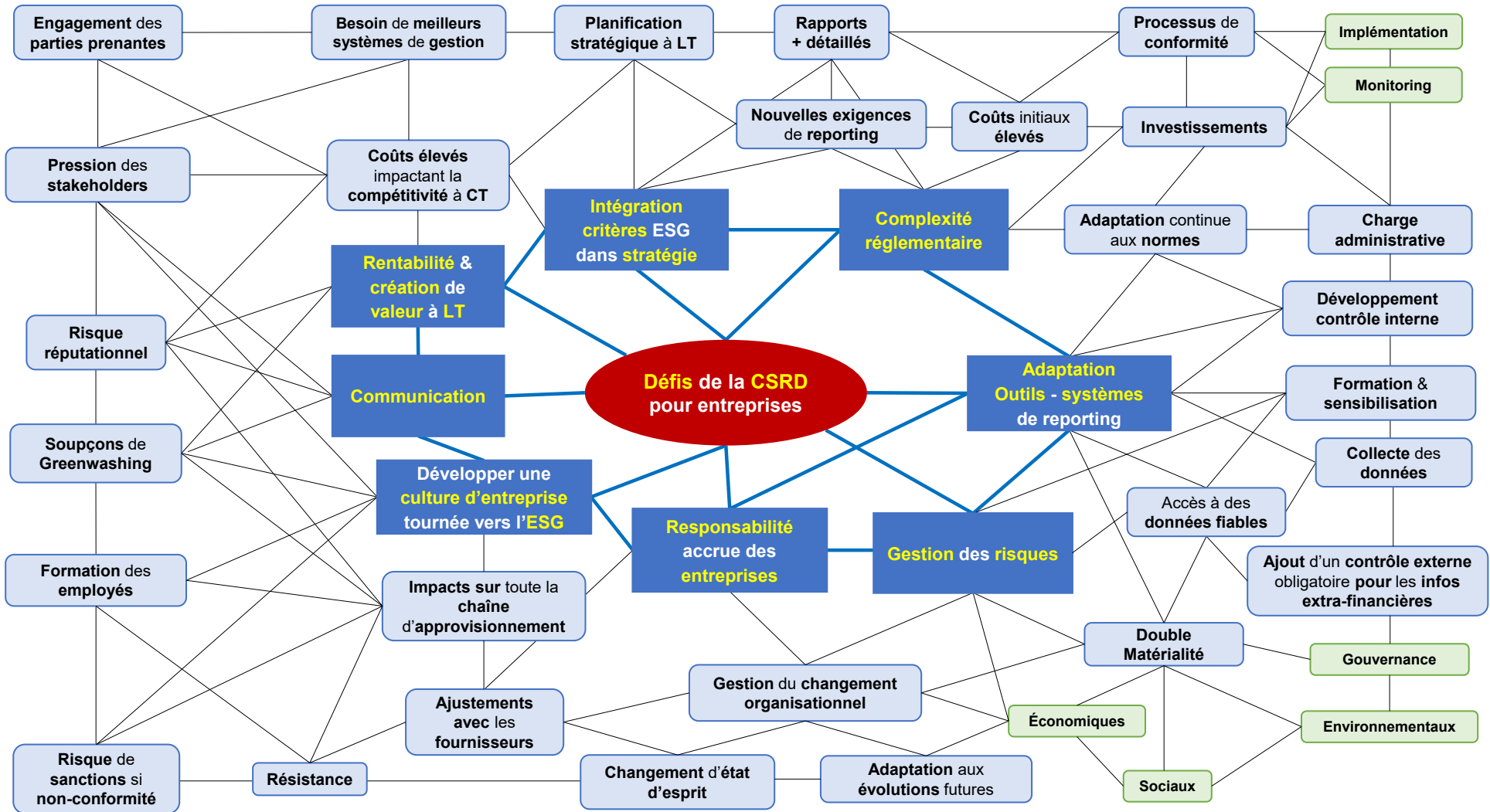
Un tout grand merci pour votre aide et votre temps.

## Annexe II : Tableau récapitulatif des personnes rencontrées

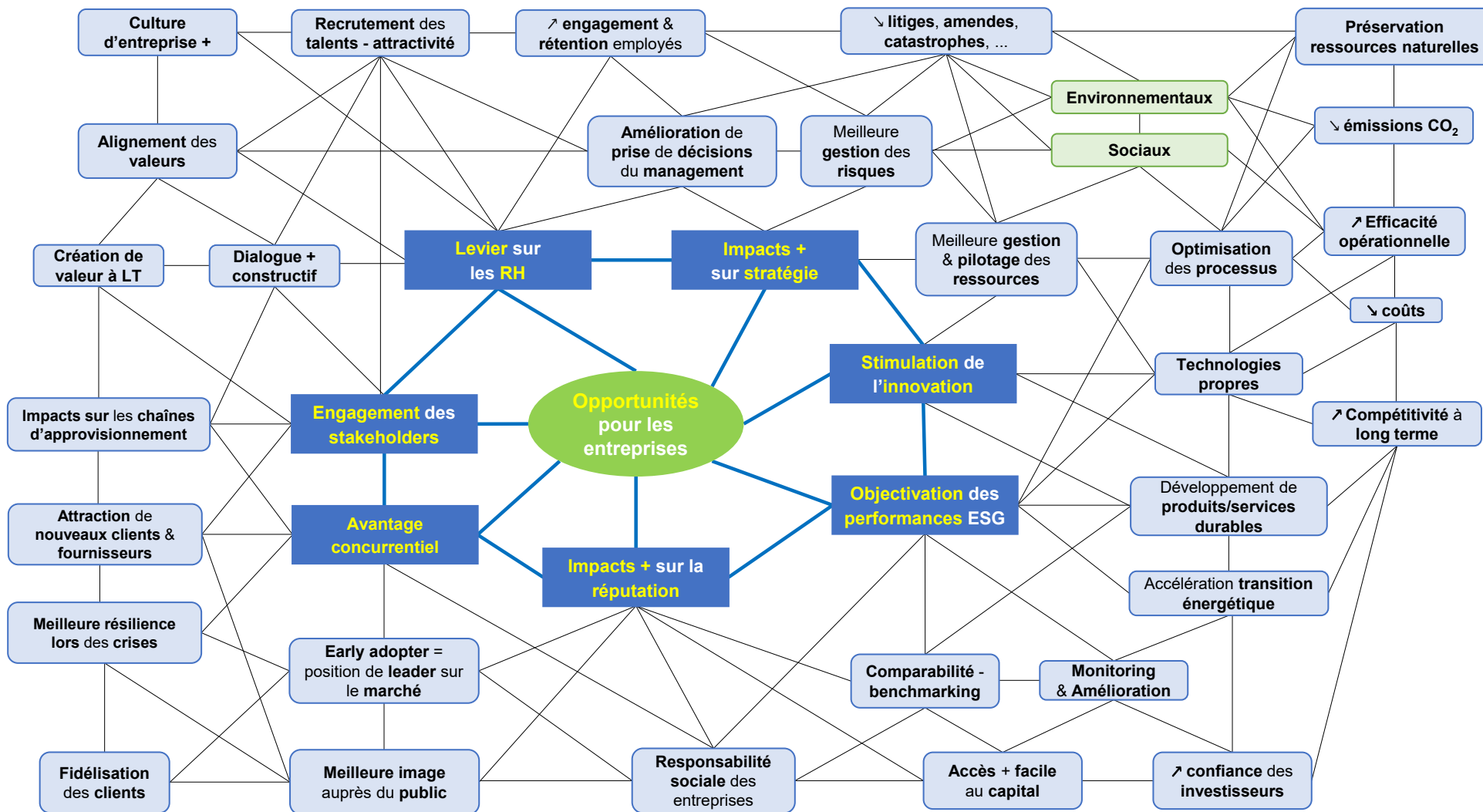
Profil de la personne rencontrée	Date	Entreprise	Branche
Partner Audit (notamment dédié à l'ESG)	09-11-23	KPMG	Audit
Partner Audit	16-12-23	BDO	Audit
Advisory Technology (digital risk management)	05-03-24	KPMG	Advisory
Advisory Partner	12-03-24	KPMG	Advisory
Advisory Manager Risk	16-03-24	BDO	Advisory
Advisory ESG - PHD et expérience de 25 ans dans l'industrie	27-03-24	KPMG	Advisory
Auditeur expérimenté	29-03-24	KPMG	Audit
Auditeur expérimenté, team ESG pour la vague 1	09-04-24	KPMG	Audit
Auditeur expérimenté	13-04-24	BDO	Audit
Advisory ESG	16-04-24	KPMG	Advisory
Auditeur expérimenté, team ESG pour la vague 2	19-04-24	KPMG	Audit
Advisory ESG	24-04-24	BDO	Advisory
Auditeur financier, team ESG pour la vague 1	26-04-24	KPMG	Audit
Executive Director Audit, team ESG d'Anvers	26-04-24	KPMG	Audit
Partner Audit (notamment dédié à l'ESG)	03-05-24	BDO	Audit
IT Auditor	07-05-24	BDO	Audit
Auditeur expérimenté	30-05-24	BDO	Audit
ESG Officer	19-06-24	BDO	Advisory

## Annexe III : Structurogrammes de synthèse des défis et opportunités de la CSRD pour les entreprises

### 3.1. Synthèse visuelle des défis de la mise en place de la CSRD pour les entreprises

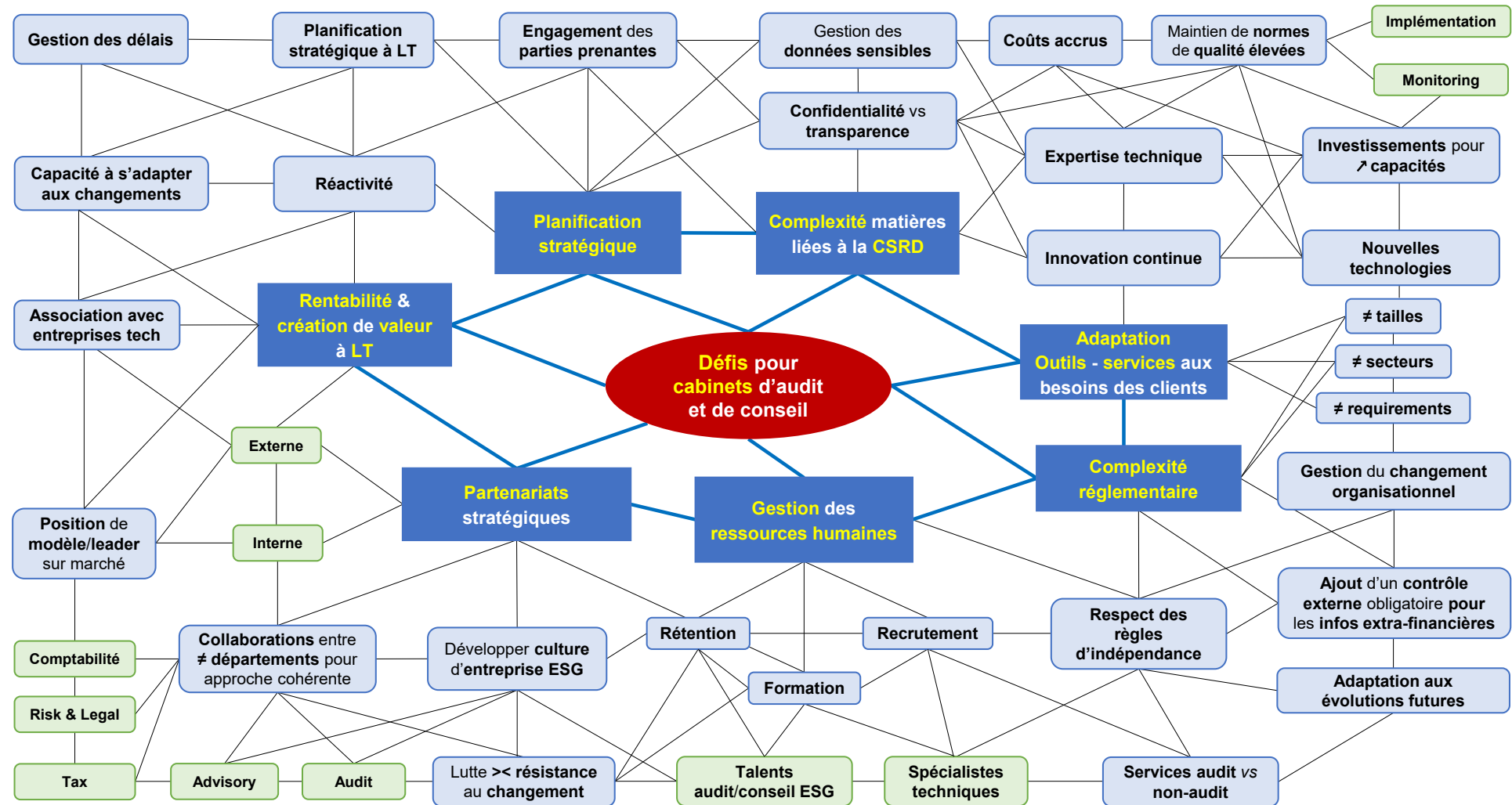


### 3.2. Synthèse visuelle des opportunités de la mise en place de la CSRD pour les entreprises



## Annexe IV : Structurogrammes de synthèse des défis et opportunités de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil

### 4.1. Synthèse visuelle des défis de la mise en place de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil



## 4.2. Synthèse visuelle des opportunités de la mise en place de la CSRD pour les cabinets d'audit et de conseil

