

Dans quelles mesures l'utilisation préalable des normes Global Reporting Initiative a-t-elle facilité l'adoption des normes European Sustainability Reporting Standards par les grandes entreprises en Belgique?

Auteur : Lampertz, Antonin

Promoteur(s) : Chanteux, Anne

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

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

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/22658>

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.

**DANS QUELLE MESURE L'UTILISATION PRÉALABLE
DES NORMES GLOBAL REPORTING INITIATIVE A-T-
ELLE FACILITÉ L'ADOPTION DES NORMES
EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING
STANDARDS PAR LES GRANDES ENTREPRISES EN
BELGIQUE ?**

Jury :

Promoteur :

Anne CHANTEUX

Lecteur(s) :

Aurélie DILIBERTO

Mémoire présenté par

Antonin **LAMPERTZ**

En vue de l'obtention du diplôme de

MASTER EN SCIENCES DE GESTION

à finalité spécialisée en

Financial Analysis and Audit

Année académique 2024/2025



Remerciements

Je souhaite tout d'abord adresser mes remerciements à ma promotrice, Madame Anne Chanteux, pour ses conseils avisés, le temps qu'elle a consacré à la relecture, ainsi que pour sa disponibilité tout au long du processus d'élaboration de ce mémoire.

Je suis profondément reconnaissant envers l'ensemble des participants qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour répondre à mes questions dans le cadre de cette recherche. Leurs contributions ont été précieuses et ont considérablement enrichi la partie empirique. Grâce à leurs témoignages, j'ai pu approfondir l'analyse de mon sujet et lui apporter une dimension concrète et pertinente.

Je souhaite également remercier Madame Valérie Geron pour le temps qu'elle a consacré à la relecture du guide d'entretien destiné aux spécialistes du reporting durable.

Par ailleurs, je tiens à exprimer ma gratitude envers ma famille et plus particulièrement à mon grand-père, pour les nombreuses relectures effectuées, qui ont largement contribué à améliorer la qualité de ce travail.

Enfin, je souhaite témoigner ma reconnaissance aux membres du jury pour le temps qu'ils consacreront à la lecture et à l'évaluation de ce mémoire.

Table des matières

1. Introduction	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectifs du mémoire.....	2
1.3 Structure du mémoire	2
2. Revue de la littérature	3
2.1 La durabilité.....	3
2.1.1 Le développement durable	3
2.1.2 La responsabilité sociétale des entreprises	4
2.1.3 La <i>Triple Bottom Line</i>	4
2.1.4 ESG	5
2.2 Reporting	6
2.2.1 Distinction entre <i>reporting</i> et mesure de la performance	6
2.2.2 Définition et Contexte :	6
2.2.3 Bénéfices.....	7
2.2.4 Limites.....	8
2.3 Global Reporting Initiative	9
2.3.1 Contexte	9
2.3.2 Structure des normes GRI.....	11
2.3.2.1 GRI 1 : <i>Foundation</i>	11
2.3.2.2 GRI 2 : Informations générales	12
2.3.2.3 GRI 3 : Thèmes pertinents	12
2.3.3 Avantages	12
2.3.4 Limites.....	13
2.4 European Sustainability Reporting Standards.....	13
2.4.1 L'évolution de la publication d'informations non-financières dans l'UE.....	14
2.4.1.1 <i>Non-Financial Reporting Directive</i>	14
2.4.1.2 Le Pacte vert	14
2.4.1.3 <i>La Corporate Sustainability Reporting Directive</i>	14
2.4.1.4 <i>Omnibus</i>	17
2.4.3 Structure des normes ESRS	18
2.4.3.1 ESRS 1 : Exigences générales	19
2.4.3.2 ESRS 2 : informations générales à publier	20
2.4.4 Bénéfices.....	21
2.4.5 Limites.....	21
2.5 Similitudes entre les normes GRI et ESRS	24
2.5.1 Parties prenantes	24
2.5.2 Structure des normes	24
2.5.3 Exigences en matière de données	25
2.6 Différences majeures entre les normes GRI et ESRS	25
2.6.1 Double matérialité vs. matérialité d'impact	25
2.6.2 Assurance.....	25
2.6.3 Chaîne de valeur	26
3. Partie empirique	27
3.1 Méthodologie.....	27
3.1.1 Démarche de recherche	27
3.1.2 Identification et choix des participants	27
3.1.3 Déroulement des interviews	28

3.1.4 Risques.....	28
4. Résultat de la recherche :.....	31
4.1 Définition du reporting durable	31
4.2 Avantages et motivations du reporting durable.....	32
4.2.1 Réponses aux attentes des investisseurs et clients	32
4.2.2 Pilotage interne	32
4.3 Limites du reporting durable.....	32
4.3.1 Manque de main d'œuvre	33
4.3.2 Gouvernance interne	33
4.3.3 Gestion et collecte de données	33
4.3.4 Tableau récapitulatif.....	34
4.4 Avantages et limites des cadres GRI et ESRS	34
4.4.1 Avantages des normes GRI	34
4.4.1.1 Portée internationale	34
4.4.1.2 Structure.....	34
4.4.1.3 L'aspect volontaire.....	35
4.4.2 Limites du cadre GRI	35
4.4.2.1 L'aspect volontaire.....	35
4.4.2.2 Manque de diversité dans les thèmes et de clarté	36
4.4.3 Avantages des normes ESRS.....	36
4.4.3.1 Comparabilité	36
4.4.3.2 Alignement avec le GRI	37
4.4.4 Limites des normes ESRS	37
4.4.4.1 Difficultés d'interprétation.....	37
4.4.4.2 Données sensibles	37
4.4.4 Tableau récapitulatif des avantages et limites des deux normes	38
4.5 Difficultés rencontrées lors de l'adoption des normes GRI et ESRS	38
4.5.1 Difficultés lors de l'adoption des normes GRI	38
4.5.1.1 Difficultés organisationnelles	38
4.5.1.2 Collecte de données	39
4.5.2 Difficultés lors de l'adoption des normes ESRS.....	40
4.5.2.1 Capacité à convaincre	40
4.5.2.2 Collecte de données	41
4.5.2.3 Compréhension	41
4.6 Éléments des normes GRI facilitant l'adoption des normes ESRS.....	42
4.6.1 Collecte de données.....	42
4.6.2 Département durabilité	44
4.6.3 Matérialité.....	44
4.6.4 Aspect technique	46
4.6.5 Chaîne de valeur	48
4.7 Éléments non anticipés par les GRI pour les normes ESRS	49
4.7.1 L'audit	49
4.7.2 Aspect technique	51
5. Discussion	53
5.1 Reporting durable	53
5.1.1 Définition	53
5.1.2 Avantages et motivations	53
5.1.2 Limites.....	54
5.2 Avantages et limites des normes GRI et ESRS.....	54
5.2.1 Avantages des normes GRI	54

5.2.2 Limites des normes GRI	55
5.2.3 Avantages des normes ESRS	55
5.2.4 Limites des normes ESRS	55
5.3 Difficultés rencontrées lors de l'adoption des normes ESRS et GRI	56
5.3.1 Difficultés pour les normes GRI	56
5.3.2 Difficultés pour les normes ESRS	56
5.4 Éléments des normes GRI facilitant l'adoption des normes ESRS.....	57
5.4.1 Collecte de données ESG	57
5.4.2 Structure organisationnelle.....	57
5.4.3 Matérialité.....	57
5.4.4 Aspects techniques.....	58
5.4.5 Chaîne de valeur	58
5.5 Éléments non anticipés par les GRI pour les normes ESRS	58
5.5.1 Audit.....	58
5.5.2 Aspect technique	59
5.5.3 Matérialité.....	59
6. Conclusion	61
6.1 Récapitulatif du travail réalisé	61
6.2 Contributions.....	62
6.3 Limitations de l'étude empirique	63
6.4 Futures perspectives de recherche.....	63
7. Annexes.....	65
8. Bibliographie	89

Liste des abréviations

CDP	Carbon Disclosure Project
CEO	Chief Executive Officer
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CMED	Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
EFRAG	European Financial Reporting Advisory Group
ESG	Environnement, Social et Gouvernance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
ETP	Equivalent Temps Plein
GES	Gaz à Effet de Serre
GHG	Greenhouse Gas
GRI	Global Reporting Initiative
GSSB	Global Sustainability Standards Board
IRO	Impact, Risk, Opportunity
ISSB	International Sustainability Standards Board
KPI	Key Performance Indicators
NFRD	Non-Financial Reporting Directive
ODD	Objectifs de Développement Durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PNUE	Programme des Nations unies pour l'Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
TBL	Triple Bottom Line
UE	Union Européenne
VSME	Voluntary Standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings

Liste des figures

Figure 1: Triple bottom line (Elkington, 1997)	5
Figure 2: Ligne du temps de l'histoire du GRI (GRI, n.d.)	10
Figure 3: Structure des différentes normes de GRI. (Global Sustainability Standards Board, 2023)	11
Figure 4: Les normes ESRS (Commission européenne, 2023c)	18

Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des bénéfices et limites du reporting durable	9
Tableau 2: Synthèse des entreprises visées par la CSRD (Commission européenne, 2022 ; Daelman et al., 2022 ; Van Dijk et al., 2024 ; Commission européenne 2025)	16
Tableau 3: Synthèse des normes ESRS et GRI	23
Tableau 4 : Réponses données par les répondants concernant le reporting durable	31
Tableau 5 : Tableau récapitulatif des avantages et limites du reporting durable	34
Tableau 6: Type d'adoption des normes GRI	35
Tableau 7: Récapitulatif des avantages et limites des normes ESRS et GRI	38
Tableau 8 : Entreprises ayant recours à de l'expertise externe	39

1. Introduction

Dans cette première partie, on commence par poser le contexte autour du *reporting* durable et des normes qui y sont liées. On y précise ensuite les objectifs de ce mémoire ainsi que la question de recherche qui le structure. Quelques sous-questions viennent compléter cette réflexion pour mieux cerner les enjeux. Enfin, l'organisation du mémoire est présentée pour donner un aperçu clair du cheminement proposé.

1.1 Contexte

Au cours de la dernière décennie, le concept de développement durable a suscité un intérêt considérable. En effet, chaque individu, entreprise et organisation a un rôle essentiel à jouer dans cette démarche. Dans cette optique, les parties prenantes des entreprises ont exprimé dans le passé, un besoin de mesurer l'impact de celles-ci sur l'économie, la société et l'environnement (Adams et al., 2022). Pour répondre à cette exigence, le *reporting* durable a été instauré, permettant aux entreprises de partager des informations transparentes à ce sujet avec les actionnaires, les clients et les gouvernements (Christensen et al., 2021 ; Fernandez-Feijoo et al., 2014). Dans mon mémoire, une attention particulière sera mise sur le *reporting* durable et plus particulièrement sur les normes *Global Reporting Initiative* (GRI) et *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), qui sont des normes encadrant ce *reporting* durable. Ce mémoire vise à explorer ces deux normes afin d'apporter une contribution tant au monde académique qu'à celui du *management*, ce dernier étant confronté à des exigences de plus en plus complexes à maîtriser en termes de *reporting* durable.

Dans le passé, de nombreuses grandes entreprises de l'Union Européenne (UE) ont adopté les normes GRI, considérées comme le cadre de référence en matière de *reporting* durable. Cependant, avec l'émergence de nouvelles exigences de l'UE à compter du 1er janvier 2025, ces grandes entreprises seront soumises à la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), qui introduit des exigences en matière de *reporting*. Parmi ces obligations figure la publication d'un *reporting* extra-financier conforme aux règles des normes ESRS. Cette norme, ainsi que l'ensemble des exigences qu'elle génère telles que l'audit, rend celle-ci très complexe à appréhender. Il est toutefois essentiel pour les managers de ces entreprises de comprendre cette norme, afin d'anticiper les difficultés potentielles qu'ils pourraient rencontrer lors de leur mise en œuvre, autant que de prévoir les avantages et défis que pourrait générer l'utilisation préalable des normes GRI.

Il est important de souligner que la directive CSRD prévoit l'adoption de cette norme au-delà des seules grandes entreprises européennes : actuellement, seules les entreprises européennes déjà soumises à la *Non-Financial Reporting directive* (NFRD) doivent publier un rapport conformément aux ESRS. Plus tard, les entreprises répondant à au moins deux des critères suivants seront soumises à la directive : plus de 500 salariés, un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros, ou un bilan total excédant 20 millions d'euros. À partir de 2026, d'autres grandes entreprises européennes ainsi que des sociétés non-membres de l'UE, cotées sur un marché réglementé de l'UE, seront également tenues de publier un rapport. Pour 2027, avec une possibilité de reporter à 2029, cette obligation s'étendra également aux petites et moyennes entreprises (PME), qu'elles soient de l'UE ou non, cotées sur un marché réglementé, à l'exception des microentreprises. Une norme de *reporting* volontaire pour les PME non cotées, norme fondée sur les ESRS, est également en discussion (EFRAG, 2023). En résumé, un nombre croissant d'entreprises sera soumis aux normes ESRS et de nombreuses entreprises utilisant les normes GRI devront se conformer à ces nouvelles exigences. Grâce à cette étude, elles pourront saisir les principales différences et similitudes entre les normes GRI et ESRS, les implications lors de l'adoption de l'ESRS, afin de décider si elles souhaitent utiliser le cadre GRI pour se préparer aux normes ESRS.

Dans le monde académique, l'intérêt pour les sujets relatifs à la durabilité a pris de l'ampleur. Plus particulièrement dans le domaine du *reporting* durable, de nombreuses études convergent vers un

constat similaire : le *reporting* durable a un impact positif sur la performance financière des entreprises (Al Hawaj & Buallay 2022 ; Christensen et al., 2021 ; Flammer, 2015 ; Serveas & Tamayo, 2013). D'autres travaux se concentrent davantage sur des cadres comme le GRI, le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), les ESRS ou la *Sustainability balanced scorecard*. Cependant, peu de recherches comparent ces cadres entre eux. Il est également à noter que la littérature scientifique sur ce sujet, s'est majoritairement orientée vers les rapports de durabilité eux-mêmes, sans accorder une attention suffisante aux parties prenantes impliquées dans ce processus de *reporting* (Niemann & Hoppe, 2018). Dans le cadre de ce mémoire, une comparaison entre différents cadres sera réalisée, tout en intégrant la perspective des parties prenantes directement engagées dans le processus de *reporting* durable, un angle encore peu exploré dans les recherches existantes.

L'objectif de ce mémoire est, d'une part, de rassembler certains travaux scientifiques existants relatifs aux normes GRI et ESRS et d'autre part, de développer une analyse empirique permettant dans une certaine mesure d'enrichir, de confirmer ou de remettre en question les conclusions des études antérieures sur ce sujet.

1.2 Objectifs du mémoire

À partir de la question de recherche « Dans quelle mesure l'utilisation préalable des normes *Global Reporting Initiative* a-t-elle facilité l'adoption des normes *European Sustainability Reporting Standards* par les grandes entreprises en Belgique ? », l'objectif est de comprendre comment l'expérience des entreprises, avec les normes GRI, a pu les préparer ou non, à l'adoption des normes ESRS plus facilement. En examinant les points communs et les différences entre les exigences des deux normes, cette étude vise à éclairer les entreprises sur les meilleures approches pour répondre aux nouvelles obligations de durabilité, tout en capitalisant sur leur expertise existante avec les normes GRI.

La question principale de ce mémoire sera explorée de manière détaillée au moyen de plusieurs sous-questions :

- Qu'est-ce que le *reporting* durable, et quels en sont les avantages, les motivations et les limites ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients du *reporting* durable selon les cadres GRI et ESRS ?
- Quelles sont les similitudes et les différences entre les normes GRI et ESRS ?
- Quelles difficultés les entreprises ont-elles rencontrées lors de l'adoption des normes GRI et ESRS ?
- Quels éléments des normes GRI ont facilité la transition vers les normes ESRS ?
- Quels éléments des normes GRI n'ont pas permis d'anticiper correctement les exigences des ESRS ?

1.3 Structure du mémoire

La structure de ce mémoire se décline en plusieurs parties. Tout d'abord, une revue de la littérature exploitera les travaux existants afin de mieux comprendre et définir des notions telles que la durabilité, le *reporting* durable ainsi que les normes GRI et ESRS. Ensuite, l'étude empirique présentera la méthodologie choisie et exposera les résultats issus des entretiens réalisés avec des responsables et consultants en RSE. Une discussion permettra par la suite de confronter ces résultats aux éléments de la littérature scientifique. Enfin, la conclusion répondra à la question de recherche formulée dans la section 1.2.

2. Revue de la littérature

Cette revue de la littérature suit quatre grands thèmes : la durabilité, le *reporting* durable, les normes GRI et les ESRS. Tout d'abord, la durabilité est abordée sous l'angle du développement durable, de la responsabilité sociétale des entreprises, du concept de la *Triple Bottom Line* (TBL) et des critères *Environnement, Social et Gouvernance* (ESG). Ensuite, le *reporting* durable est étudié à travers sa définition et son cadre, en mettant en évidence ses avantages ainsi que ses limites, afin de mieux comprendre comment les entreprises communiquent sur leurs impacts non financiers. Par ailleurs, les normes GRI, en tant que cadre mondial volontaire de *reporting*, sont présentées à travers leur contexte historique, leur structure organisationnelle et une analyse de leurs atouts ainsi que de leurs limites. Enfin, les ESRS sont examinés en mettant en lumière leur évolution, leur structure ainsi que les bénéfices et les défis liés à leur mise en œuvre.

2.1 La durabilité

Dans un contexte de transformation globale, la durabilité est désormais une priorité majeure pour les entreprises et les organisations. Fondée sur l'équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et préservation de l'environnement, elle constitue à la fois une nécessité et un levier stratégique pour les organisations. Dans cette section, nous nous intéresserons à plusieurs approches majeures permettant d'intégrer ces principes, notamment la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), la TBL et les critères ESG, afin de mieux cerner leur rôle et leur impact sur les pratiques organisationnelles.

2.1.1 Le développement durable

L'émergence du concept de développement durable a pris racine après la Seconde Guerre mondiale. Une suite de crises environnementales, sociales et économiques a poussé les sociétés à repenser leurs modes de développement.

Le concept de développement durable a été introduit pour la première fois dans un rapport de la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement*¹ (CMED), communément appelé « Rapport Brundtland ». Ce rapport a mis en évidence ce terme en proposant un programme visant à résoudre certains enjeux associés au développement durable (Castro, 2004). Selon ce rapport, le développement durable est défini comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins* » (*World Commission on Environment and Development*, 1987, p. 292).

Une conséquence de l'émergence du concept de développement durable fut la multiplication des événements consacrés à ce sujet. Le Sommet de la terre à Rio en 1992 a marqué une étape importante en adoptant un plan d'action pour le 21^{ème} siècle, connu sous le nom d'« Agenda 21 », recommandant des mesures en faveur du développement durable (*United Nations Conference on Environment and Development*, 1992).

Un autre événement majeur a été la signature de l'Accord de Paris² en 2015, qui a marqué un tournant dans la lutte contre le réchauffement climatique. L'un des éléments majeurs de cet accord a été l'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) par les États membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU). Ces objectifs visent à apporter des solutions aux défis mondiaux actuels, favorisant l'atteinte par les pays membres, des objectifs établis par les Nations Unies pour l'horizon 2030 (*United Nations Framework Convention on Climate Change*, 2015). Le détail de ces objectifs est présenté dans l'annexe 1. Cet événement a permis par la suite de diffuser davantage d'informations

¹ Entité des Nations Unies dont la mission est d'unir les pays membres afin de promouvoir le développement durable

² Accord climatique international contraignant, ratifié par 196 signataires à la COP21 de Paris en 2015.

sur le dérèglement climatique et de renforcer la sensibilisation mondiale face à cette crise écologique majeure (Jakučionytė-Skodienė et al., 2022).

2.1.2 La responsabilité sociétale des entreprises

La RSE a contribué à concrétiser le concept de développement durable au sein des organisations. De nombreuses recherches ont été menées pour obtenir une définition claire de la RSE, mais même avec cela, il n'existe pas de définition universellement acceptée par tout le monde (Dahlsrud, 2008). Une des définitions les plus connues est celle de Carroll qui énonce « *La responsabilité sociétale des entreprises englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires (philanthropiques) de la société à l'égard des organisations à un moment donné.* » (Carroll, 1979, p. 500). Toutefois, cette définition ne prend pas en compte l'aspect de l'environnement, ce qui constitue une difficulté. Une définition plus actuelle et complète de la Commission européenne est : « *La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (Commission européenne, 2011, p. 7).

Présente dans la littérature scientifique depuis des décennies, la RSE a progressivement évolué au fil du temps. (Carroll, 2021 ; Taneja, 2011). Le concept a émergé autour de l'année 1953, notamment grâce à Howard Bowen³ dont l'ouvrage « *Social Responsibility of the Businessman* », a marqué un tournant décisif. Ce livre a jeté les bases des principes de la RSE, en soulignant le rôle central des dirigeants d'entreprises dans la mise en œuvre de cette responsabilité sociétale (Carroll, 1999).

À partir de 1960, les études sur la RSE se multiplient pour répondre aux enjeux sociétaux, permettant une standardisation progressive du terme (Carroll, 1999). Keith Davis, pionnier de cette période, affirme que des décisions socialement responsables profitent à l'entreprise à long terme (Davis, 1960).

En 1970, Archie Carroll propose une définition largement acceptée de la RSE, reposant sur quatre concepts fondamentaux : économique, légal, éthique et philanthropique. En 1991, cette définition s'est enrichie avec la pyramide de la RSE, illustrant les quatre responsabilités des entreprises envers la société : économique à la base, suivie des responsabilités juridiques, éthiques et philanthropiques au sommet. Cette représentation, qui prolonge la définition de 1970, insiste sur le fait que ces responsabilités doivent être assumées simultanément et non successivement (Carroll, 1991 ; Carroll, 1999).

À partir des années 2000, la RSE a pris de plus en plus d'ampleur, notamment face aux nombreux défis à relever. L'accent a été mis sur une question essentielle : comment la performance sociale des entreprises peut-elle influencer leurs résultats financiers (Carroll, 2021) ?

2.1.3 La *Triple Bottom Line*

La RSE s'appuie sur trois piliers essentiels : l'économie, le social et l'environnement. Parmi les modèles phares qui incarnent cette vision, on trouve la TBL, introduite par John Elkington en 1997. Ce concept cherche à intégrer le développement durable dans les entreprises en évaluant leur performance sur ces trois dimensions, souvent résumées à l'époque par « profit, personnes et planète » (Jamali, 2006).

Le pilier économique ne se limite pas aux finances de l'entreprise. Il s'agit de créer une valeur durable, en s'assurant que les profits réalisés respectent des principes éthiques. Cela passe aussi par une gestion transparente et responsable, qui prend en compte les attentes des actionnaires et les impacts à long terme des choix économiques (Elkington, 1997).

³ Économiste américain reconnu pour son rôle pionnier dans l'émergence de la RSE

Le pilier social reflète l'engagement de l'entreprise envers ses parties prenantes. Il vise à créer un impact positif sur la société, en veillant au bien-être des employés, des communautés locales et de tous ceux qui interagissent avec l'entreprise (Elkington, 1997).

Le pilier environnemental met l'accent sur la réduction de l'empreinte écologique de l'entreprise. Cela passe par l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement, la préservation des ressources naturelles et une meilleure gestion des déchets, afin de contribuer à la protection de la planète (Elkington, 1997).

Elkington (1997) souligne avec ce modèle que le développement économique d'une entreprise ne devrait pas se limiter aux aspects financiers. Il montre qu'il est possible de créer de la richesse tout en faisant grandir les équipes et en tenant compte des trois piliers évoqués précédemment.

Elkington a ensuite critiqué l'utilisation détournée de la TBL par les entreprises. Beaucoup se focalisent principalement sur l'aspect économique, délaissant les dimensions sociales et environnementales, ce qui réduit considérablement l'efficacité de l'outil. Pourtant, son objectif principal est d'inciter les entreprises à intégrer ces trois critères dans leurs stratégies et décisions (Elkington, 2018). Plusieurs auteurs vont dans ce sens, affirmant que les entreprises adoptent la TBL ou des pratiques qui vont dans ce sens, uniquement pour projeter une image de durabilité, sans pour autant s'engager réellement dans une démarche durable. (Breuer & Hass, 2022 ; Milne & Gray, 2013).

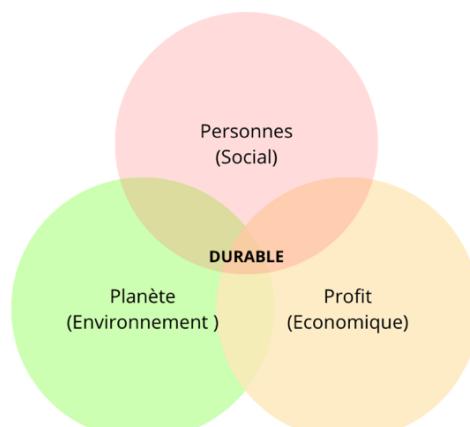


Figure 1: Triple bottom line (Elkington, 1997)

2.1.4 ESG

Popularisé dans les années 2000, notamment par les investisseurs et les agences de notation, l'acronyme ESG désigne l'intégration des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans l'évaluation des organisations. Ces critères sont avant tout utilisés dans le monde de la finance : de nombreux investisseurs s'en servent comme un outil pour orienter leurs décisions d'investissement. Concrètement, cela leur permet d'évaluer et de classer les entreprises en fonction de leur performance en matière de durabilité (Küfeoğlu, 2024 ; Kräussl et al., 2024).

Les critères ESG vont bien au-delà des seuls intérêts ou objectifs d'une organisation car ils prennent en compte les besoins et attentes de toutes les parties prenantes. De plus, ces critères, de plus en plus adoptés par les entreprises, jouent un rôle stratégique essentiel dans leur développement et leur gestion durable à long terme.

Selon une étude menée par Firmansyah et al. en 2023, les critères ESG ont un impact sur la performance des entreprises. Les données environnementales montrent une corrélation positive avec le retour sur fonds propres, indiquant un effet bénéfique. En revanche, les données liées à la gouvernance présentent une corrélation négative avec ce même indicateur. Les informations sociales, quant à elles, ne semblent exercer aucune influence significative.

2.2 Reporting

Après avoir présenté les concepts associés à la durabilité, nous aborderons le *reporting* durable. Dans un premier temps, nous aborderons la distinction entre *reporting* et mesure de la performance, ensuite nous définirons les principes et examinerons l'origine du *reporting* durable. Enfin, nous analyserons ses avantages ainsi que ses limites pour mieux en comprendre les enjeux.

2.2.1 Distinction entre *reporting* et mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle essentiel au sein d'une entreprise, car elle permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs organisationnels sont atteints (Greiling, 2006). De manière plus large, il s'agit d'un processus visant à analyser divers indicateurs tels que la productivité, la qualité, le temps, la satisfaction ou encore des éléments liés à la durabilité. Ces indicateurs peuvent ensuite être comparés aux objectifs fixés. Leur utilisation est principalement interne à l'organisation en charge de l'évaluation de la performance (Gomes, 2017).

Le *reporting* de la performance s'inscrit principalement dans une logique tournée vers les parties prenantes externes, même s'il reste étroitement lié à la mesure de la performance et présente, à ce titre, un impact interne plus limité. Il consiste à communiquer des informations clés permettant aux parties prenantes de surveiller, d'évaluer et de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés par l'organisation. Ce processus contribue à renforcer la transparence, la responsabilité et la réputation de l'organisation (Gomes, 2017).

2.2.2 Définition et Contexte :

Selon Gray et al. (1988), le *reporting* durable, également connu sous le nom de *reporting* extra-financier ou de *Corporate Social Responsibility (CSR) reporting*, se caractérise par un processus dans lequel les organisations informent à la fois leurs parties prenantes et la société en général, des impacts sociaux et environnementaux générés par leurs activités économiques. Une vision plus récente, proposée par le GRI (2021), décrit le *reporting* durable comme un moyen qui « permet à une organisation de fournir un tableau complet de ses impacts les plus significatifs sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris les impacts sur les droits de l'homme et comment elle gère ces impacts » (p.11).

Le *reporting* durable trouve ses origines dans les années 1970, période durant laquelle les rapports financiers étaient fréquemment complétés par des rapports sociaux d'entreprise. À partir des années 1980, les organisations commencent à intégrer progressivement des considérations environnementales, notamment en abordant des thématiques comme la gestion des déchets (Buhr, 2007).

À la fin des années 1990, le *reporting* extra-financier a fait son apparition, englobant les dimensions actuelles et s'imposant comme un thème majeur, suscitant l'intérêt tant des entreprises que du milieu académique (Hahn & Kühnen, 2013). Cette tendance s'explique à la fois par une prise de conscience croissante des enjeux liés au développement durable et par les multiples crises survenues avant et après les années 2000. Parmi les exemples marquants, on peut citer la crise financière de 2008, les

scandales de gouvernance tels que Wirecard⁴ et Enron⁵, ou encore le réchauffement climatique. Cette sorte d'événements a amené les parties prenantes à demander de plus en plus d'informations concernant les entreprises (Thorne et al., 2014).

En réponse à cette demande croissante de transparence, de nombreuses entreprises ont commencé à investir dans la collecte et la publication de données durables. Elles ont également commencé à adopter des normes de *reporting* volontaire tels le GRI (Fernandez-Feijoo et al., 2014). Grâce à ces actions entreprises, la transparence et la communication ont renforcé la confiance des parties prenantes. Ces mesures ont également été bénéfiques pour les entreprises elles-mêmes, qui ont pu identifier et gérer plus facilement les risques non financiers (Du Toit, 2024).

Il est également important de souligner que le *reporting* durable ne remplace en aucun cas le *reporting* financier, qui fournit des informations financières sur l'entreprise, mais vient plutôt le compléter (Wagenhofer, 2024). En effet, l'entreprise a besoin de plusieurs outils d'évaluation pour guider ses choix stratégiques (Kemper & Martin, 2011). Les investisseurs perçoivent de plus en plus le *reporting* financier comme insuffisant, car il ne reflète pas l'ensemble des facteurs influençant l'entreprise (Lev & Zarowin, 1999). La combinaison du *reporting* durable et financier permet donc de répondre à cette limitation.

Le *reporting* durable est une pratique désormais largement répandue à l'échelle mondiale, alors qu'elle ne l'était pas encore il y a quelques années. En effet, 79 % des entreprises du N100⁶ publient un *reporting* durable, comparé à seulement 12 % en 1993 (KPMG, 2022). Ce haut pourcentage suggère que cette pratique est devenue une pratique standardisée dans les grandes entreprises (Larrinaga, 2021). Cette dynamique positive s'explique à la fois par l'attention croissante que les parties prenantes accordent aux enjeux ESG et par l'évolution des cadres réglementaires qui incitent, voire obligent, les entreprises à publier ce type de rapport (Bolognesi et al., 2025).

2.2.3 Bénéfices

Avec la popularité croissante du *reporting* durable pour les entreprises qui se soucient davantage de leur impact sur la durabilité, cet intérêt croissant a poussé de nombreux chercheurs à étudier les effets de l'adoption de ces pratiques, tant sur les organisations que sur les parties prenantes de l'organisation.

De nombreuses études ont montré que l'adoption de pratiques liées au *reporting* durable influence l'impact financier des entreprises. Lorsque les clients sont très sensibles à la RSE, une corrélation positive avec la valeur de l'entreprise est observée (Serveas & Tamayo, 2013). Plus généralement, des études ont trouvé une relation positive entre la publication d'informations durables et la performance financière (Al Hawaj & Buallay 2022 ; Christensen et al., 2021 ; Flammer, 2015)

Le *reporting* durable vise à réduire l'asymétrie d'information et à améliorer la transparence (Tang & Higgins, 2022) . En effet, il existe une demande de la part des parties prenantes en faveur du reporting durable (O'Dwyer et al., 2025). En incluant des données de durabilité, les entreprises rassurent leurs parties prenantes et montrent leur gestion des risques. Cela les conduit souvent à avoir plus de dettes, facilitant ainsi l'accès au financement (Garcia-Sanchez et al., 2019 ; Hamrouni & al., 2019). Cet effet est renforcé lorsque la qualité et la quantité des rapports sont élevées (Garcia-Sanchez et al., 2019).

⁴ Société de services financiers basée en Allemagne ayant fait faillite suite à la découverte de pratiques comptables frauduleuses

⁵ Grande entreprise américaine d'énergie qui a fait faillite en 2001 suite à un énorme scandale de fraude comptable

⁶ Un échantillon composé des 100 plus grandes entreprises dans 49 pays

L'adoption de pratiques durables offre plusieurs avantages, notamment dans la gestion des risques. Des études récentes ont montré que les pratiques ESG réduisent le risque global des entreprises, mais cette réduction est surtout due à l'aspect environnemental et non aux dimensions sociales ou de gouvernance (Neitzert & Petras, 2021). Une meilleure performance RSE permet également une gestion plus efficace des risques (Lu et al., 2022).

Les employés, acteurs clés des pratiques de durabilité, ont été largement étudiés. Une recherche de Sun et Yu (2015) montre que les entreprises impliquées dans les initiatives de durabilité ont des travailleurs avec une meilleure performance, bien qu'ils soient aussi plus coûteux. Cette vision de durabilité renforce également leur attachement à l'entreprise et stimule leur créativité (Onkila & Sarna, 2021).

Pendant la pandémie de COVID-19, la RSE a connu une adoption croissante. Une étude menée entre 2020 et 2022 a révélé que les actions RSE renforcent l'intention d'achat des consommateurs. En 2020, l'arrêt des pratiques RSE a eu un impact plus négatif que leur absence, tandis qu'en 2022, l'inverse a été observé (Stadler Blank et al., 2024).

Une étude menée par Amran et al. (2024) sur 200 entreprises malaisiennes montre que le *reporting* durable améliore la performance financière en renforçant la réputation de l'entreprise. Les auteurs soulignent que ce *reporting* est utilisé de manière stratégique pour gagner la confiance des parties prenantes. Il constitue ainsi un levier d'image et de différenciation.

2.2.4 Limites

Le rapport de durabilité, qui vise à évaluer les entreprises selon les critères ESG, n'a pas encore atteint les résultats escomptés. De nombreux facteurs affectent son efficacité et son influence sur la société. Cette section explorera donc les limites et les défis liés au *reporting* durable.

Les pratiques de durabilité peuvent parfois être détournées de leur but initial. Certaines entreprises utilisent la RSE pour nouer des relations politiques et obtenir des subventions publiques (Lin et al., 2014). Cela montre que la RSE n'est pas toujours motivée par la responsabilité sociétale, mais aussi par des intérêts stratégiques.

L'objectif du *reporting* durable est de fournir des informations objectives sur la situation de l'entreprise. Toutefois, certaines entreprises, influencées par les attentes des parties prenantes, en abusent pour pratiquer le *greenwashing* (Wang et al., 2018). Le *greenwashing* consiste à faire passer des actions comme écologiques alors qu'elles ne le sont pas, ou à ne publier que les aspects environnementaux positifs, en cachant les négatifs (Lyon & Maxwell, 2011).

Ces entreprises augmentent leur communication RSE sans actions concrètes, ce qui peut sembler bénéfique à court terme, en améliorant leurs performances financières (Breuer & Hass, 2022). Cependant, à long terme, ces pratiques nuisent à l'image de marque, diminuent l'intention d'achat des consommateurs et génèrent d'autres impacts négatifs (Breuer & Hass, 2022 ; Sun & Zhang, 2019).

Une limite courante du *reporting* durable est la crédibilité des informations qu'il contient. La plupart de ces rapports ne sont pas audités, ce qui soulève des questions sur leur fiabilité et leur précision (Chen et al., 2016). Bien que de nombreux cadres de *reporting* ne nécessitent pas d'audit, une bonne partie des grandes entreprises font auditer leurs rapports de durabilité, comme les 47 % des entreprises du classement N100 (KPMG, 2022).

Un autre défi majeur est le manque de spécialistes en *reporting* durable. Les compétences et la formation nécessaires pour collecter et rédiger ces rapports sont encore rares, ce qui explique pourquoi de nombreuses entreprises ne s'y engagent pas (Matta et al., 2019).

Divers acteurs ont développé des cadres de *reporting* durable pour aider les entreprises à structurer leurs rapports ESG. Toutefois, ces normes souffrent encore d'un manque d'harmonisation et de comparabilité (Dijk et al., 2024). Malgré des efforts de convergence, comme entre le GRI et l'ISSB, l'établissement d'une norme mondiale reste difficile en raison de la complexité des enjeux et des attentes (Thejo, 2017).

Le problème de comparabilité dépasse les différences de cadres : même entre entreprises d'un même secteur, comme dans le cas de l'industrie pétrolière utilisant les normes GRI, les rapports restent difficilement comparables (Cardoni et al., 2019).

Un autre défi majeur concerne la qualité et la quantité de données disponibles, qui nécessitent des systèmes de collecte coûteux, surtout pour les grandes entreprises (Christensen et al., 2021), tandis que les attentes hétérogènes des parties prenantes compliquent la production des rapports (Searcy & Buslovich, 2014).

Enfin, bien que la RSE soit souvent perçue comme bénéfique d'un plan performance financière, certains travaux révèlent des effets négatifs, comme une baisse de croissance des ventes chez les entreprises chinoises engagées en RSE (Cui et al., 2015).

Avantages	Limites
<ul style="list-style-type: none"> - Effet financier favorable (Al Hawaj & Buallay 2022 ; Christensen et al., 2021 ; Flammer, 2015 ; Serveas & Tamayo, 2013) - Diminution de l'asymétrie d'information (Tang & Higgins, 2022). - Optimisation de la gestion des risques (Lu et al., 2022 ; Neitzert & Petras, 2021) - Augmentation de la satisfaction et des performances des employés (Onkila & Sarna, 2021 ; Sun & Yu, 2015) - Impact positif sur l'achat et l'image de marque auprès des clients (Amran et al., 2024) 	<ul style="list-style-type: none"> - Déviation de l'objectif principal du <i>reporting</i> durable (Breuer & Hass, 2022 ; Sun & Zhang, 2019 ; Wang et al., 2018) - Fiabilité des informations (Chen et al., 2016) - Pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Matta et al., 2019) - Difficulté de comparabilité des rapports (Cardoni et al., 2019 ; Dijk et al., 2024 ; Thejo, 2017) - Manque de données qualitatives et quantitatives (Christensen et al., 2021) - Réduction de la croissance des ventes (Cui et al., 2015)

Tableau 1: Synthèse des bénéfices et limites du *reporting* durable

2.3 Global Reporting Initiative

Au fil des dernières décennies, de nombreuses organisations ont pris conscience de la nécessité d'un outil d'évaluation pour mesurer leurs performances économiques, sociales et environnementales. Le *reporting* durable, notamment à travers le cadre GRI, l'un des plus utilisés au monde, répond à ce besoin. Cette section présentera ainsi une vue d'ensemble du cadre GRI.

2.3.1 Contexte

Le GRI, une organisation pionnière en matière de *reporting* durable volontaire a été fondé en 1997 par la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES) et les Instituts américains Tellus supportés par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) (Adams et al., 2022 ; Daelman et al., 2022). L'objectif principal lors de sa création était de mettre en place un mécanisme permettant aux entreprises d'intégrer les enjeux sociaux, économiques et de gouvernance dans leur

fonctionnement (Daelman et al., 2022). Par la suite, il s'est positionné comme un outil clé pour mesurer et communiquer les impacts des entreprises afin de renforcer la transparence, la responsabilité et la confiance des parties prenantes (Villiers et al., 2022).

En 2000, le GRI a publié la première version de son cadre de *reporting* sur la durabilité. Depuis, plusieurs autres directives ont été publiées, notamment le GRI 2 en 2002, le GRI G3 en 2006, le GRI G4 en 2013, les normes GRI *Sustainability Standards*, un programme sur les taxes et les secteurs en 2019, un standard sur les déchets en 2020 et enfin le premier GRI dédié aux secteurs spécifiques ainsi que les normes universelles révisées en 2021 (Villiers et al. 2022).

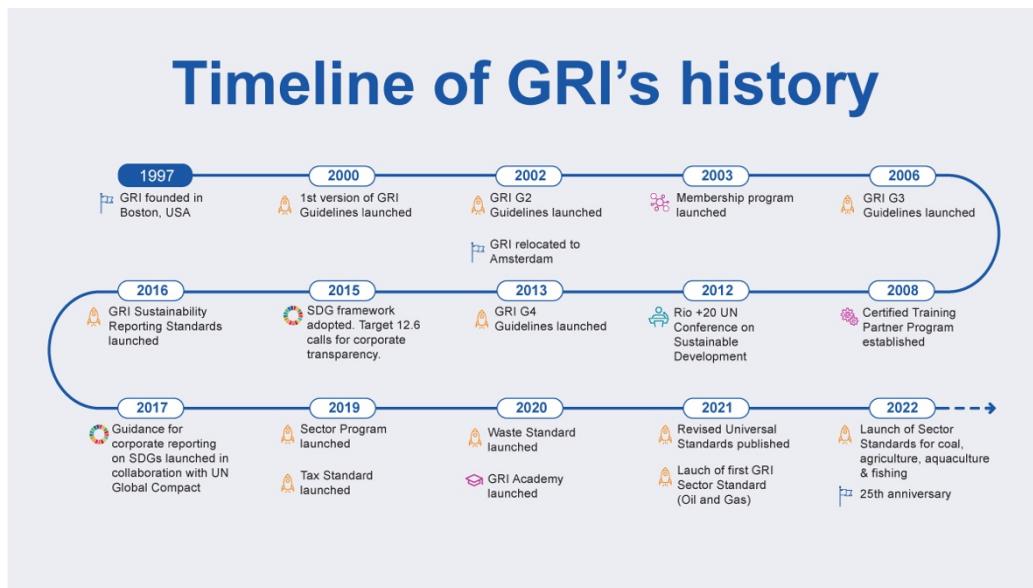


Figure 2: Ligne du temps de l'histoire du GRI (GRI, n.d.)

Au fil des années, le GRI s'est affirmé comme le leader des rapports de durabilité volontaire et a évolué pour devenir un cadre international reconnu pour l'établissement de rapports sur la durabilité. Selon une étude de KPMG (2024), le GRI jouit d'une grande popularité auprès des entreprises. En 2024, 71 % des entreprises du classement N100 adoptent le GRI comme standard de référence pour leur rapport de durabilité. Cette position dominante s'est renforcée au fil du temps, passant de 63 % en 2017 à 68 % en 2022 et 71% en 2024 pour les entreprises du N100.

Certaines entreprises utilisent plusieurs cadres RSE simultanément. Par exemple, le GRI peut être combiné avec d'autres standards comme la SASB ou le CDP. En 2022, les normes GRI et SASB ont collaboré pour aligner l'ISSB avec le GRI, facilitant ainsi l'utilisation combinée de ces cadres et la création des rapports de durabilité (*International Financial Reporting Standards*, 2022).

Comme mentionné précédemment, l'adoption des normes GRI se fait sur une base volontaire. Ainsi, le cadre peut s'appliquer à des entreprises de toutes tailles, indépendamment de leur chiffre d'affaires, de leur total de bilan ou de leur nombre d'employés et sans obligation d'assurance externe (GSSB, 2023).

Par ailleurs, cette nature volontaire implique qu'il n'existe aucune obligation d'utiliser l'ensemble des normes dans leur intégralité. C'est pourquoi différents niveaux de conformité aux standards GRI sont proposés. Le premier niveau est celui de la conformité « *in accordance with GRI* », qui impose aux organisations rédigeant leur rapport de durabilité de respecter intégralement les normes GRI pertinentes. Le second niveau, « *with reference to GRI* », offre une plus grande flexibilité en permettant aux organisations de choisir les normes qu'elles souhaitent appliquer. Ce dernier niveau est

particulièrement adapté aux entreprises qui débutent dans le *reporting* de durabilité et cherchent à se familiariser progressivement avec le cadre (GSSB, 2023).

2.3.2 Structure des normes GRI

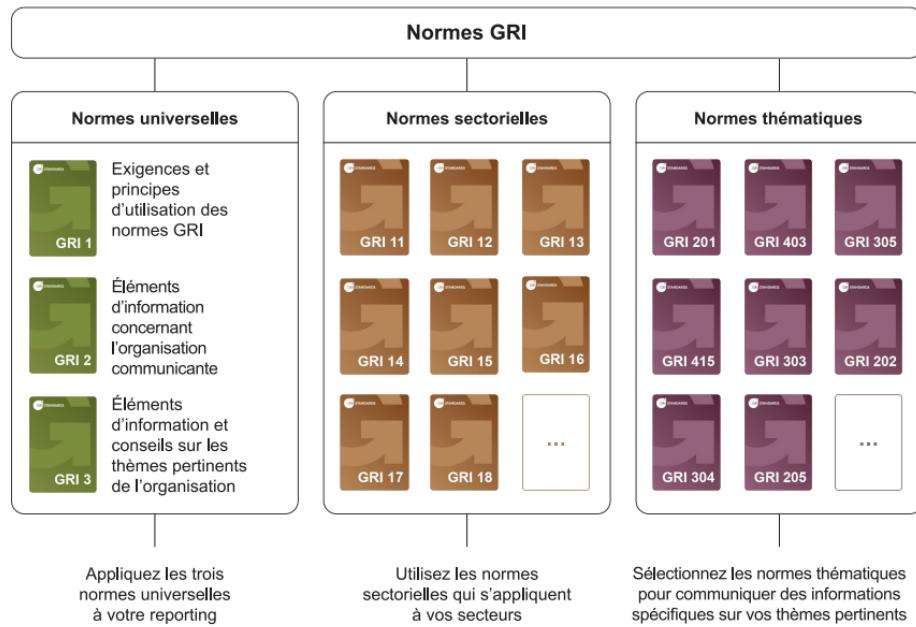


Figure 3: Structure des différentes normes de GRI. (Global Sustainability Standards Board, 2023)

Les normes GRI se structurent en trois catégories principales. Tout d'abord, les normes universelles, applicables à toutes les organisations souhaitant adopter les standards GRI et qui fournissent les fondations nécessaires au *reporting* de durabilité. Ensuite, les normes sectorielles ciblent des secteurs spécifiques et traitent des enjeux propres à ces industries. Enfin, les normes thématiques se concentrent sur des thématiques précises de durabilité, permettant aux organisations d'aborder des sujets ciblés en fonction de leur matérialité (GSSB, 2023). Les normes thématiques et sectorielles sont traitées en détail dans l'annexe 2.

2.3.2.1 GRI 1 : Foundation

Le GRI 1 - *Foundation* définit les principes fondamentaux nécessaires à l'élaboration d'un rapport conforme aux normes GRI. Cette section clarifie les concepts clés et spécifie les exigences requises pour qu'un rapport soit considéré comme conforme à la norme « *in accordance with GRI* » (GSSB, 2023).

Les parties prenantes sont au cœur de l'approche du GRI. Elles sont réparties en deux groupes (GSSB, 2023) :

- Parties prenantes affectées directement par les activités de l'entreprise (exemples : travailleurs, communautés locales).
- Utilisateurs des rapports, comme les investisseurs et consommateurs, intéressés par les informations sur la durabilité de l'entreprise.

La matérialité utilisée dans le cadre des normes GRI repose sur une approche qui s'intéresse à l'impact d'une organisation sur des facteurs environnementaux, sociaux et économiques. Cela signifie que la matérialité d'impact se focalise sur les effets générés par les activités de l'organisation, sur ses parties prenantes et sur l'environnement.

Pour garantir la fiabilité du rapport, plusieurs principes de *reporting* doivent être suivis (GSSB, 2023) :

- **Précision** : les informations doivent être exactes et suffisamment détaillées pour permettre une évaluation fiable.
- **Équilibre** : le rapport doit présenter de manière juste les impacts positifs et négatifs de l'entreprise.
- **Comparabilité** : les informations doivent permettre des comparaisons avec les données passées et entre entreprises.
- **Complétude** : tous les impacts matériels doivent être couverts, sans omissions significatives.
- **Vérifiabilité** : les informations doivent pouvoir être vérifiées par le GRI pour en garantir la fiabilité, mais aucune obligation d'assurance externe n'est exigée.

2.3.2.2 GRI 2 : Informations générales

Deuxièmement, le GRI 2 - *General Disclosures* regroupe les divulgations générales que l'organisation doit communiquer. Ces exigences incluent notamment des informations relatives au profil de l'entité, à sa gouvernance, à ses politiques, engagements et processus de gestion. Ce cadre permet d'obtenir une vue globale des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes (GSSB, 2023).

2.3.2.3 GRI 3 : Thèmes pertinents

Enfin, le GRI 3 - *Material Topics* guide les entreprises dans l'identification des sujets matériels. Il impose une démarche structurée consistant à évaluer, hiérarchiser et justifier la sélection des sujets considérés comme significatifs pour l'organisation et ses parties prenantes (GSSB, 2023).

Voici les éléments abordés dans le GRI 3 (GSSB, 2023) :

- **Identification des impacts** : les organisations doivent d'abord repérer les impacts significatifs de leurs actions, qu'ils soient positifs ou négatifs. Cela inclut l'analyse de l'impact de leur chaîne d'approvisionnement, de leurs produits et services, ainsi que des effets sur leurs employés et la société.
- **Hiérarchisation des impacts** : une fois les impacts identifiés, il est essentiel de les classer par ordre d'importance. Cela permet de se concentrer sur ceux qui auront le plus grand effet sur l'organisation et ses parties prenantes à long terme.
- **Gestion des impacts** : les entreprises doivent expliquer comment elles gèrent ces impacts, en mettant en place des actions pour réduire les effets négatifs et amplifier les effets positifs, tout en détaillant les méthodes et politiques utilisées.
- **Mesure des progrès** : publier des indicateurs clairs qui montrent les résultats de leurs efforts, y compris des objectifs mesurables et la manière dont elles suivent les progrès réalisés.
- **Engagement avec les parties prenantes** : le processus d'identification et de gestion des impacts doit inclure des consultations avec les parties prenantes.

2.3.3 Avantages

D'après une étude de KPMG (2024), le cadre GRI est largement utilisé à travers le monde, par des entreprises de secteurs divers et opérant dans de nombreuses juridictions. Grâce à sa reconnaissance internationale, il est bien accepté par les parties prenantes dans différents pays (Bais et al. 2024 ; Michelon et al., 2015). Cela en fait un outil idéal pour les multinationales, qui doivent gérer des attentes variées selon les régions et leurs parties prenantes locales. En outre, son adoption par un grand nombre d'entreprises facilite la comparabilité des données, ce qui le rend d'autant plus

pertinent pour les analyses globales et les rapports internationaux (Bais et al. 2024 ; Einwiller et al., 2016).

Le cadre GRI comprend 4 normes sectorielles spécifiques : le secteur du pétrole et du gaz, le secteur du charbon, le secteur de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche et le secteur minier. Chaque norme est conçue pour répondre aux particularités et aux enjeux propres à son domaine, permettant aux entreprises de produire des rapports plus adaptés et fiables. Par ailleurs, ces normes renforcent la comparabilité des performances entre les entreprises opérant dans un même secteur (Gerber et al., 2024 ; GSSB, 2023).

Étant donné le caractère volontaire des rapports de durabilité et l'absence d'obligation pour les entreprises de suivre strictement les normes GRI, celles-ci peuvent être choisies et adaptées en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation. Cela offre une grande flexibilité aux entreprises qui souhaitent adhérer à ce cadre (GSSB, 2023 ; Hąbek & Wolniak, 2016).

Le cadre GRI aborde de façon équilibrée les dimensions économiques, sociales et environnementales des entreprises grâce à ses normes des séries 100, 200 et 300. Cela permet aux organisations de mieux comprendre et communiquer leurs impacts et leurs risques, tout en offrant une vision complète de leur rôle auprès des parties prenantes et dans la promotion de la durabilité (GSSB, 2023).

2.3.4 Limites

Bien que le cadre GRI présente de nombreux avantages pour les entreprises qui adoptent ses normes, il comporte également certaines limites liées aux standards qui le constituent.

Le cadre GRI n'exige pas des entreprises qui l'adoptent, de soumettre leurs rapports à un audit par une société externe. Par conséquent, cela ne garantit pas systématiquement la fiabilité et la qualité des informations présentées dans les rapports de durabilité (Adams et al., 2022).

Comme indiqué précédemment, il n'existe aucune obligation d'adopter intégralement ou partiellement le cadre GRI. Ainsi, les entreprises peuvent choisir librement les normes qu'elles souhaitent appliquer, ce qui leur permet de mettre en avant certains aspects positifs tout en évitant les thématiques plus sensibles (Villiers et al., 2022). Cette flexibilité, bien que stratégique, peut compromettre la transparence de l'entreprise. Dans cette perspective, l'adoption du cadre GRI pourrait même être perçue comme une forme de *greenwashing*.

Le cadre met principalement l'accent sur la transparence et le *reporting*, sans garantir que les entreprises améliorent concrètement leurs pratiques en matière de durabilité. Bien que certaines entreprises se conforment pleinement aux normes requises, le GRI ne reflète pas toujours fidèlement le comportement ou la performance durable des entreprises (Vigneau & Adams, 2023).

Actuellement, le GRI propose uniquement quatre normes sectorielles, avec pour ambition d'en développer quarante à l'avenir. Cependant, en l'état actuel, de nombreux secteurs doivent s'appuyer sur des normes génériques, insuffisamment adaptées aux spécificités de leur industrie, ce qui peut limiter la pertinence et la comparabilité des rapports (Bais et al., 2024).

2.4 European Sustainability Reporting Standards

Face aux défis grandissants du développement durable et à la demande croissante de transparence, l'UE a mis en place un cadre structuré pour aider les entreprises à mieux communiquer sur leurs impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance. Ces normes ESRS ont été élaborées dans le cadre d'une nouvelle directive visant à renforcer la qualité et la comparabilité des informations

publiées par les organisations. Dans cette section, nous aborderons une vision globale des normes ESRS.

2.4.1 L'évolution de la publication d'informations non-financières dans l'UE

L'UE est reconnue comme un leader mondial des enjeux ESG, imposant depuis un certain temps aux entreprises, la publication d'informations non financières. Pour mieux comprendre les normes ayant conduit à la CSRD et aux normes ESRS, nous allons explorer les étapes clés ayant précédé leur introduction.

2.4.1.1 Non-Financial Reporting Directive

Les obligations de publication d'informations non financières par l'UE ont commencé avec l'adoption de la NFRD en 2014. Cette directive concerne les grandes entreprises d'intérêt public, définies comme celles qui dépassent deux des trois critères suivants: au moins 500 employés à Équivalent Temps Plein (ETP), un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros ou un total de bilan de 20 millions d'euros. Son objectif est d'intégrer l'impact environnemental, social et de gouvernance dans les rapports des entreprises (Commission européenne, 2014). Il s'agit de la première fois que les entreprises au sein de l'UE, remplissant les critères, doivent publier des informations non financières, marquant ainsi un réel changement dans leur mode de fonctionnement.

2.4.1.2 Le Pacte vert

À la suite d'événements tels que les accords de Paris, l'UE a pris conscience que ses actions pour lutter contre le réchauffement climatique n'étaient pas suffisantes (Daelman et al., 2022). Dans ce contexte, l'UE a lancé le Pacte vert pour l'Europe en 2019, qui vise à réduire de 55 % les émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030, par rapport à celles de 1990 et à atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 (Commission européenne, n.d.). Pour atteindre ces objectifs ambitieux, l'UE a mis en place des mesures pour promouvoir l'énergie verte, protéger la biodiversité ou encore encourager la mobilité durable. Plus généralement, pour parvenir à la neutralité carbone, l'une de ses priorités est de renforcer les obligations en matière de *reporting* durable (Hummel et Jobst, 2024).

2.4.1.3 La Corporate Sustainability Reporting Directive

Dans le cadre du renforcement des obligations en matière de *reporting* durable, la CSRD a été introduite pour modifier la NFRD en établissant des normes plus strictes concernant la transparence et la qualité des informations divulguées (Commission européenne, 2021b ; Hummel et Jobst, 2024). Les exigences de la NFRD n'ont pas permis d'atteindre les résultats attendus, en raison notamment du manque de comparabilité et de validité des données fournies par les entreprises concernées (Baumüller et al., 2024 ; Commission européenne, 2021b). En 2020, la Commission européenne a confié à l'*European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) la mission de préparer les normes pour réformer la NFRD, en s'appuyant sur des initiatives internationales pour garantir des normes compatibles et harmonisées en matière de *reporting* durable (Daelman et al., 2022).

Le 21 avril 2021, la Commission européenne a présenté la directive modifiant les exigences relatives à la publication non financière, dénommée CSRD (Commission européenne, 2021a), laquelle a été adoptée sous l'appellation de la directive 2022/2464 en novembre 2022. Cette nouvelle directive entraînera d'importants investissements, tant financiers que dans les démarches nécessaires pour obtenir les informations des entreprises (Baumüller et al., 2024).

La CSRD vise à modifier et à renforcer les exigences de la directive précédente, la NFRD. Les critères d'application de la NFRD vont dorénavant être supprimés, la CSRD va les faire évoluer afin d'élargir le champ d'application de la directive à un plus grand nombre d'entreprises (Commission européenne, 2022).

À compter du 1er janvier 2024, les entreprises européennes déjà soumises à la NFRD, sont soumises à la CSRD et doivent publier leurs informations non financières conformément à cette directive, pour 2025 (Commission européenne, 2022 ; Van Dijk et al., 2024).

À compter du 1er janvier 2025, les entreprises remplissant au moins deux des trois critères suivants, sont tenues de se conformer aux exigences de publication : 250 employés, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et 25 millions d'euros de total de bilan (Commission européenne, 2023a). Par ailleurs, les entreprises dont le siège social n'est pas situé dans l'UE, mais qui sont cotées sur un marché réglementé de l'UE et satisfont deux des trois critères susmentionnés, doivent également réaliser un rapport à cette date. Ces entreprises doivent soumettre leur rapport pour 2026, couvrant l'exercice 2025 (Commission européenne, 2022 ; Van Dijk et al., 2024).

À partir de 2026 avec une possibilité de report jusqu'en 2028 si les entreprises justifient dans leur rapport de gestion l'absence d'application de la CSRD, toutes les petites et moyennes entreprises (PME), à l'exception des microentreprises cotées sur un marché réglementé au sein de l'UE, seront tenues de publier un rapport (Commission européenne, 2022 ; Van Dijk et al., 2024). Par petite et moyenne entreprise, nous comprenons les entreprises qui respectent au moins 2 des 3 prochains critères : avoir entre 50 et 250 employés, entre 10 millions d'euros et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et entre 5 millions d'euros et 25 millions d'euros en total de bilan (Commission européenne, 2023a). Ces entreprises devront publier leur rapport de durabilité pour l'année 2027, avec la possibilité de reporter cette publication jusqu'en 2029, selon les circonstances mentionnées ci-dessus.

À partir de 2028, les entreprises extérieures à l'UE réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 150 millions d'euros et possédant des succursales ou filiales dans l'UE devront également se conformer aux obligations de publication. Si l'entreprise hors UE n'atteint pas ce seuil de 150 millions d'euros, mais que ses succursales ou filiales dans l'UE génèrent au moins 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, celles-ci seront également soumises à la CSRD (Commission européenne, 2022). Ces entreprises devront publier leur rapport de durabilité en 2029.

À la suite de l'adoption de la directive CSRD, la directive dite « *Stop the Clock* » a été adoptée le 14 avril 2025 afin de reporter les dates de publication pour certaines entreprises selon leur catégorie (Commission européenne, 2025a). Ces reports sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Date de l'exercice	Date de publication (avant <i>stop the clock</i>)	Date de publication après <i>stop the clock</i>	Entreprise visées
2024	2025	2025	- Entreprises européennes déjà soumises à la NFRD
2025	2026	2028	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises dépassant au moins 2 des 3 critères (250 employés, 50 M€ Chiffre d'affaires et 25 M€ total de bilan) - Entreprises non UE cotées en bourse dans l'UE, satisfaisant 2 des 3 critères
2026 (report jusqu'en 2028 possible)	2027 (report jusqu'en 2029 possible)	2029	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises avec au moins 2 des 3 critères (50-250 employés, 10-50 M€ de Chiffre d'affaires et 5-10 M€ de total bilan)
2028	2029	2029	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprises extérieures à l'UE avec 150 M€ Chiffre d'affaires ou succursales/filiales dans l'UE générant 40 M€ Chiffre d'affaires

Tableau 2: Synthèse des entreprises visées par la CSRD (Commission européenne, 2022 ; Commission européenne, 2025a ; Daelman et al., 2022 ; Van Dijk et al., 2024)

Avec l'intégration de ces nouvelles entreprises désormais soumises à la CSRD, qui n'étaient pas couvertes par la NFRD, le nombre d'entreprises concernées par cette directive connaîtra une augmentation significative. En effet, en raison de l'élargissement du champ d'application par rapport à la NFRD, environ 50 000 entreprises de l'UE seront désormais tenues de se conformer à cette directive, contre environ 11 700 sous la NFRD (Parlement européen, 2022).

D'autres entreprises, comme les micro-entreprises et les PME, pourraient être concernées par une future directive sur les rapports de durabilité. Actuellement, l'EFRAG a été consulté par l'UE afin d'élaborer un standard de *reporting* durable spécifique pour ces entreprises qui serait moins contraignant que celui de la CSRD (EFRAG, 2023).

La CSRD permettra de passer d'une simple divulgation d'informations extra-financières à un rapport axé sur la durabilité, centré sur les impacts environnementaux des entreprises. Ses objectifs principaux sont de standardiser le *reporting* durable à travers les normes ESRS, garantissant ainsi une comparaison cohérente et homogène entre les entreprises d'un même secteur. Elle vise également à faciliter l'accès des parties prenantes aux données ESG. En outre, la CSRD cherche à renforcer l'importance de la durabilité au sein de l'UE, incitant les entreprises à intégrer cette dimension de manière proactive dans leur stratégie de développement. Un autre objectif clé est de lutter contre le *greenwashing*, en s'appuyant sur des chiffres réels, évitant ainsi la mise en avant d'actions non réalisées (Commission européenne, 2022).

La CSRD stipule que la vérification externe des rapports de durabilité doit être effectuée, dès l'entrée en vigueur des obligations de publication, soit par des cabinets d'audit spécialisés, soit par des contrôleurs légaux (Commission européenne, 2022). Cette démarche vise à garantir la fiabilité, la cohérence et la transparence des informations divulguées, conformément aux normes établies.

Durant les premières années d'application de la directive, les contrôles seront initialement effectués dans le cadre d'une mission d'assurance limitée, avec une transition progressive vers une mission d'assurance raisonnable (Commission européenne, 2022 ; Hummel et al., 2024 ; Van Dijk et al., 2024). L'assurance limitée consiste en un examen des informations avec une opinion basée sur des

procédures restreintes. En revanche, l'assurance raisonnable implique un examen plus approfondi des informations, avec une évaluation plus complète et rigoureuse, permettant de donner une opinion plus fiable (Commission européenne, 2022).

Cette approche concernant les assurances a été adoptée pour favoriser le développement du marché de l'assurance en matière de durabilité en Europe. Par ailleurs, cette transition implique une montée progressive des coûts pour les entreprises, l'assurance raisonnable étant plus chère pour les entreprises que l'assurance limitée (Commission européenne, 2022).

Dans la continuité de la NFRD, les États membres de l'UE qui ont adopté la CSRD, peuvent permettre aux entreprises d'omettre certaines informations dans les rapports de durabilité si leur divulgation risque de nuire à l'entreprise, à condition que cette omission soit justifiée (Commission européenne 2022).

Adoptée en 2022, cette directive devait être transposée dans le droit belge avant le 6 juillet 2024. Après plusieurs mois de retard par rapport à la date initialement fixée, la Belgique a finalement procédé à la transposition de la CSRD le 28 novembre 2024.

Afin de mettre en œuvre la directive CSRD, les normes spécifiques relatives au *reporting* durable que les entreprises devront adopter, à savoir les ESRS, ont été adoptées en juillet 2023. Ces normes seront abordées dans les sections suivantes.

2.4.1.4 *Omnibus*

La CSRD est largement perçue comme une charge administrative lourde pour de nombreuses entreprises concernées. En réponse à ces préoccupations, la Commission européenne a proposé une révision de la directive, présentée sous le nom d'*Omnibus*.

Cette proposition inclut les mesures suivantes (Commission européenne, 2025b) :

- Report des échéances prévues initialement pour la publication des rapports de durabilité (« *stop the clock* »).
- Allègement des normes ESRS, en supprimant ou simplifiant certains points jugés moins prioritaires ; les normes sectorielles ne seraient pas développées pour le moment.
- Réduction du nombre d'entreprises concernées, en relevant les seuils d'assujettissement : seraient désormais visées uniquement les entreprises comptant plus de 1 000 employés et réalisant soit 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, soit 25 millions d'euros de total de bilan. Ce changement entraînerait une baisse de 80 % du nombre d'entreprises soumises à la directive.
- Maintien d'un audit à assurance limitée pour les rapports de durabilité, contrairement à l'assurance raisonnable initialement prévue par la CSRD.
- Création d'un nouveau standard simplifié, basé sur la *Voluntary Sustainability Reporting Standard (VSME)*⁷, destiné aux entreprises qui ne seront plus soumises à la CSRD, afin de leur offrir une alternative volontaire en matière de *reporting* de durabilité.

⁷ La VSME est un cadre de reporting durable développé par l'EFRAG et destiné aux PME et micro-entreprises.

2.4.3 Structure des normes ESRS

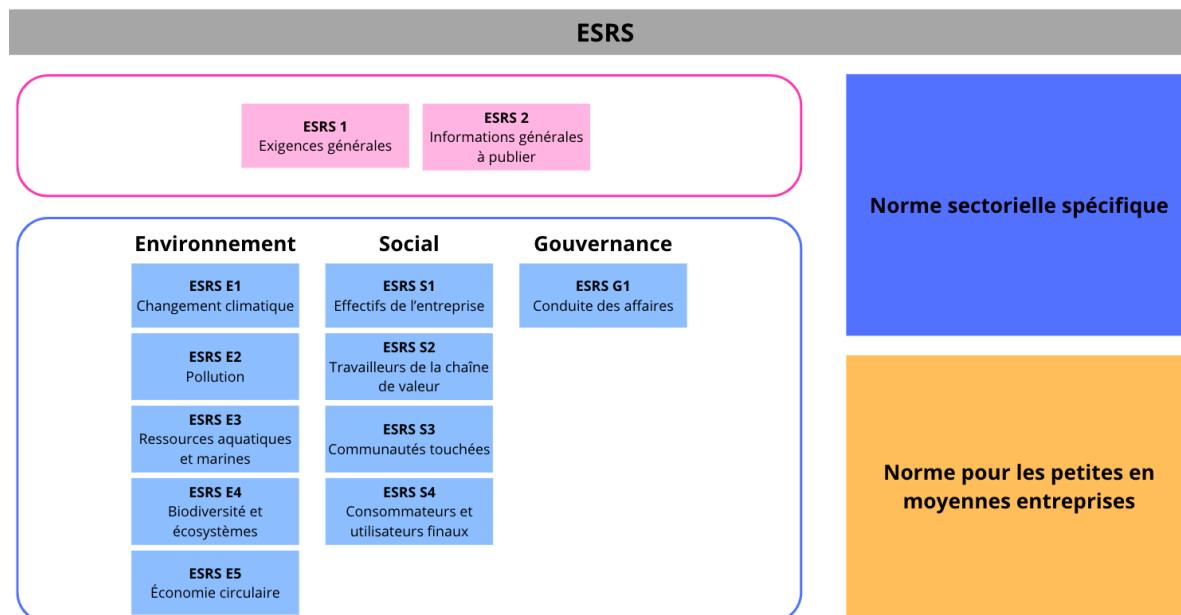


Figure 4: Les normes ESRS (Commission européenne, 2023c)

Comme mentionné précédemment, les normes ESRS sont les standards conçus pour appliquer les exigences du CSRD en matière de *reporting* de durabilité. Elles servent de guide aux entreprises pour élaborer leur rapport de durabilité conformément aux obligations du CSRD. La directive 2023/2772 sur les ESRS vient donc compléter le CSRD, en ce qui concerne la publication d'informations extra-financières (Commission européenne, 2023c).

Ces normes se répartissent en quatre grandes catégories. Tout d'abord, les normes transversales qui s'imposent à toutes les sociétés visées par la CSRD, comprenant l'ESRS 1 qui précise les exigences générales et l'ESRS 2 centrée sur les informations générales à divulguer. Ensuite, les normes thématiques se subdivisent en plusieurs volets, dont une analyse détaillée est présentée en annexe 3:

- **Environnement** : cinq sous-sections couvrant le changement climatique, la pollution, les ressources aquatiques et marines, la biodiversité et les écosystèmes, ainsi que l'économie.
- **Social** : quatre sous-sections incluant les effectifs de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés affectées et les consommateurs et utilisateurs finaux.
- **Gouvernance** : regroupées en une seule section, elles traitent de la conduite des affaires circulaires (Commission européenne, 2023c).

Enfin, deux autres catégories sont prévues : les normes sectorielles spécifiques et les normes destinées aux PME. Cependant, celles-ci n'ont pas encore été adoptées par la Commission européenne (Commission européenne, 2023b).

L'adoption des normes sectorielles spécifiques et des normes pour les PME, initialement prévue pour 2024, a été reportée à 2026. Ce délai supplémentaire permettra à l'EFRAG de consacrer davantage de temps et de ressources à l'élaboration de normes sectorielles plus abouties. Par ailleurs, ce report offre aux entreprises l'opportunité de se concentrer sur la mise en œuvre des normes déjà adoptées et de mieux se préparer aux futures exigences prévues pour 2026 (Commission européenne, 2023b).

Ces normes obligatoires exigent la fourniture de données qualitatives et quantitatives dans le cadre du rapport de durabilité. D'une part, les données qualitatives requièrent une analyse approfondie visant à expliquer comment les risques liés au climat, à la pollution, à la biodiversité et autres facteurs, pourraient impacter le fonctionnement, les performances financières et plus largement, les activités de l'entreprise. D'autre part, les données quantitatives quant à elles, portent sur les montants financiers ainsi que sur le pourcentage des actifs de l'entreprise potentiellement exposés à des risques identifiés dans les normes. Ces évaluations devront être réalisées sur des horizons temporels à court, moyen et long terme (Commission européenne, 2023c).

Certaines entreprises, voire l'ensemble, bénéficient d'exemptions temporaires leur permettant d'omettre certaines informations dans leur rapport de durabilité au cours des premières années de publication. Parmi les exemptions les plus notables :

1. Les entreprises comptant moins de 750 employés à la clôture de leur exercice sont dispensées :
 - Lors de la première année de préparation du rapport de durabilité, de divulguer les informations relatives aux normes ESRS E1-6 (émissions brutes de gaz à effet de serre (GES) et émissions totales de GES) et ESRS S1.
 - Lors des deux premières années de préparation, de publier les données liées aux normes ESRS E4, ESRS S2, ESRS S3 et ESRS S4 (Commission européenne, 2023c).
2. Toutes les entreprises, pendant les trois premières années, ont la possibilité, si elles le souhaitent, de fournir uniquement des informations qualitatives sans publier les données quantitatives (Commission européenne, 2023c). Cependant, cette exception est uniquement valable pour les ESRS 2-48, ESRS E1-9, ESRS E2-6, ESRS E3-5, ESRS E4-6 et ESRS E5-6 et dans l'unique cas où l'entreprise démontre que qu'il lui est impossible de fournir les données quantitatives.

Malgré ces exemptions, les entreprises concernées sont tenues d'indiquer si les thèmes couverts par les normes non publiées ont été jugés pertinents dans le cadre de leur évaluation de matérialité (Commission européenne, 2023c).

2.4.3.1 ESRS 1 : Exigences générales

Cette norme a pour objectif de structurer l'architecture globale des normes ESRS, de définir les concepts fondamentaux et de préciser les exigences générales auxquelles les entreprises devront se conformer lors de la préparation et de la rédaction de leur rapport de durabilité (Commission européenne, 2023c).

Les normes ESRS accordent une attention particulière aux parties prenantes et les classent en deux catégories principales. La première regroupe les parties prenantes directement affectées ou susceptibles d'être impactées par les activités de l'entreprise. La seconde inclut les utilisateurs des rapports de durabilité, tels que les investisseurs, les clients, les consommateurs, ainsi que d'autres parties intéressées (Commission européenne, 2023c).

Le concept de double matérialité, introduit par les normes ESRS, représente une avancée majeure. Pour en comprendre pleinement la portée, il convient tout d'abord de définir la notion de matérialité. Celle-ci se réfère à tout élément susceptible d'avoir un impact significatif sur les activités, les performances ou la situation de l'entreprise. Pour déterminer si un élément est matériel, l'entreprise est tenue d'identifier les risques et opportunités pertinentes pour ses activités. En vertu de la nouvelle directive 2023/2772, les entreprises sont désormais obligées de mener une analyse fondée sur le

principe de double matérialité, ce concept se déclinant en deux dimensions distinctes : la matérialité d'impact et la matérialité financière (Commission européenne, 2023c).

Comme mentionné précédemment, les entreprises devront adopter une vision à court, moyen et long terme. L'ESRS apporte une clarification sur ces notions : le court terme correspond à la période couverte par les comptes financiers de l'entreprise, le moyen terme englobe une période de 5 ans supplémentaire après le court terme et le long terme désigne toute période excédant ces 5 ans (Commission européenne, 2023c).

L'ESRS 1 met en avant la nécessité d'intégrer les informations financières et non financières. Les entreprises doivent permettre aux utilisateurs de leur rapport sur la durabilité, de saisir les connexions entre les diverses données présentées, ainsi qu'entre ces données et celles publiées dans d'autres sections ou documents de l'organisation (Commission européenne, 2023c).

2.4.3.2 ESRS 2 : informations générales à publier

L'ESRS 2 a pour objectif de préciser les quatre exigences de publication qui sont applicables à toutes les entreprises visées par le CSRD ainsi qu'aux trois normes thématiques : ESRS Environnement, ESRS Social et ESRS Gouvernance. Ces quatre exigences spécifiques sont (Commission européenne, 2023c) :

- La gouvernance
- La stratégie et le modèle d'affaire
- La gestion des incidences, risques et opportunités
- Les métriques et cibles

Les entreprises ont l'obligation de divulguer des informations relatives à leur gouvernance, afin de permettre une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels celles-ci supervisent et intègrent les enjeux de durabilité dans la gestion de l'organisation. Voici les exigences énoncées par l'ESRS 2 en matière de gouvernance (Commission européenne, 2023c) :

- Les responsabilités des organes d'administration, de direction et de supervision.
- Les données communiquées à ces organes ainsi que les thématiques de durabilité abordées dans leurs travaux.
- Les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre par l'entreprise.
- Les mécanismes de gestion des risques et les dispositifs de contrôle interne liés aux informations sur la durabilité.

Une autre obligation concerne l'intégration de la stratégie de l'entreprise dans les considérations de durabilité, son modèle économique et sa chaîne de valeur. Les exigences énoncées par l'ESRS 2 à ce sujet sont la publication des éléments suivants (Commission européenne, 2023c) :

- Les impacts significatifs, les risques et les opportunités, ainsi que leur connexion avec la stratégie et le modèle économique de l'entreprise.
- Les intérêts et perspectives exprimés par les parties prenantes concernées.
- La stratégie adoptée, le modèle d'affaires et la structure de la chaîne de valeur

En outre, la gestion des incidences, risques et opportunités doit être prise en compte dans le rapport de durabilité. L'entité est tenue de publier une présentation des démarches mises en œuvre pour identifier et évaluer les impacts, les risques et les opportunités significatives (Commission européenne, 2023c).

Finalement, l'entreprise doit publier les métriques et cibles liées à ses enjeux de durabilité, en précisant les méthodes, les résultats, les progrès et échéances. En cas d'absence de cibles, elle doit justifier et expliquer comment elle évalue autrement ses actions (Commission européenne, 2023c).

2.4.4 Bénéfices

Les normes ESRS ont été développées par l'EFRAG en partenariat avec le GRI et l'ISSB. L'ESRS et le GRI ont ensuite publié des indices d'interopérabilité, mettant en évidence un haut niveau d'alignement entre les différents cadres de référence. L'indice d'interopérabilité GRI-ESRS⁸, créé en 2023 via l'EFRAG, montre les correspondances entre ces cadres pour simplifier le *reporting* et assurer la conformité avec la réglementation européenne (Moi et al., 2024). Ainsi, les entreprises qui appliquent les normes ESRS peuvent également être reconnues comme « *reporting with reference* » au cadre GRI, simplement en respectant les exigences des ESRS (Baumüller et al., 2024 ; Van Dijk et al., 2024). Ce haut niveau d'alignement avec les standards internationaux permet aux entreprises de l'UE de publier des rapports de durabilité crédibles et qui peuvent s'intégrer sur le marché mondial. En raison du haut niveau d'alignement, la charge administrative et les perturbations pour les entreprises qui publiaient déjà des rapports selon un autre cadre avant l'introduction des normes ESRS devraient être limitées, comparé à des normes ESRS qui n'auraient pas intégré les autres cadres de référence (Van Dijk et al., 2024).

Étant donné que toutes les entreprises répondant aux critères mentionnés précédemment devront obligatoirement publier un rapport de durabilité conforme aux normes ESRS, cela renforcera la comparabilité entre les différents secteurs au sein de l'UE (Commission européenne, 2022 ; Leal Filho et al., 2025).

L'audit du rapport de durabilité garantit non seulement que les obligations légales et les normes ESRS sont respectées, mais il renforce également la confiance des parties prenantes dans la qualité et la fiabilité des informations présentées (Commission européenne, 2022). En identifiant d'éventuelles erreurs ou faiblesses dans les données, il aide les entreprises à améliorer leurs processus et à renforcer leurs systèmes de collecte et de gestion des données ESG, les rendant ainsi plus solides et performants (Hazaëa et al., 2022).

La double matérialité permet d'aborder la durabilité sous deux angles : d'une part, l'impact de l'entreprise sur la société, l'environnement et la gouvernance et d'autre part, les conséquences financières des enjeux de durabilité pour l'entreprise elle-même. Cette approche répond à une attente croissante des parties prenantes, qui souhaitent comprendre non seulement les engagements responsables de l'entreprise, mais aussi leur influence sur sa santé financière. Ce principe, central dans les normes ESRS, se distingue d'autres cadres qui ne couvrent souvent qu'un aspect, offrant ainsi une vision plus complète de la durabilité (Van Dijk et al., 2024).

2.4.5 Limites

Étant donné la nouveauté de ces normes et le fait qu'elles n'ont pas encore été utilisées régulièrement par les entreprises, les limites observées sont encore mal identifiées.

La double matérialité, concept central des normes ESRS, fait encore l'objet de débats quant à sa définition précise et à son application cohérente. Cette situation risque de conduire à des divergences d'interprétation dans les rapports de durabilité, compromettant ainsi l'uniformité et la comparabilité des informations divulguées (Baumüller & Sopp, 2021). En effet, d'après l'étude menée par Correa-Mejía et al. (2024), à peine un tiers des entreprises qui affirment appliquer le principe de double matérialité, respectent réellement les exigences définies par l'EFRAG.

⁸ Document publié par l'EFRAG en collaboration avec le GRI, qui met en évidence les similitudes et différences entre les deux cadres en termes de données exigées.

Les normes demandent de déclarer beaucoup d'informations sur toute la chaîne de valeur, que ce soit en amont ou en aval. Cela inclut des données souvent difficiles à mesurer ou à vérifier, qui peuvent reposer sur des estimations pas toujours précises (Commission européenne, 2024).

Actuellement, le cadre ne propose pas de normes sectorielles, ce qui limite la capacité des entreprises à publier des informations spécifiques à leur secteur, pourtant susceptibles d'intéresser les parties prenantes (Van Dijk et al., 2024).

	ESRS	GRI
Objectif principal	Offrir un cadre réglementaire spécifique pour les entreprises de l'Union européenne et contribuer à la transition vers une économie plus durable en obligeant les entreprises à prendre en compte les enjeux	Fournir une norme internationale pour la divulgation des informations liées à la durabilité et favoriser la transparence, la comparabilité et la responsabilité des entreprises dans leurs pratiques durables.
Critères d'application	Obligation légale qui couvre toutes les entreprises visées par la CSRD	Volontaire, peut être adoptée par les entreprises de toute taille sans obligation légale
Approche de matérialité	Double matérialité : impact sur l'environnement/société et impact financier des enjeux durables.	Matérialité d'impact : se concentre sur l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, les parties prenantes, et la société.
Assurance	Vérification externe par des cabinets d'audit spécialisés, avec assurance limitée, puis une transition vers une assurance raisonnable.	Aucune obligation, uniquement recommandé d'auditer le rapport
Flexibilité	Normes strictes, mais avec des exemptions temporaires.	Souplesse dans le choix des normes à appliquer, avec des options de <i>reporting</i> plus flexibles (« <i>with reference to</i> GRI » ou « <i>in accordance to</i> GRI »)
Zone géographique	Limité à l'UE, mais les entreprises internationales opérant dans l'UE sont également concernées si elles répondent à certains critères.	Mondial, applicable à toute organisation souhaitant adopter ces normes, avec une large adoption par les entreprises multinationales.
Reporting et Objectifs	Les entreprises doivent publier des rapports sur la durabilité à court, moyen et long terme, avec des objectifs clairs et mesurables.	Les entreprises communiquent sur les objectifs de durabilité, mais peuvent choisir la période et l'objectif à définir.
Normes thématiques	Environnement, social et gouvernance	Économiques, social et environnement
Normes sectorielles	Pas encore créées	Dispose de normes sectorielles, notamment pour l'industrie pétrolière, minière et autres secteurs spécifiques.
Avantages	Alignement avec les standards internationaux, renforcement de la comparabilité au sein de l'UE, audité, matérialité plus complète	Reconnu mondialement, facilitant la comparabilité entre entreprises multinationales, flexibilité, matérialité d'impact simple à implémenter
Limites	Limite de la double matérialité, difficulté d'accès aux données précises pour la chaîne de valeur complète et pas encore de normes sectorielles	L'absence de vérification externe et la possibilité de choisir les normes peuvent limiter la fiabilité des rapports et normes trop génériques.

Tableau 3: : Synthèse des normes ESRS et GRI

2.5 Similitudes entre les normes GRI et ESRS

Dans cette section, nous analysons les points communs entre les normes GRI et ESRS. Cette analyse permettra de mieux comprendre les avantages de l'utilisation des normes avant l'adoption de l'ESRS. De plus, les similitudes et les différences entre les deux cadres influencent directement la transition des normes GRI vers les ESRS. Cela nous permet de mieux cerner les éléments du GRI qui peuvent réellement faciliter l'adoption des ESRS et ceux qui s'avèrent moins utiles dans ce contexte.

2.5.1 Parties prenantes

Les parties prenantes occupent une place centrale dans les deux cadres, qui insistent sur leur identification et leur implication active dans le processus amenant à l'élaboration du rapport de durabilité.

L'ESRS distingue deux catégories de parties prenantes : d'une part, celle des parties qui peuvent exercer ou exercent une influence sur l'entreprise, que ce soit à travers ses activités, ses relations d'affaires ou l'ensemble de sa chaîne de valeur, et d'autre part, celle des utilisateurs du rapport de durabilité (Commission européenne, 2023c). Ces parties prenantes sont appelées à contribuer au processus d'évaluation et d'identification des différents sujets abordés dans les normes ESRS. Ces parties prenantes peuvent être amenées à donner leur avis sur des sujets bien spécifiques (Commission européenne, 2023c).

Le GRI fait également la distinction en ces différentes parties prenantes. Le cadre attache une grande importance à impliquer les parties prenantes dans le mécanisme d'identification et d'évaluation des impacts potentiels. L'implication des parties prenantes se limite exclusivement aux sujets dans lesquels ces dernières sont concernées. Cela impose à l'entreprise d'identifier les parties prenantes dont les intérêts doivent être pris en considération pour chaque activité spécifique (GSSB, 2023).

2.5.2 Structure des normes

Les deux cadres ont une grande ressemblance dans leur structure des normes, nous pouvons faire plusieurs parallèles entre ceux-ci.

Le GRI est divisé en 3 sections : les normes universelles, les normes sectorielles et les normes thématiques avec la série 200 pour les normes économiques, la série 300 pour les normes environnementales et la série 400 pour les normes sociales (GSSB, 2023).

L'ESRS se structure en normes générales (ESRS 1 et ESRS 2), en normes thématiques (ESRS E pour l'environnement, ESRS S pour le social et ESRS G pour la gouvernance) et, à terme, en normes sectorielles ainsi qu'en des normes spécifiques aux PME (Commission européenne, 2023c).

La structure des deux cadres présente de fortes similitudes. Les normes universelles du GRI s'alignent avec les normes générales de l'ESRS. De même, les normes thématiques sont comparables, bien qu'elles ne soient pas totalement identiques. Quant aux normes sectorielles, elles existent dans le cadre du GRI, mais ne sont pas encore développées dans celui de l'ESRS (Mio et al., 2024).

Étant donné la forte similitude structurelle entre les deux cadres, un brouillon d'index d'interopérabilité a été élaboré par le GRI et l'EFRAG. Cet index a pour objectif de faciliter leur alignement et de promouvoir une utilisation conjointe efficace (*Global reporting initiative*, 2023).

2.5.3 Exigences en matière de données

Les normes, tant l'ESRS que le GRI, imposent aux entreprises de collecter des données pour des sujets spécifiques afin de les inclure, le cas échéant, dans le rapport de durabilité. Dans ce contexte, les normes présentent de nombreuses exigences en matière de données qui sont similaires (Baumüller et al., 2024). Pour citer certains exemples, l'ESRS E1 (changement climatique) est compatible avec le GRI301 (émissions) et GRI 302 (énergie), L'ESRS E2 (pollution) est compatible avec le GRI 303 (Eau) et GRI 305 (émissions), etc...

De manière générale, une grande partie des éléments abordés dans le cadre du GRI se retrouve également dans l'ESRS. Bien que ces éléments soient parfois présentés différemment, ils restent globalement très similaires (Baumüller et al., 2024).

2.6 Différences majeures entre les normes GRI et ESRS

Ce passage vise à analyser les divergences qui pourraient exister entre les deux normes afin de comprendre les difficultés potentiellement rencontrées lors de l'adaptation aux normes ESRS. Un aperçu plus détaillé des différences est présenté dans l'annexe 4.

2.6.1 Double matérialité vs. matérialité d'impact

Les deux normes partagent des exigences en matière de matérialité, mais adoptent des approches différentes. La matérialité en général correspond à l'identification tout au long de la chaîne de valeur et la priorisation de sujets qui sont importants pour l'organisation (Mio et al., 2024).

Les normes GRI mettent l'accent sur la matérialité d'impact, tandis que les normes ESRS se fondent sur le principe de double matérialité, qui considère à la fois la matérialité d'impact et la matérialité financière (Hummel et Jobst, 2024 ; Mio et al., 2024).

D'un côté, la matérialité d'impact se réfère souvent aux impacts sur un sujet spécifique, de la société sur l'environnement, le social et la gouvernance. Le GRI (2021) définit la matérialité d'impact comme « *effet que l'organisation a ou pourrait avoir sur l'économie, l'environnement et les personnes, y compris sur les droits de l'homme, qui peut à son tour indiquer sa contribution (négative ou positive) au développement durable.* » (p.1017)

De l'autre côté, la matérialité financière consiste à évaluer comment les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance peuvent influencer la performance financière, la situation économique ou encore la valeur d'une entreprise (Mio et al., 2024).

Il est important de souligner que l'application de la double matérialité dans les normes ESRS implique qu'un sujet doit présenter à la fois un impact significatif selon la matérialité financière et un impact significatif selon la matérialité d'impact, pour être considéré comme pertinent. Par conséquent, si un sujet est jugé significatif uniquement au regard de la matérialité financière, mais ne l'est pas selon la matérialité d'impact, il ne sera pas requis de le traiter dans le rapport (Mio et al., 2024).

2.6.2 Assurance

Comme évoqué précédemment, les normes ESRS seront auditées. Dans un premier temps, les contrôles seront effectués dans le cadre d'une mission d'assurance limitée, avec une transition progressive vers une mission d'assurance raisonnable (Commission européenne, 2022 ; Hummel et al., 2024).

Le GRI, bien qu'il n'impose aucune obligation en matière d'assurance à quelque niveau que ce soit, recommande néanmoins l'utilisation de méthodes visant à renforcer la crédibilité des rapports de durabilité. Parmi ces méthodes, l'audit est proposé comme une solution permettant d'assurer la

fiabilité des informations présentées (GSSB, 2023). À défaut d'une telle démarche, les rapports de durabilité risquent d'être perçus comme de simples outils de *greenwashing*, compromettant ainsi leur crédibilité (Boiral et al., 2019).

2.6.3 Chaîne de valeur

Le GRI étant une initiative volontaire, il n'impose pas aux entreprises de divulguer des informations couvrant l'intégralité de la chaîne de valeur de l'organisation, que ce soit en amont ou en aval de leurs activités. Une recommandation existe, invitant les entreprises à élargir leur *reporting* en intégrant non seulement leurs propres activités, mais également celles de leur chaîne de valeur. Dans l'éventualité où la chaîne de valeur est incluse dans le rapport de durabilité, celle-ci met l'accent sur les impacts significatifs affectant les parties prenantes et la société (Global Sustainability Standards Board, 2023).

Dans le cadre de l'ESRS, il est impératif de prendre en compte la chaîne de valeur, tant en amont qu'en aval, afin d'identifier selon le principe de la double matérialité, les impacts, risques et opportunités associés à celle-ci (Commission européenne, 2023c). Cette exigence impliquera probablement pour les entreprises soumises aux ESRS un investissement significatif en termes de temps et de ressources financières pour collecter l'ensemble des données requises par ce cadre.

3. Partie empirique

À partir de la revue littéraire présentée précédemment qui nous a permis de comprendre les fondements du *reporting* durable, d'explorer les normes ESRS et GRI, d'identifier leurs similitudes et différences, qui peuvent constituer soit des éléments facilitants, soit des manques dans la transition vers les ESRS, nous allons désormais aborder la partie empirique. Cette section repose sur la réalisation d'entretiens menés auprès de spécialistes en *reporting* durable dans de grandes entreprises.

3.1 Méthodologie

Dans cette section, nous expliquons la démarche que nous avons suivie pour mener notre étude. Nous revenons sur le choix d'une approche qualitative, sur la manière dont nous avons sélectionné les participants, sur le déroulement des entretiens, ainsi que sur les risques auxquels nous pourrions être confrontés.

3.1.1 Démarche de recherche

Nous avons choisi une approche qualitative pour notre étude empirique, en nous appuyant sur des entretiens semi-directifs. Cette démarche a été choisie pour deux raisons principales. D'une part, le rapport de durabilité conforme aux normes ESRS ne sera publié qu'à partir de 2025 et au plus tard, apparaîtra théoriquement dans le rapport de gestion le 31 août 2025 (CSA, 2019). Il sera donc difficile de collecter un volume important de données avant cette échéance. D'autre part, notre étude s'intéresse aux normes GRI, leurs avantages et les défis liés à l'adoption de l'ESRS. Cet aspect, par sa nature qualitative, ne se prête pas à une approche quantitative, car les défis rencontrés ne sont pas directement quantifiables.

Cette approche qualitative, particulièrement adaptée pour aborder des questions complexes, se déroulera de manière séquentielle (Lejeune, 2019). Dans un premier temps, nous nous concentrerons sur la problématisation, en nous appuyant sur une revue de la littérature existante afin de formuler les principales questions de recherche. Ensuite, nous procéderons à la collecte des données, qui reposera principalement sur des entretiens menés auprès des acteurs identifiés dans la section 3.2, mais aussi sur l'analyse de documents et certaines observations. Enfin, les données recueillies ont été analysées afin d'en extraire des résultats pertinents. Pour ce faire, un travail de codage a été réalisé, ce qui a grandement facilité l'analyse. Les résultats issus de ce processus seront présentés et détaillés dans la dernière partie de ce travail (Lejeune, 2019).

3.1.2 Identification et choix des participants

Nous ciblons des responsables RSE qui sont des spécialistes en *reporting* durable de grandes entreprises en Belgique qui utilisent actuellement les deux normes simultanément ou qui ont abandonné le cadre GRI au profit des normes ESRS.

En ce qui concerne les responsables RSE des grandes entreprises, il nous a fallu d'abord identifier les entreprises qui sont ou vont être tenues de publier des rapports de durabilité dans l'UE selon les normes ESRS : nous nous sommes appuyés sur les critères définissant une grande entreprise car actuellement, seules ces dernières sont soumises ou sont dans la préparation à la CSRD. Une grande entreprise est ainsi caractérisée par le respect d'au moins deux des trois critères suivants : un effectif d'au moins 250 employés, un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 000 000 d'euros, et un total du bilan dépassant 25 000 000 d'euros (Commission européenne, 2023c). Étant donné le grand nombre d'entreprises soumises à la CSRD, si nous reprenons ces critères, nous avons pris l'initiative de sélectionner les entreprises qui respectent les 3 critères et pas uniquement 2. En prenant la base de données de Belfirst, nous avons identifié environ 900 entreprises.

Après identification des entreprises tenues de publier un rapport de durabilité selon les normes ESRS, nous avons investigué sur celles-ci afin de déterminer celles qui avaient récemment utilisé les normes GRI. En l'absence de base de données répertoriant les entreprises ayant adopté le cadre GRI, nous avons analysé leurs rapports de durabilité, qui ont principalement été trouvés sur les sites internet des entreprises concernées, afin de vérifier l'utilisation de ce cadre au cours des dernières années. Les entreprises utilisant les normes GRI sur les 900 identifiées peuvent être retrouvées dans l'annexe 6. Celles qui ne sont pas en couleur dans le tableau, n'ont pas utilisé les normes GRI récemment ou ne nous ont pas donné accès à leur rapport de durabilité.

Ensuite, nous avons sélectionné les entreprises pertinentes pour ce mémoire. Sur l'ensemble des entreprises identifiées qui utilisent les normes GRI, nous avons sélectionné un échantillon d'entreprises ayant leur siège social en Belgique : veuillez trouver le détail en annexe 7. Nous avons décidé de vérifier que ces entreprises rentraient bien dans les critères et pour ce faire, nous avons croisé les données de 2023 obtenues via Belfirst et Orbis Europe, réduisant ainsi le risque lié à d'éventuelles données incomplètes ou obsolètes dans l'une des deux bases de données.

L'objectif final était d'entrer en contact avec les responsables en charge du rapport de durabilité au sein des organisations ciblées, afin de les interroger et de bénéficier de leur expertise approfondie sur les deux cadres. Pour obtenir leurs coordonnées, plusieurs méthodes ont été utilisées. Dans de nombreux cas, les adresses mail des responsables RSE sont mentionnées à la fin des rapports de durabilité. Par ailleurs, pour les entreprises cotées sur Euronext, une section spécifique du site fournit les noms et contacts des responsables RSE. Veuillez trouver le détail des entreprises ayant accepté une interview en annexe 8.

3.1.3 Déroulement des interviews

Nous avons préparé un questionnaire spécifique (voir annexe 5), adapté aux profils des personnes interviewées, les responsables RSE au sein de grandes entreprises. Le profil des personnes interviewées est décrit en annexe 9.

Ces personnes ont été interviewées de façon semi-directive à l'aide d'un questionnaire préparé à l'avance. Ce type d'entretien nous a permis de recueillir des informations pertinentes qui seront analysées par la suite. Même si le questionnaire a servi de fil conducteur, la flexibilité de ce format nous a donné la liberté d'aborder d'autres sujets en fonction des réactions et des échanges survenus avec les intervenants.

Ces entretiens ont été menés, pour des raisons de praticité, via Microsoft Teams. Ils ont duré en moyenne environ 49 minutes. Chaque échange a fait l'objet d'un enregistrement, puis d'une retranscription. Pour cette étape, l'outil de transcription automatique intégré à Teams, basé sur l'intelligence artificielle, a été utilisé afin d'obtenir une première version du texte. Celle-ci a ensuite fait l'objet de relectures minutieuses afin d'en assurer la qualité et la fidélité au discours des intervenants. Les retranscriptions complètes sont disponibles en annexe dans un fichier séparé.

3.1.4 Risques

L'objectif de cette analyse qualitative est d'atteindre la saturation, sachant qu'un grand nombre d'intervenants n'est pas nécessairement signe de saturation car pour l'obtenir, il faut une diversité dans les réponses des intervenants (Lejeune, 2019). Cependant, plusieurs risques peuvent apparaître avant d'atteindre une véritable saturation des données. Tout d'abord, nous avons choisi de solliciter des intervenants issus de secteurs variés, afin de garantir une diversité de points de vue et d'éviter une vision trop centrée sur un seul domaine. Ensuite, une limite potentielle est le nombre insuffisant de participants. Enfin, un autre risque réside dans la redondance des réponses. Pour y remédier, nous

avons parfois légèrement orienté les échanges lorsque certaines réponses avaient déjà été formulées à plusieurs reprises, afin de favoriser l'émergence de nouveaux éléments.

4. Résultat de la recherche :

Cette section présente les résultats issus des entretiens réalisés avec les personnes interrogées. Lorsque cela s'est avéré pertinent, nous avons également intégré des éléments extraits des rapports de durabilité des entreprises concernées. L'objectif est d'apporter des réponses aux différentes sous-questions liées à notre question de recherche principale.

4.1 Définition du *reporting durable*

Pour mieux cerner ce sujet de mémoire, il est important de comprendre ce qu'est le *reporting durable* et de connaître les différentes perceptions des participants à ce sujet. C'est pourquoi nous leur avons directement demandé de définir ce terme. Leurs réponses sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Entreprise	Définition du reporting durable
Répondant 1	« <i>Le reporting de durabilité, ou le reporting durable, c'est en fait un processus par lequel l'entreprise décide ou est obligée de (...) rapporter sur leurs activités dans le domaine du développement durable.</i> »
Répondant 2	« <i>C'est un rapport non financier qui présente l'état de la société d'un point de vue ESG, donc environnement, social et gouvernance.</i> »
Répondant 3	« <i>Il s'agit de trouver l'interface entre l'économie, la gouvernance sociale et les aspects environnementaux, c'est cela la durabilité, et de le faire de manière responsable, et ces trois points, l'énergie et les liens avec la stratégie, c'est cela le rapport (...) dans le passé, les entreprises nous rendions compte de la durabilité de l'année précédente. Le nouveau rapport est prospectif : il faut expliquer ce que l'on a fait, ce que l'on fait, mais aussi où l'on va aller</i> »
Répondant 5	« <i>C'est un rapport extra financier qui permet de mettre en valeur notre image, que ce soit pour les investisseurs, mais aussi pour les futurs talents, pour nos collaborateurs.</i> »
Répondant 6	« <i>Le rapport sur le développement durable est le produit final de toutes les initiatives prises par une entreprise (...) quand vous faites votre rapport, vous voyez les progrès que vous avez faits et où vous devez peut-être changer de cap.</i> »
Répondant 7	« <i>Nous expliquons vraiment la durabilité à travers nos thèmes matériels. Pour nous, il y en a sept. Il s'agit de la durabilité environnementale, du D&I, de la santé, de la sécurité et du bien-être, des pratiques commerciales éthiques, de l'engagement des patients.</i> »
Répondant 8	« <i>S'engager dans la rédaction de rapports sur le développement durable conformément aux normes afin de mettre en évidence l'ambition que nous avons en tant qu'entreprise dans notre chaîne d'approvisionnement.</i> »
Répondant 9	« <i>C'est une communication sur les objectifs en matière environnementale, sociale et de gouvernance (...) mais c'est aussi indiquer (...) les progrès et les efforts déployés pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés. Et surtout, de permettre aux parties prenantes (...) de pouvoir évaluer quelles sont nos performances et les impacts qu'on a dans les différents domaines, que ce soit de la durabilité, que ce soit le E, le S ou le G. Et donc, dans l'ensemble, en fait, il s'agit d'une simple déclaration extra-financière.</i> »
Répondant 10	« <i>C'est-à-dire tout ce qui n'est pas financier. Il s'agit donc du domaine environnemental, du domaine social et du domaine de la gouvernance. Et cela ne se limite pas aux seules données, nous communiquons également des informations qualitatives sur les impacts, les risques et les opportunités.</i> »

Tableau 4 : Réponses données par les répondants concernant le *reporting durable*

Les définitions du terme varient largement entre les différents intervenants. Le *reporting* durable est vu par toutes les entreprises (1 à 10) comme un moyen de montrer en toute transparence leurs performances non financières, donc les données ESG à leurs parties prenantes. Pour certaines (3, 5, 6), il prend une vraie place dans la stratégie d'entreprise, servant à piloter les actions RSE et à marquer un engagement sur le long terme. Le rapport permet aussi de valoriser les actions réalisées et d'évaluer les progrès (6, 9). Mais toutes ne le perçoivent pas de la même manière : l'entreprise 1 parle surtout d'une obligation réglementaire, tandis que d'autres (6, 9) y voient un outil utile en interne.

4.2 Avantages et motivations du *reporting* durable

Même si certaines motivations et avantages liés au *reporting* durable ont déjà été évoqués dans les définitions des intervenants, nous proposons ici un aperçu plus large des éléments qui sont ressortis au cours des interviews.

4.2.1 Réponses aux attentes des investisseurs et clients

De plus en plus d'entreprises s'engagent dans le *reporting* durable, souvent sous la pression des investisseurs et des clients. Le Répondant 5 explique que leur « *première motivation, c'était vraiment pour les investisseurs* », soulignant que ceux-ci « *font de plus en plus attention aux entreprises durables* ». Cette pression, selon le Répondant 7, vient aussi de l'extérieur : « *beaucoup de choses viennent de l'extérieur, soit par la législation, soit par les demandes des investisseurs* ». Le Répondant 10 ajoute que ces exigences ont une valeur commerciale directe, car pour « *les clients, c'est très important pour pouvoir travailler avec eux* ».

Le *reporting* durable devient aussi un levier d'image, attirant à la fois investisseurs, talents et partenaires. Le Répondant 5 souligne que le rapport extra-financier « *permet de mettre en valeur notre image* » et le Répondant 9 confirme que des entreprises comme Accenture⁹ choisissent de collaborer grâce à cette politique de durabilité.

Enfin, ce *reporting* renforce la transparence et la crédibilité de l'entreprise. Le Répondant 6 insiste sur l'importance de montrer au monde ses engagements et le Répondant 11 précise que cela permet d'avoir « *de la transparence, de la comparabilité aussi* » par rapport aux autres entreprises du secteur.

4.2.2 Pilotage interne

Le *reporting* durable est également perçu comme un outil stratégique de pilotage interne, permettant aux entreprises de mieux suivre l'évolution de leurs initiatives en matière de durabilité. Le Répondant 6 souligne que « *quand on fait du reporting, on voit les progrès réalisés et on peut ajuster sa trajectoire si nécessaire* », mettant en avant la fonction que joue le rapport dans l'orientation des actions. De son côté, le Répondant 8, insiste sur l'utilité du *reporting* pour « *suivre les ambitions de durabilité de l'entreprise* » et mieux visualiser les écarts entre les intentions et les réalisations. Le Répondant 5 partage cet avis en affirmant que le *reporting* « *permet de faire un état des lieux de ce qui est déjà en place et de discuter des objectifs qu'on aimeraient mettre en place* », ajoutant même que « *ça permettait vraiment de voir ce qu'on a et de voir tout ce qu'on pouvait améliorer* ».

4.3 Limites du *reporting* durable

Si le *reporting* durable présente de nombreux avantages, les entretiens ont également mis en lumière plusieurs limites et freins concrets à sa mise en œuvre. Ces éléments critiques ne remettent pas en cause l'utilité globale du processus, mais soulignent les contraintes pratiques, organisationnelles et techniques auxquelles les entreprises sont confrontées.

⁹ Entreprise mondiale de conseil

4.3.1 Manque de main d'œuvre

Un point que nous avons identifié à la suite des entretiens, en nous basant sur les parcours professionnels des répondants, est que la majorité d'entre eux ne disposent pas d'une formation ou d'une expérience spécifique en durabilité.

Sur les 11 intervenants, uniquement 2 intervenants travaillaient dans des domaines reliés à la durabilité avant d'arriver au poste qu'ils ont actuellement. Veuillez retrouver le parcours des intervenants en annexe 10.

Il en ressort donc que les entreprises rencontrent de réelles difficultés à recruter du personnel véritablement formé dans le domaine de la durabilité. En conséquence, elles confient fréquemment ce rôle à des employés issus d'autres domaines, les intégrant ainsi dans des équipes dédiées à la RSE. Ce constat se reflète clairement dans la plupart des témoignages recueillis lors de nos interviews :

« Donc, on est une petite équipe de deux personnes qui de base, sont chargées de la certification ISO 27000, donc rien à voir avec l'ESG. Et il y a trois ans, les directeurs nous ont désignés pour mettre en place une stratégie ESG ». (Répondant 5, 14 avril)

« Mon rôle était plutôt de chapeauter toute la partie administrative financière des chantiers. Un jour, notre CEO (Chief Executive Officer) est venu chez moi en me disant « Tiens, tu as déjà entendu parler de la RSE » ? (Répondant 9, 25 avril)

4.3.2 Gouvernance interne

Une des limites du *reporting* durable, c'est quand la gouvernance interne ne suit pas vraiment la logique de durabilité que l'entreprise essaie de mettre en place. Même si la structure existe, elle n'est pas toujours adaptée pour intégrer facilement les nouvelles exigences du *reporting* : *« notre structure de gouvernance interne, qui selon moi n'est toujours pas vraiment au point... »*. (Répondant 6, 17 avril)

4.3.3 Gestion et collecte de données

Bien que nous abordions plus spécifiquement ces éléments dans les sections suivantes, dans la globalité, nous avons remarqué une limite dans la gestion et la collecte de données :

« On n'avait pas de service de centralisation de la donnée chez ORES, c'était un peu les différentes directions et avec l'informatique qui faisaient (...) qui produisaient ou qui mettaient à jour leurs données. À un moment donné, on s'est bien rendu compte qu'il fallait aussi centraliser ça ». (Répondant 1, 7 avril)

« Les gens n'ont pas l'habitude de collecter des données ou pas la rigueur au niveau de la collecte de données ». (Répondant 2, 7 avril)

Ce constat montre deux difficultés principales : d'un côté, l'absence de centralisation rend la gestion des données complexe, de l'autre, le manque d'habitude ou de rigueur dans leur collecte limite la fiabilité des informations. Ces éléments compliquent singulièrement la mise en place d'un *reporting* durable efficace.

4.3.4 Tableau récapitulatif

Avantages	Répondants	Limites	Répondants
Attentes des investisseurs et clients	5, 7, 10	Manque de main d'œuvre spécialisée	5, 9
Image, attractivité, talents	5, 9	Gouvernance interne peu adaptée Gouvernance interne peu adaptée	6
Transparence, crédibilité	6, 11	Gestion et collecte de données	1, 2
Pilotage interne Pilotage interne	5, 6, 8		

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des avantages et limites du reporting durable

4.4 Avantages et limites des cadres GRI et ESRS

Dans cette section, nous analysons les principaux enseignements tirés de l'utilisation des cadres GRI et ESRS par les entreprises interrogées. L'objectif est ici de mettre en lumière, à partir des retours d'expérience, les points forts et les limites de ces cadres dans un contexte réel d'application.

4.4.1 Avantages des normes GRI

4.4.1.1 Portée internationale

Le cadre GRI est largement reconnu comme la norme de référence en matière de *reporting* de durabilité à l'échelle mondiale et adopté par de nombreuses organisations à travers différents secteurs et pays. Comme le mentionnent les répondants 1, 7 et 9 « *C'est d'avoir un cadre commun alors il n'est pas accepté internationalement mais il existe au plan international et il avait déjà été adopté par certaines entreprises* ». (Répondant 1, 7 avril)

Il est également apprécié pour sa popularité, facilitant la comparaison entre entreprises : « *Le GRI, c'est le référentiel le plus connu (...) c'était global, ça permettait de comparer une société à l'autre* » (Répondant 2, 7 avril). En raison de ses normes et standards reconnus mondialement, le GRI reste un cadre incontournable dans le domaine du *reporting* de durabilité : « *Ça reste un standard qui est reconnu internationalement* ». (Répondant 11, 29 avril)

4.4.1.2 Structure

Dans l'ensemble, les répondants trouvent que le cadre GRI est bien structuré et assez clair pour les guider dans leur *reporting* de durabilité. Le GRI est perçu comme un outil pratique et structurant, particulièrement utile pour ceux qui débutent ou cherchent à clarifier leur démarche :

« *Et je pense que c'est le standard qui nous a le plus parlé en tout cas, qui était le plus compréhensible, avec souvent un index à la fin. On pouvait exactement aller retrouver les informations dans le rapport. (...) ça permettait vraiment d'identifier des sujets et des indicateurs pertinents sur lesquels on voulait construire notre reporting* ». (Répondant 5, 14 avril)

« *Le GRI, aussi, on a trouvé que c'était un cadre qui était assez bien structuré, où les guidelines étaient suffisamment claires, on va dire, pour pouvoir nous guider dans la manière dont il fallait qu'on structure notre reporting durabilité* ». (Répondant 9, 25 avril)

« Je l'ai trouvé plus pratique que l'ESRS (...) plus structuré ». (Répondant 6, 17 avril)

« Je pense que le GRI peut aider parce que c'est un bon cadre. Il est également très structuré ». (Répondant 10, 28 avril)

4.4.1.3 L'aspect volontaire

Parmi les entreprises ayant participé aux entretiens, sept ont indiqué avoir publié leur dernier rapport de durabilité en conformité avec les normes GRI (« *in accordance with* »), dont six sont cotées en bourse. Cela reflète une exigence renforcée en matière de *reporting* durable pour les sociétés cotées. Bien que le cadre GRI impose certaines obligations, il laisse néanmoins aux entreprises une certaine latitude quant à la manière de les mettre en œuvre.

Entreprise	With reference to/In accordance with	Côté en bourse?
Entreprise 1	<i>With reference to</i>	Non
Entreprise 2	<i>With reference to</i>	Oui
Entreprise 3	<i>In accordance with</i>	Oui
Entreprise 4	<i>In accordance with</i>	Oui
Entreprise 5	<i>With reference to</i>	Non
Entreprise 6	<i>With reference to</i>	Non
Entreprise 7	<i>In accordance with</i>	Oui
Entreprise 8	<i>In accordance with</i>	Non
Entreprise 9	<i>In accordance with</i>	Oui
Entreprise 10	<i>In accordance with</i>	Oui
Entreprise 11	<i>In accordance with</i>	Oui

Tableau 6: Type d'adoption des normes GRI

En ce qui concerne les entreprises ayant opté pour un « *with reference to* » aux normes GRI, il s'agissait majoritairement de sociétés non cotées en bourse, probablement soumises à une pression moindre en matière de rigueur. Elles bénéficient ainsi d'une grande flexibilité dans le choix des thématiques abordées, ce qui rend le cadre GRI particulièrement attractif pour ce type d'acteurs, bien que d'un autre point de vue, cela pourrait constituer une limite :

« Le GRI est d'abord un standard sur base volontaire. Donc, ça, c'était déjà un cadre relativement flexible, on va dire ». (Répondant 9, 25 avril)

« Le GRI est volontaire, le GRI est quelque chose qu'on peut appliquer à des sites et pas à d'autres ». (Répondant 4, 11 avril)

4.4.2 Limites du cadre GRI

4.4.2.1 L'aspect volontaire

Évoqué dans la section précédente, l'aspect volontaire du cadre GRI peut également être vu comme une limite. En effet, s'il offre aux entreprises une grande liberté dans le choix des indicateurs à divulguer ainsi que dans le niveau d'engagement souhaité, il leur laisse la possibilité de se limiter à une application partielle du cadre avec la notion « *in reference to* » sans viser une conformité complète « *in accordance with* ». Toutefois, cette logique ouvre la porte au *cherry picking*, c'est-à-dire à la sélection stratégique d'informations valorisantes au détriment d'enjeux potentiellement plus sensibles ou complexes. C'est ce qui a pu ressortir de nos entretiens :

« Donc je reviens à ça, donc le GRI offrait un cadre et on s'est dit : on ne va pas se mettre trop de pression donc on ne va pas faire le full GRI, on va rapporter en référence au GRI en établissant une

sélection (...). Tiens vous pouvez utiliser le cadre et prendre ce qui est important par rapport à votre analyse de matérialité ». (Répondant 1, 7 avril)

« L'inconvénient, c'est que chacun a encore son interprétation (...) Même si on utilise le GRI, il reste encore une certaine marge d'appréciation qui est propre à chaque entreprise ». (Répondant 2, 7 avril)

« Le GRI permet quand même d'adapter beaucoup plus, mais cette liberté a ses avantages pour celui qui fait le reporting, mais aussi ses inconvénients pour celui qui le lit ». (Répondant 4, 11 avril)

4.4.2.2 Manque de diversité dans les thèmes et de clarté

Un intervenant a souligné que le GRI, bien qu'il repose sur une base de simple matérialité, propose une liste de *Key Performance Indicators (KPI)* préétablie qui peut s'avérer rigide. Cette standardisation, pensée pour garantir la comparabilité entre entreprises, limite parfois la pertinence des indicateurs pour certains secteurs. L'entreprise se retrouve contrainte de choisir parmi des thématiques qui ne couvrent pas toujours l'ensemble de ses enjeux réels :

« La liste de KPI est définie et limitée. Donc, en soi, on n'a pas toujours les KPI qui sont les plus intéressants ». (Répondant 2, 7 avril)

Plusieurs répondants ont souligné un manque de clarté dans certaines parties, avec des indicateurs parfois difficiles à interpréter et des questions dont la pertinence n'est pas toujours évidente. Il n'est pas toujours simple de comprendre ce qui est attendu, ce qui peut rendre l'exercice difficile, surtout lors des premières utilisations :

« Les KPI ne sont quand même pas tous hyper intuitifs, et les disclosures non plus ». (Répondant 2, 7 avril)

« C'était surtout la compréhension de certains droits. (...) Je pense que c'est parfois de comprendre certains points. Où est-ce que ça mène ? Qu'est-ce qu'ils veulent exactement savoir ? Surtout pour la partie gouvernance ». (Répondant 5, 14 avril)

4.4.3 Avantages des normes ESRS

4.4.3.1 Comparabilité

Un des grands apports de la CSRD et des normes ESRS, c'est la volonté de rendre les rapports des entreprises plus facilement comparables. En imposant des règles communes à toutes les structures concernées, le cadre réduit les interprétations possibles et permet de mieux aligner les informations publiées. L'idée est de rendre les analyses plus simples et plus fiables, que ce soit pour les investisseurs, les auditeurs, des clients, fournisseurs, etc... Ce niveau d'harmonisation, souvent absent dans les cadres volontaires plus souples, renforce la lisibilité des données entre entreprises :

« Avec des choses où on laisse moins de liberté aux gens, on a plus de facilité à comparer, à interpréter en fonction des rapports. Je pense qu'il est plus facile, en tout cas, l'intention est que ce soit plus facile de comparer un rapport CSRD qu'un rapport GRI ». (Répondant 4, 11 avril)

« Le fait qu'il y ait un cadre réglementaire pour l'ensemble des sociétés, je pense que c'était nécessaire. Ça permet d'harmoniser l'information. Ça permet une meilleure comparabilité d'informations ». (Répondant 9, 25 avril)

4.4.3.2 Alignement avec le GRI

Les liens entre le GRI et les ESRS sont largement reconnus par les répondants. Beaucoup soulignent que les travaux menés autour des normes ESRS ont été en grande partie influencés par la structure et la logique du GRI. Cette continuité entre les deux cadres facilite la transition pour les organisations ayant déjà adopté le GRI, leur permettant de réutiliser certaines données et de s'appuyer sur des principes similaires. Comme le note un répondant : « *Après on s'est rendu compte que ça allait nous aider pour (...) les ESRS, (...) que l'EFRAG travaillait pour développer la CSRD sur la base ou en tout cas en partie sur la base du GRI* ». (Répondant 1, 7 avril)

Cette interconnexion est renforcée par les efforts de collaboration entre l'EFRAG et le GRI : « *L'EFRAG a beaucoup travaillé avec le GRI pour élaborer l'ESRS* » (Répondant 7, 22 avril). De plus, un autre répondant insiste sur l'importance de l'interopérabilité entre les deux cadres, soulignant que cela permet de réutiliser des données collectées dans un cadre pour les intégrer dans l'autre : « *Il y a une notion que je vous ai aussi partagée qui est l'interopérabilité (...) parce que ça permet de réutiliser des données collectées dans le cadre d'un rapport vers un autre* ». (Répondant 9, 25 avril)

Ainsi, la continuité entre le GRI et les ESRS permet aux entreprises de capitaliser sur les efforts passés tout en répondant aux nouvelles exigences réglementaires.

4.4.4 Limites des normes ESRS

4.4.4.1 Difficultés d'interprétation

Plusieurs répondants ont souligné les difficultés liées à la compréhension des ESRS. Les définitions manquent parfois de clarté, les exigences sont peu intuitives et certaines sections de la directive sont sujettes à interprétation. Cette complexité ralentit la mise en œuvre et renforce le besoin d'un accompagnement externe. Comme l'explique un répondant : « *On s'interroge entre nous, même avec KPMG, qu'est-ce qu'on a voulu dire, qu'est-ce qu'ils veulent dire, tu retournes dans la définition tu te dis "est-ce que ça comprend ça ?"* ». (Répondant 1, 7 avril)

Un autre répondant résume cette confusion : « *L'interprétation de la législation, la complexité de ce qui doit être rapporté, ce n'est pas clair.* » (Répondant 3, 10 avril). Certains ajoutent qu'il est nécessaire de trouver une compréhension plus uniforme : « *Tout le monde doit essayer de s'aligner sur une compréhension plus uniforme du texte et des demandes* ». (Répondant 4, 11 avril).

D'autres témoignent de leurs difficultés à localiser les informations nécessaires : « *Je ne sais pas ce qui est demandé, je ne sais pas où je vais trouver l'information, (...) ce n'est pas toujours facile de comprendre ce qui est demandé par section* » (Répondant 5, 14 avril). Enfin, certains considèrent que les normes elles-mêmes ne sont pas faciles à interpréter : « *Le simple fait d'interpréter les normes n'est pas très facile* » (Répondant 7, 22 avril), et comme le précise un autre répondant : « *Dans les ESRS, ce n'est pas super clair ce qu'ils demandent en termes de définition ou en termes de scope* ». (Répondant 11, 29 avril).

4.4.4.2 Données sensibles

Un aspect moins souvent mis en avant, et pourtant bien présent, concerne la sensibilité de certaines données demandées par les ESRS. Des informations comme les rémunérations ou certains indicateurs sociaux soulèvent des enjeux de confidentialité, notamment lorsqu'il s'agit d'entités présentes dans des pays hors de l'UE :

« *T'as aussi la confidentialité des données. Mine de rien, on doit rapporter sur des choses qui sont très confidentielles. La rémunération, ça veut dire avoir accès à la rémunération de tous les employés, de toutes les entités. Comment on s'assure que rien ne fuite, tout est bien dans un endroit sécurisé ou*

autre. Et les États-Unis sont très, très à cheval sur la confidentialité des données de leurs employés ». (Répondant 11, 29 avril)

4.4.4 Tableau récapitulatif des avantages et limites des deux normes

Cadre	Avantages	Répondants	Limites	Répondants
GRI	Portée internationale	1, 2, 7, 9, 11	Aspect volontaire	1, 2, 4
	Structure	5, 6, 9, 10	Manque de diversité	2
	Aspect volontaire / Flexibilité	1, 9	Manque de clarté	2, 5
ESRS	Comparabilité	4, 9	Interprétation difficile	1, 3, 4, 5, 7, 11
	Alignement avec GRI	1, 7, 9	Données sensibles	11

Tableau 7: Récapitulatif des avantages et limites des normes ESRS et GRI

4.5 Difficultés rencontrées lors de l'adoption des normes GRI et ESRS

L'adoption des normes GRI et ESRS a mis en lumière plusieurs défis pour les entreprises. Dans cette section, nous explorerons les principaux obstacles auxquels elles font face lors de la mise en œuvre de ces normes. Nous commencerons par examiner les défis liés aux normes GRI, puis nous nous pencherons sur ceux rencontrés avec les normes ESRS.

4.5.1 Difficultés lors de l'adoption des normes GRI

L'adoption des normes GRI représente un défi majeur pour de nombreuses entreprises. Cette section examine les principales difficultés rencontrées lors de l'adoption des normes GRI, telles que les enjeux organisationnels et la gestion des données.

Il est important de noter que certains répondants (3,4,7,8,11) n'ayant pas été présents lors de l'adoption des normes GRI au sein de l'entreprise concernée, nous n'avons pas pu obtenir beaucoup d'informations concernant les difficultés rencontrées.

4.5.1.1 Difficultés organisationnelles

L'adoption des normes GRI a souvent été perçue comme une première occasion pour les entreprises de produire un rapport de durabilité avec une véritable rigueur. Cependant, pour beaucoup, cela a signifié la création d'équipes dédiées à cette tâche, parfois de toute pièce, ou l'assignation de responsabilités à des équipes qui n'étaient pas encore spécialisées dans ce domaine.

Pour les entreprises 1,5, 7 et 11, cela a débuté par la prise de conscience de l'existence des normes GRI, suivie de la formation de quelques collaborateurs. Comme l'explique le répondant 1, « *c'est à peu près à ce moment-là qu'on a commencé à prendre conscience que le GRI existait, voir ce que c'était, et former deux collaborateurs, moi et un autre, à ça* ». De nombreuses entreprises se sont donc retrouvées à partir de zéro, avec des équipes souvent réduites et sans expérience préalable dans ce domaine. Comme l'indique le répondant 5, « *on est une petite équipe de deux personnes (...) et donc, on commence vraiment de zéro, (...) on est vraiment autodidactes dans la matière* ».

D'autres ont vécu une situation similaire, où l'équipe ESG n'existe que depuis quelques années, ou était encore constituée d'une seule personne s'occupant de la durabilité à l'échelle du groupe. Cela a

parfois mis en évidence le manque de structure et de ressources en interne pour une mise en œuvre efficace des normes GRI.

Ce manque d'expérience a contribué à rendre l'appropriation des normes GRI complexe. Les équipes, n'ayant jamais travaillé avec ces standards auparavant, ont dû faire face à des défis importants pour en saisir toutes les subtilités. Certains ont évoqué la difficulté à comprendre la matérialité et à définir les sujets à traiter, tandis que d'autres (Répondant 2 et 5) ont soulevé des questions sur la pertinence de certaines informations à divulguer : « *Ce n'est vraiment pas évident. Donc, il y a pleins de questions où, (...) on se demande un peu pourquoi est-ce qu'on doit discloser ce genre informations* » (Répondant 2, 7 avril). Parmi les domaines les plus difficiles à appréhender, la gouvernance et les chaînes de valeur ont été citées comme les plus complexes à comprendre et à mettre en œuvre.

Face à ces défis, plusieurs entreprises ont choisi de recourir à une expertise externe pour les accompagner dans l'adoption des normes GRI. Le tableau ci-dessous présente un récapitulatif des entreprises ayant fait appel à ce type de soutien pour faciliter la mise en place de ces normes.

Entreprise	Expertise externe
Entreprise 1	Cap conseil
Entreprise 2	Deloitte
Entreprise 3	Aucune mention d'une expertise externe n'a pu être décelée dans leurs rapports
Entreprise 4	Aucune mention d'une expertise externe n'a pu être décelée dans leurs rapports
Entreprise 5	Non
Entreprise 6	Oui
Entreprise 7	Oui
Entreprise 8	Oui
Entreprise 9	Greenfish
Entreprise 10	Non
Entreprise 11	Deloitte

Tableau 8 : Entreprises ayant recours à de l'expertise externe

4.5.1.2 Collecte de données

La mise en place des normes GRI a rapidement mis en évidence un défi majeur : la collecte des données. Pour de nombreuses entreprises, c'était la première fois qu'elles devaient rassembler des informations sur des sujets liés à la durabilité. Les équipes, souvent peu préparées, manquaient non seulement des outils nécessaires, mais aussi des habitudes ou de la disponibilité pour gérer efficacement cette tâche.

L'un des principaux obstacles rencontrés a été la difficulté à mobiliser les différents départements. Comme l'explique le répondant 1, « *Ce qui était compliqué, c'était de demander aux départements de suivre le mouvement, parce que les départements ont déjà énormément de travail. (...) leur envoyer un fichier Excel avec 50 questions, ils ne sont jamais très heureux. L'année précédente, Ores a connu des retards importants, en grande partie parce que les équipes ne savaient pas où trouver les informations, et n'étaient pas toujours motivées pour prendre le temps de remplir ces documents, surtout en l'absence d'un système bien organisé* ».

Les difficultés ne se limitaient pas aux équipes internes. Certaines données étaient difficiles à obtenir, surtout lorsqu'elles dépendaient de tiers. Le répondant 6 a évoqué la difficulté d'obtenir des informations précises sur les déchets, qui font partie de l'empreinte carbone de l'entreprise : « *Par exemple, (...) les ordures sont collectées par des sous-traitants, et leur pesée ne se fait généralement*

qu'en mars ou avril. Pourtant, le rapport doit être terminé bien avant cela ». Ce genre de situation compliquait la collecte de données précises et en temps voulu

Le répondant 7 a décrit les défis liés aux formats des données : « *Je m'adressais aux personnes qui détenaient les données, ils m'envoyaient tous les types différents formats : Excel, e-mail, etc. Ce n'était donc pas une tâche facile d'obtenir* ». Ces informations, souvent éparpillées et dispersées, compliquaient davantage la mise en place d'un processus structuré.

Dans certains cas, les difficultés étaient liées à la gestion de grands portefeuilles d'actifs. Par exemple, le répondant 9 a mentionné que « *retracer tous les index des compteurs d'eau, d'électricité et de gaz c'est très compliqué, surtout quand les compteurs sont au nom du locataire* ». Cela nécessitait non seulement un accès aux informations, mais aussi l'autorisation des locataires pour pouvoir collecter les données nécessaires.

Pour l'entreprise 10, la collecte des données représentait également un défi de taille, en raison de l'absence de systèmes centralisés :

« *La plus grande difficulté a été de collecter les données nécessaires, car nous sommes une entreprise internationale et, à l'époque, nous ne disposions pas de systèmes de collecte ou de données suffisants en interne. (...) Pour donner un petit exemple concernant l'environnement, lorsqu'il s'agit des émissions ou de l'eau par exemple, chaque usine recueillait ses propres informations, mais nous devions ensuite combiner toutes ces informations en un seul ensemble de données qui devait être rapporté* ». (Répondant 10, 28 avril)

Face à ces obstacles, les entreprises ont dû prendre le temps d'identifier les bonnes personnes à contacter, d'expliquer les enjeux de la collecte de données et de s'entendre sur des définitions claires. Ces efforts ont permis de poser les bases d'un système de collecte plus structuré, facilitant ainsi le travail pour les années à venir.

4.5.2 Difficultés lors de l'adoption des normes ESRS

4.5.2.1 Capacité à convaincre

L'un des obstacles rencontrés par certains répondants a été de convaincre les parties prenantes internes de l'importance de la CSRD. Il a notamment fallu sensibiliser le management et le conseil d'administration à l'enjeu du sujet et à la nécessité de mobiliser des ressources suffisantes pour mener à bien cette mission.

Certains ont souligné que la clé résidait dans leur capacité à convaincre les acteurs internes. Comme l'indique le répondant 1 : « *c'est la faculté de conviction, c'est de se dire (...) on va y aller et on va mettre en place (...) une forme de structuration de l'effort avec des gens représentant les (...) grandes activités de l'entreprise impactées par ça* ». Il était donc crucial de fédérer les différentes équipes, y compris celles des départements juridiques, des ressources humaines, des finances et des risques, pour mener à bien cette initiative. Le répondant 2 évoque un « *gros travail de sensibilisation* » pour impliquer les parties prenantes.

Le répondant 4 a mentionné que le soutien du *top management* avait grandement facilité l'implémentation de la CSRD dans leur entreprise : « *On a eu cette chance d'avoir le top management derrière nous. C'est un signal qui a été donné à toutes les équipes, en disant que c'était la priorité cette année* ».

En revanche, selon le répondant 6, l'absence de soutien de la part du top management a rendu la mise en œuvre beaucoup plus complexe : « *Notre structure de gouvernance interne, qui n'est toujours pas au point à mon avis, a compliqué le processus. Passer des rapports annuels aux rapports sur le développement durable et en faire un seul document a été un processus difficile* ».

4.5.2.2 Collecte de données

La mise en œuvre des normes GRI et ESRS a révélé des défis majeurs en matière de collecte et de fiabilité des données, notamment en raison des exigences de précision. Les équipes doivent souvent contacter divers départements qui ne sont pas habitués à collecter ces informations :

« *C'est l'aspect multi-départemental. (...) Les données viennent de partout, avec des équipes qui n'ont pas l'habitude de collecter des données* ». (Répondant 2, 7 avril)

L'entreprise 8 souligne la difficulté liée à l'absence d'une culture d'entreprise en matière de durabilité et à la diversité des systèmes utilisés par les départements : « *Il n'y a pas de culture historique pour rendre compte des normes de durabilité d'une manière spécifique (...) Il s'agit d'un processus très manuel pour obtenir (...) les données* ». (Répondant 8, 23 avril)

Un autre obstacle est la perception de la CSRD comme une tâche supplémentaire, avec des contraintes de temps : « *Les gens ne voient pas toujours l'utilité du rapport. Ils considèrent le rapport comme quelque chose d'extra* ». (Répondant 7, 22 avril)

« *Et juste la dernière difficulté, parce que je crois que c'est le timing. Nous, on a un rapport qui doit être validé début mars. Donc, ça veut dire qu'on doit avoir toutes les données, valider toutes les données* ». (Répondant 11, 29 avril)

Le processus devient encore plus complexe avec l'exigence d'audit. Les entreprises doivent fournir des preuves pour justifier chaque donnée, ce qui alourdit considérablement la charge de travail : « *Ils n'ont pas tous la figure qui est demandée pour l'audit au niveau de la collecte de données* ». (Répondant 2, 7 avril)

« *Ça, c'était quand même quelque chose de compliqué avec l'audit derrière, qui aussi a demandé beaucoup de travail* ». (Répondant 4, 11 avril)

« *La charge de travail d'obtenir plus d'informations, des informations plus précises, et en plus de donner toutes les évidences, (...) ça a été sous-estimée* ». (Répondant 11, 29 avril)

4.5.2.3 Compréhension

La majorité des intervenants s'accordent également à dire que les normes ESRS sont difficiles à comprendre. D'une part, elles laissent une large place à l'interprétation, et d'autre part, leur technicité complique leur appropriation par les équipes.

Le répondant 2 met particulièrement en avant la complexité liée au traitement des données qualitatives :

« *Il y a beaucoup de points de données qualitatives qui sont complexes. Même juste à comprendre exactement ce qui est demandé* ».

D'autres répondants parlent d'une difficulté générale dans les normes ESRS, pour les comprendre, mais aussi pour être sûrs qu'ils reportent bien sur l'ensemble des datapoints obligatoires :

« *L'interprétation de la législation, la complexité de ce qui doit être rapporté, ouais, ce n'est pas très clair, donc il faut un certain temps avant de comprendre ce qui est exigé* ». (Répondant 2, 10 avril)

« *comprendre les data points, et savoir exactement ce qui est demandé, et éviter d'en oublier (...) je sais bien qu'à certains points, je ne sais pas ce qui est demandé, je ne sais pas où je vais trouver l'information* ». (Répondant 5, 14 avril)

« *Tous les points de données, tellement de points de données, et s'assurer de les couvrir tous, c'est quelque chose que j'ai trouvé très difficile* ». (Répondant 6, 17 avril)

« *Parfois, l'interprétation des normes n'est pas facile* ». (Répondant 7, 22 avril)

Le répondant 10 précise également que la compréhension des normes s'avère encore plus difficile dans un contexte international, en raison des différences de définitions d'un pays à l'autre :

« *Oui, en effet, l'interprétation des définitions des ESRS n'est pas toujours très claire, il est parfois difficile de comprendre, d'accord, de quoi ont-ils besoin maintenant ? De plus, en ce qui nous concerne spécifiquement, nous sommes une entreprise très diversifiée, nous sommes internationaux* ». (Répondant 10, 28 avril)

Le répondant 8 indique même que, face à la complexité des normes, son entreprise a dû faire appel à des consultants externes afin de les comprendre :

« *Je pense que la compréhension des normes est un défi, mais nous utilisons des conseils externes pour nous aider à naviguer dans la complexité* ». (Répondant 8, 23 avril)

Cette tendance se confirme dans la pratique : les entreprises ayant déjà eu recours à des consultants continuent de le faire, voire intensifient leur accompagnement. C'est le cas de l'entreprise 9, qui collaborait initialement avec Greenfish, et fait désormais appel à Greenfish, PWC et Deloitte. D'autres entreprises, comme les entreprises 3,4,5 ont dû solliciter une expertise externe, en l'occurrence BDO pour l'entreprise 5, alors qu'elles n'en avaient pas ressenti ce besoin lors de l'application des normes GRI.

4.6 Éléments des normes GRI facilitant l'adoption des normes ESRS

Dans cette section, nous allons explorer les éléments des normes GRI qui ont facilité l'adoption des normes ESRS par les entreprises. L'idée est de comprendre comment les pratiques et processus mis en place lors de l'adoption des normes GRI ont joué un rôle clé dans la transition vers les exigences des normes ESRS. Nous verrons les similitudes entre les normes ainsi que comment les entreprises ont pu capitaliser sur leur expérience avec les GRI, pour rendre l'intégration des nouvelles normes de durabilité plus fluide et plus efficace.

4.6.1 Collecte de données

Ce qui ressort clairement des entretiens, c'est que la collecte effectuée auparavant, avec les normes GRI, a largement facilité le travail. Cela dit, comme les normes ESRS demandent beaucoup plus de données, les entreprises n'avaient pas encore mis en place une véritable méthodologie pour collecter les nouvelles données demandées. Sur ce point, l'expérience avec les GRI a donc été d'une aide plus limitée.

Les normes GRI ont permis aux entreprises de mettre en place un premier système de collecte de données. Comme l'illustre l'un des entretiens, « *ça a aussi permis de commencer à mettre en place des*

processus de collecte de données » (Répondant 5, 14 avril). Cette démarche initiale a posé les bases d'un fonctionnement qui s'est souvent maintenu par la suite :

« *Cela signifie donc que, du point de vue de la collecte des données, cette partie n'a pas vraiment changé* ». (Répondant 8, 23 avril)

« *C'est également utile, car je pense que si nous avions dû entamer ce processus avec toutes les équipes, cela aurait été assez difficile* ». (Répondant 7, 22 avril)

« *Les entités avaient l'habitude de rapporter historiquement sur les données ESG. Avec GRI, justement, on faisait déjà de la collecte de données* ». (Répondant 11, 29 avril)

Cependant, la transition vers les normes ESRS a marqué une rupture sur certains aspects, notamment en raison de la rigueur exigée par l'audit. La collecte de données, bien que déjà présente sous GRI, a dû être considérablement renforcée : « *Avec GRI, justement, on faisait déjà de la collecte de données, etc. C'est juste que le processus n'était pas autant, on va dire, élaboré* ». (Répondant 11, 29 avril)

Par ailleurs, cette première structuration a permis d'identifier en amont les points faibles du système, facilitant les ajustements nécessaires pour répondre aux nouvelles exigences :

« *La mise en place d'un processus de collecte de données et de déjà voir qu'est-ce qui coince, qu'est-ce qui marche, où est-ce qu'on va devoir mettre un peu plus d'efforts* ». (Répondant 5, 14 avril)

Nous avons compris au travers des explications obtenues que la collecte mise en place avec le GRI a vraiment aidé lors de l'adoption des normes ESRS : derrière cette collecte de données, nous retrouvons un support. De nombreuses entreprises ont réutilisé le même support que celui de la collecte précédente, donc le GRI.

Dans le cadre du *reporting GRI*, de nombreuses entreprises utilisaient simplement des fichiers Excel que les différents services devaient compléter. Dans cette continuité, plusieurs d'entre elles ont conservé ce mode de fonctionnement par la suite : « *On est resté sur les mêmes systèmes en Excel* ». (Répondant 2, 7 avril)

« *Comme beaucoup d'entreprises, nous utilisons encore un système d'échange d'informations basé sur Excel* ». (Répondant 8, 23 avril)

« *Donc, pour la première année, on est quand même resté sur des templates Excel la plupart du temps* ». (Répondant 11, 29 avril)

Les entreprises ont également cherché à améliorer ce système en le personnalisant en fonction des départements, des employés ou des spécificités internes, ce qui n'était pas le cas auparavant : « *C'est un truc qu'on a vraiment essayé de travailler cette année, en faisant un fichier Excel par équipe, par département, avec toutes les questions, avec les réponses qu'ils nous avaient fournies l'année passée* ». (Répondant 5, 14 avril)

Un répondant indique même qu'ils n'ont pas eu la capacité de changer la manière de collecter des données : « *Le fait de devoir avoir tout ce reporting était déjà trop lourd pour implémenter en plus un software en top off. Donc on s'est arrêté juste aux systèmes existants* ». (Répondant 2, 7 avril)

Les entreprises sont cependant conscientes que dans le futur, elles devront trouver un meilleur moyen de récolter des données que des fichiers : « *c'est des systèmes qui doivent être automatisés parce qu'on*

ne peut plus se permettre aujourd'hui que le nombre de data qu'il faut collecter, de devoir les faire dans les Excel et de le faire de manière manuelle ». (Répondant 9, 25 avril)

Étant donné que les entreprises sont désormais conscientes de la nécessité d'améliorer la collecte de données, il n'est plus envisageable de simplement aller voir une personne et lui demander d'envoyer les données par mail ou sous format Excel. Cette évolution s'explique principalement par le fait que les données doivent désormais être auditées « *ce qui implique que les preuves associées doivent être facilement accessibles* ». (Répondant 7, 22 avril). Pour répondre à cette exigence, certaines entreprises (3 et 7) ont investi dans de nouveaux systèmes destinés à faciliter la collecte et la traçabilité des données.

4.6.2 Département durabilité

Lors de l'adoption des normes GRI, de nombreuses entreprises ont mis en place un département dédié à la durabilité. L'organisation et les méthodes de travail de ces équipes, y compris celles liées à la collecte de données, ont souvent été réutilisées pour le *reporting* selon les normes ESRS.

« *L'équipe ESG, elle a 5-6 ans* ». (Répondant 11, 29 avril)

« *En 2019, nous avons effectué cette transition, disons, d'un département RSE à la durabilité* ». (Répondant 3, 10 avril)

Bien que certaines entreprises, comme celles des répondants 3 et 11, aient dû recruter de nouveaux membres pour répondre aux exigences accrues, la majorité a maintenu le même effectif.

« *Il n'y a pas eu d'embauche spécifique pour la CSRD, mais il y a eu au moins deux temps équivalents* ». (Répondant 4, 11 avril)

D'autres ont préféré faire appel à des consultants pour compléter les compétences internes.

Dans de nombreuses entreprises, particulièrement celles cotées en bourse, un comité ESG avait déjà été mis en place : « *Ce comité, responsable de définir une stratégie de durabilité adaptée à chaque entreprise, a joué un rôle crucial dans l'orientation et l'accompagnement du processus d'adoption des normes ESRS* ». (Répondant 9, 25 avril 2025)

4.6.3 Matérialité

Bien que la différence entre les approches de matérialité utilisées par les différents cadres soit réelle, point qui sera abordé dans la section suivante, une continuité claire peut être observée entre les thématiques considérées comme matérielles dans les rapports établis selon le GRI et celles retenues aujourd'hui.

Nous avons décidé donc de prendre les derniers rapports annuels des entreprises interviewées, réalisés conformément aux normes GRI et ceux réalisés selon les normes ESRS, comparant ainsi les thèmes matériels entre eux.

Les grandes entreprises sont tenues de publier leur rapport annuel en même temps que leurs comptes annuels, elles disposent de fait d'un délai jusqu'au 31 août. Ainsi, certaines entreprises n'ayant pas encore publié leur rapport de durabilité pour l'année 2025 ont été exclues de notre analyse. Par ailleurs, l'entreprise Nextensa a également été écartée, sa matérialité utilisée pour le *reporting* GRI étant une matérialité fusionnée, conséquence d'une récente opération de fusion. Après application de ces critères de sélection, notre échantillon final se compose de six entreprises.

Le tableau en annexe 11 indique les sujets matériels pour les normes GRI et pour les normes ESRS. Pour l'analyse, nous nous sommes basés sur l'indice d'interopérabilité publié en ligne par l'EFRAG et nous avons pu déceler :

- **Entreprise 2** : les thématiques liées à l'ESRS E5 sont désormais considérées comme matérielles, tandis que celles relevant auparavant de l'ESRS E2 ne le sont plus, selon la double matérialité.
- **Entreprise 4** : les mêmes sujets matériels qu'auparavant ont été maintenus.
- **Entreprise 7** : les mêmes sujets matériels qu'auparavant ont été maintenus.
- **Entreprise 8** : les thématiques ESRS S2 et S3 ont été ajoutées à la suite de l'analyse en double matérialité. À l'inverse, l'ESRS S4, abordé précédemment, ne l'est plus.
- **Entreprise 10** : les mêmes sujets matériels sont réapparus, les thématiques liées aux ESRS S3 et S4 qui étaient matérielles auparavant, mais ne le sont plus maintenant.
- **Entreprise 11** : les thématiques jugées matérielles restent identiques, cependant l'ESRS S3, qui était matériel auparavant, mais ne l'est plus maintenant.

Globalement, les thématiques considérées comme matérielles sous les normes GRI sont restées les mêmes lors de la transition vers les normes ESRS. En effet, pour quatre entreprises, les sujets identifiés comme matériels étaient déjà traités auparavant. Pour les deux autres, l'une a ajouté un sujet matériel supplémentaire, tandis que l'autre en a identifié deux de plus.

Il en ressort que les éléments sur lesquels les entreprises publiaient déjà des données ont été nettement plus simples à documenter dans le cadre du *reporting* exigé par les normes ESRS :

« ça permet de réutiliser des données collectées dans le cadre d'un rapport vers un autre ». (Répondant 9, 25 avril)

« Pour les données que nous avions déjà quelque part dans le système, c'était facile parce qu'il suffisait de les extraire et de les combiner ». (Répondant 10, 28 avril).

« On a quand même eu 10 indicateurs, 10 données qu'on suivait avec le standard GRI. Soyons clairs, c'est celles qui sont les plus simples à passer aux ESRS ». (Répondant 4, 11 avril)

La majorité des intervenants nous ont expliqué que, même si la double matérialité demandée par les ESRS diffère de celle exigée par le GRI, son adoption ne leur a pas posé de réelle difficulté. Grâce à l'expérience accumulée avec le GRI, ils étaient déjà familiers avec la notion de matérialité d'impact, qu'ils ont simplement dû actualiser. La nouveauté résidait plutôt dans la matérialité financière, un exercice inédit pour bon nombre d'entreprises : *« Nous faisions des rapports selon la matrice de matérialité du GRI depuis de nombreuses années, mais il s'agissait de la matérialité simple. Et en effet, avec les ESRS, nous avons dû passer à la double matérialité. Mais je pense que pour nous, ce n'était pas un si grand défi, car nous avions déjà intégré la matérialité d'impact depuis longtemps. Il s'agissait donc plutôt, oui, de mettre en place des entretiens avec les parties prenantes afin de pouvoir ensuite définir la matérialité financière ».* (Répondant 10, 28 avril)

Ils ont vraiment pu capitaliser sur leur expérience préalable : *« Ça a vraiment permis d'avoir un bon exercice juste avant de mieux comprendre du coup la logique de la matérialité et aussi peut-être de limiter l'effet choc de la CSRD ».* (Répondant 5, 14 avril)

« Comme on avait une certaine expérience de la matérialité, on n'a pas été surpris par la double matérialité si tu veux ». (Répondant 1, 7 avril)

« *Elle est toujours valable et a été utilisée comme base pour la double matérialité* ». (Répondant 7, 22 avril)

De plus, une fois la double matérialité établie, les entreprises procédaient à une analyse des écarts entre les normes GRI et ESRS afin d'identifier les données manquantes.

Nous sommes cependant conscients qu'il y a certaines difficultés rencontrées, le GRI ne demandait que l'impact lors de l'évaluation de matérialité, alors que les ESRS demande l'impact, le risque et l'opportunité : « *La double matérialité nous a permis de faire ça et on a eu des difficultés je pense au niveau calcul des IRO (Impact, Risk, Opportunities)* ». (Répondant 1, 7 avril)

Bien que la plupart sont d'accord pour dire que la matérialité d'impact a aidé sous le GRI, le répondant 2 remet cela en question :

« *Et on a utilisé notre simple matérialité comme base pour notre double matérialité. Mais est-ce que ça nous a vraiment aidé ? J'ai un petit doute* ». (Répondant 2, 7 avril)

4.6.4 Aspect technique

Sur le plan technique, d'abord la structure des différentes normes est assez similaire, ce qui a grandement aidé les entreprises à se repérer et à saisir plus facilement la logique des ESRS.

Structure similaire

Les deux normes sont organisées en normes générales et thématiques :

« *C'est vraiment la même structure au niveau du rapport* ». (Répondant 2, 7 avril)

« *Le GRI était organisé, enfin structuré on va dire plus ou moins de la même manière que la CSRD* ». (Répondant 9, 25 avril)

« *Les principaux sujets et les principales exigences sont les mêmes* ». (Répondant 10, 28 avril)

Cela signifie que, bien que certains éléments aient changé, les sujets abordés dans le GRI et les ESRS restent globalement les mêmes : « *Vous continuez à rendre compte des chiffres relatifs à la diversité et à l'empreinte carbone. Il en va de même pour la consommation d'énergie, la consommation d'eau et la consommation de déchets* ». (Répondant 8, 23 avril)

Cette similitude est due à la collaboration entre l'EFRAG et le GRI lors de la création des normes ESRS : « *L'EFRAG travaillait pour développer la CSRD sur la base, ou en tout cas en partie, sur la base du GRI* ». (Répondant 1, 7 avril)

Similitudes en termes d'indicateurs

Les deux normes présentent de nombreux indicateurs similaires, facilitant le passage de l'une à l'autre : « *Il y a des indicateurs qu'on retrouve presque textuellement entre le GRI et la CSRD* ». (Répondant 1, 7 avril)

Les similitudes dans les points de données sont également soulignées : « *Je pense que les similitudes résident dans le fait que de nombreux points de données sont assez similaires dans un sens* ». (Répondant 8, 23 avril)

Le répondant 2 confirme cela : « *Il y a beaucoup de KPI en commun entre le GRI et l'ESRS* ».

Cela a permis aux entreprises de se préparer, d'avoir un avantage sur les autres entreprises : « *On rapporte déjà dedans dans le GRI donc pour la CSRD on fera du copier-coller, mais ça nous permet déjà d'être un peu moins surpris que d'autres par rapport à ce que demande la CSRD* ». (Répondant 1, 7 avril)

Éléments qualitatifs et exigences renforcées

Cependant, l'ESRS impose des exigences qualitatives plus développées, notamment en ce qui concerne les plans d'action et les explications détaillées sur les impacts. Bien que certains éléments qualitatifs existaient déjà dans les rapports GRI, l'ESRS va plus loin : « *Sur le quali (...) c'est un peu différent même s'il y a (...) du quali qui était dans le GRI, qu'on va retrouver dans la CSRD* ». (Répondant 1, 7 avril)

« *Beaucoup d'éléments qualitatifs sont similaires* ». (Répondant 7, 29 avril)

Standards généraux

Les normes ESRS et GRI partagent des similitudes importantes au niveau des standards. Par exemple, l'ESRS 1 est inspiré du GRI 101¹⁰ : « *Les ESRS sont inspirés du GRI, les ESRS c'est les 1, ça ressemble au GRI 101* ». (Répondant 1, 7 avril)

Environnement

Les normes ESRS et GRI se rejoignent particulièrement sur deux aspects environnementaux : le bilan carbone et l'énergie. Beaucoup d'entreprises avaient déjà mis en place un bilan carbone selon le GRI, et ce travail préparatoire a facilité l'application des normes ESRS. Par exemple :

« *On est plutôt bien préparé avec notre bilan carbone* ». (Répondant 1, 7 avril)

« *On fait ça depuis 2018 sur les gaz à effet de serre et c'est vrai que c'est un élément qui est très mature chez nous. Le GRI a aidé là-dessus* ». (Répondant 4, 11 avril)

Ces entreprises pouvaient réutiliser les données existantes pour répondre aux exigences des ESRS : « *Quand on parle d'émissions de CO2, il s'agit de quelque chose que nous avons* ». (Répondant 6, 17 avril)

De même, la gestion de l'énergie, déjà présente dans les rapports GRI, a facilité la transition vers les ESRS : « *Nous avons fait des rapports sur l'énergie de manière assez basique. Je dois donc faire des calculs supplémentaires pour l'énergie selon l'ESRS. Mais cela a été utile parce que j'avais une base* ». (Répondant 6, 11 avril)

Social

Les aspects sociaux ont également facilité la transition. Les indicateurs portant sur les ressources humaines, la diversité et la formation, déjà intégrés dans les normes GRI (GRI 401, 404, 405), ont permis de maintenir une continuité dans le reporting, malgré la complexité croissante des ESRS : « *Il y a les sociaux, c'est vraiment la même structure au niveau du rapport* ». (Répondant 2, 7 avril)

« *Je pense en particulier que deux des principales normes (...) qui comportaient le plus d'exigences en matière de divulgation étaient déjà largement couvertes par la GRI* ». (Répondant 7, 22 avril)

¹⁰ Ancienne appellation du GRI 1 actuel

Les entreprises ont trouvé cela particulièrement utile pour répondre aux exigences de l'ESRS S1, notamment en matière de main-d'œuvre : « *Ce qui me vient à l'esprit, (...) le social, (...) tout ce qui est KPI sur nos effectifs, le nombre de nos employés (...). Des KPI comme le nombre de moyens de formation par an, par employé, la diversité, ce qu'on met en place comme programme de formation* ». (Répondant 5, 14 avril)

Gouvernance

Le GRI a aussi préparé les entreprises à répondre aux exigences narratives des ESRS, particulièrement en ce qui concerne la gouvernance : « *L'aspect gouvernance, dans le GRI, je ne me rappelle plus le 102¹¹, (...), en narratif pour le coup, c'est pas du KPI, c'est vraiment du quali ça nous a mis en position, ou en tout cas rappelé qu'on peut faire du descriptif, du narratif* ». (Répondant 1, 7 avril)

Limites

Bien que le GRI ait facilité la transition, certaines limites existent. Selon un répondant : « *Il y a certains KPI qui sont les mêmes. Donc ça c'est une bonne préparation. Mais à part ça, c'est une sorte de base, c'est le niveau débutant du reporting et puis il y a le niveau intermédiaire et puis expert. Et nous on est passé du niveau débutant à le gérer au niveau expert pour les ESRS et il manquait un truc entre les deux* ». (Répondant 2, 7 avril)

Le GRI a joué un rôle d'introduction, mais pour les exigences plus complexes des ESRS, les entreprises ont dû passer à un niveau de maturité supérieur.

4.6.5 Chaîne de valeur

La chaîne de valeur occupe une place essentielle dans les normes ESRS. Cela implique de mobiliser les parties prenantes de l'entreprise, bien au-delà de celles impliquées en interne.

Il est vrai que les normes GRI ont préparé les entreprises à s'engager avec les parties prenantes : « *L'engagement des parties prenantes, on est aussi plutôt pas mal parce qu'on peut expliquer ce qu'on fait, comment on vit avec nos parties prenantes (...) comment on les engage si tu veux, dans des processus de matérialité, double (...) ça nous a quand même aidé* ». (Répondant 1, 7 avril)

Cela dit, il est aussi vrai que les ESRS vont beaucoup plus loin sur ce point, avec des attentes nettement plus élevées et que les normes GRI n'ont pas préparé parfaitement le terrain :

« *Même en ce qui concerne la chaîne de valeur, je trouve que les ESRS sont bien plus strictes que les normes GRI. C'est particulièrement vrai pour certains sujets spécifiques des ESRS, comme les travailleurs dans la chaîne de valeur ou encore les consommateurs et utilisateurs finaux* ». (Répondant 7, 22 avril)

« *La différence par rapport à la CSRD demande d'avoir quelque chose de plus large, avec l'impact sur les communautés* ». (Répondant 4, 11 avril)

« *Mais c'est clair que ce ne sont pas les concepts les plus limpides, même avec beaucoup d'expérience sur le sujet. Aller dans le upstream et downstream value chain, ce n'est pas toujours du tout intuitif ou faisable. Donc nous, on s'est limité vraiment au tiers 1, surtout dans les fournisseurs. Dans les clients,*

¹¹ Ancienne appellation du GRI 2 actuel

on a un peu des contacts downstream, mais sur les clients, on s'est vraiment arrêté au tiers 1. ». (Répondant 2)

Concrètement, la chaîne de valeur est répartie en différents niveaux :

- **Niveau 1** : les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise est en contact direct (comme les employés, les clients ou les fournisseurs immédiats).
- **Niveau 2** : les acteurs avec lesquels l'entreprise n'interagit pas directement, mais qui sont en lien avec les parties prenantes de niveau 1, comme par exemple, les sous-traitants de ses fournisseurs.
- **Niveau 3** : les parties prenantes encore plus éloignées, qui ne sont en contact ni avec l'entreprise ni avec les acteurs de niveau 1, mais qui le sont avec ceux du niveau 2.

Les entreprises se limitent à récolter les données de niveau 1 et font des estimations pour les autres niveaux, vu que c'est le plus souvent très compliqué de récolter ces données :

« Pour les données que nous ne possédions pas, nous avons eu recours à des hypothèses et à des estimations. Nous l'avons ensuite clairement précisé dans le rapport, ainsi qu'aux auditeurs, afin qu'ils sachent ce qui relève de données réellement collectées et ce qui repose sur des hypothèses et estimations généralement admises ». (Répondant 10, 28 avril)

Cela dit, même si le processus de collecte des données a été exigeant, ils n'ont pas rencontré de difficulté majeure en pratique :

« 72 % de nos fournisseurs, donc la majorité, nous transmettent leurs données, et nous sommes en contact avec eux en tant que partenaires. Ils comprennent l'importance de ces informations, ce qui les pousse également à agir ». (Répondant 3, 10 avril)

« Je dirais que cela s'est plutôt bien passé. Nous avons mené une analyse très approfondie. (...) chez l'entreprise 8, nous développons des technologies dans le domaine des semi-conducteurs et autres dispositifs technologiques en impliquant toutes les parties de la chaîne de valeur. Cela signifie que nous avons une culture bien ancrée de gestion des parties prenantes et d'engagement dans la chaîne de valeur. Pour nous, ce n'était donc pas particulièrement difficile d'avoir accès aux acteurs concernés ». (Répondant 8, 23 avril)

« Pour nos partenaires stratégiques, nos fournisseurs clés, nous avions mis en place de bons systèmes et outils de suivi pour collecter les données ». (Répondant 10, 28 avril)

4.7 Éléments non anticipés par les GRI pour les normes ESRS

Dans cette section, nous aborderons les éléments non anticipés par les normes GRI lors de l'adoption des normes ESRS. Ces aspects, souvent inattendus, ont posé des défis supplémentaires pour les entreprises dans la mise en œuvre des exigences de durabilité. Nous examinerons les principales différences et les ajustements nécessaires pour faire face à ces nouveaux enjeux.

4.7.1 L'audit

Un des éléments les plus marquants entre les normes GRI et les ESRS est sans doute l'obligation d'audit imposée aux entreprises dans le cadre de la CSRD. À première vue, on pourrait penser que cette exigence n'existant pas sous le GRI, celui-ci n'a pas permis de bien préparer les entreprises à cette nouveauté. C'est vrai dans une certaine mesure, mais il convient tout de même de nuancer ce constat.

L'audit a été perçu comme quelque chose de nouveau et d'assez contraignant : « *Les ESRS, c'est quand même beaucoup plus strict avec cette notion d'audit qu'il n'y a pas dans le GRI et qui est la partie la plus compliquée de la CSDR* ». (Répondant 2, 7 avril)

« *C'était quand même quelque chose de compliqué avec l'audit derrière, qui aussi a demandé beaucoup de travail* ». (Répondant 4, 11 avril)

L'audit a obligé les entreprises d'avoir un processus bien plus développé afin de faire face aux questions des auditeurs, d'avoir les preuves qui supportent les données comme dans un audit des comptes financiers :

« *Entièrement audité par PWC, et je peux vous dire que, que ce soit maintenant EY, PWC ou Deloitte, c'est un processus d'audit extrêmement lourd. Oui, parce que chaque détail de votre rapport doit être vérifié par l'auditeur, et cela signifie que s'ils donnent leur validation, c'est que les preuves sous-jacentes sont bien là et que ce que vous affirmez est correct (...) C'est exactement comme un audit financier. En effet, ce niveau de rigueur n'est pas exigé par les normes GRI* ». (Répondant 3, 10 avril)

« *La CSDR, c'était assez brutal avec un auditeur derrière qui espère avoir des données qui sont aussi robustes que celles de la finance* ». (Répondant 4, 11 avril)

Même si l'audit exigé par les normes ESRS peut sembler lourd, plusieurs répondants relativisent son impact pour autant que le travail soit bien préparé. L'essentiel, selon eux, est de pouvoir justifier clairement chaque étape : comment les KPI ont été définis, qui en est responsable, quelles données ont été mobilisées, et sur quelles sources s'appuie l'analyse. Une documentation rigoureuse permet ainsi d'aborder l'audit avec plus de sérénité.

Cela dit, dans la réalité, mettre en place un processus d'assurance solide reste un vrai défi pour certaines entreprises. Beaucoup manquent encore de maturité sur le sujet. La qualité des données, les politiques internes et les dispositifs de contrôle doivent souvent être consolidés pour répondre aux exigences de l'audit. En outre, les méthodes varient d'un cabinet d'audit à l'autre : certains adoptent une approche assez pragmatique, tandis que d'autres se montrent beaucoup plus stricts :

« *On nous a demandé de donner les chiffres jusqu'à la tonne d'équivalent CO2. C'est comme si on vous demandait dans votre rapport annuel de publier les chiffres financiers jusqu'à l'euro près. Aucune société ne fait ça, mais notre auditeur a été extrêmement rigide là-dessus* ». (Répondant 4, 11 avril)

Cette diversité d'approches, combinée au fait que les premiers rapports alignés sur les ESRS viennent à peine d'être publiés, entretient une certaine incertitude sur les attentes concrètes en matière d'audit pour les entreprises qui vont y être soumises plus tard.

Dans ce contexte encore incertain, plusieurs entreprises ont choisi d'anticiper en impliquant très tôt leurs auditeurs. Certaines ont par exemple demandé des assurances limitées sur des indicateurs spécifiques, comme les émissions de gaz à effet de serre ou les KPI liés à la sécurité et à la gouvernance. Cela leur a permis d'identifier en amont les lacunes de leurs rapports et d'ajuster progressivement leurs processus. L'approche « pas à pas », en décomposant le travail et en intégrant les parties prenantes au fur et à mesure, est souvent citée comme une bonne pratique :

« *Une assurance limitée sur certaines parties a déjà été réalisée : notre auditeur a ainsi effectué une vérification limitée sur les émissions de scope 1, 2 et 3, sur les indicateurs de sécurité ainsi que sur les KPI liés à la gouvernance. Cela nous a permis d'identifier les lacunes dans notre rapport. Et c'est une*

leçon que je peux partager : ne tardez pas à commencer. Lancez-vous, découpez le travail, impliquez les autres et construisez votre plan progressivement ». (Répondant 3, 10 avril)

D'autres ont préféré avancer en construisant un dialogue constant avec les auditeurs. Plutôt que de simplement suivre leurs recommandations, elles ont cherché à faire valider leur propre lecture des normes, dans une logique d'interprétation partagée :

« Il (= le réviseur) l'a lu l'année passée, (...) il a fait quelques remarques, il avait quelques remarques, mais c'était informel, c'était aussi pour se préparer parce que pour les réviseurs aussi, c'est du nouveau travail pour eux, en tout cas pour des entreprises comme la nôtre ». (Répondant 1, 7 avril)

Ce travail en amont est fortement utile pour s'aligner sur les définitions :

« Par exemple, il y a cette notion de « non-employés » dont la définition peut varier d'un pays à l'autre, et ce genre de choses. Donc, nous revenions vers les auditeurs pour comprendre comment eux interprétaient cette notion, afin de nous assurer que, lorsque nous mettions en place le processus de collecte, nous recueillions bien les bonnes données ». (Répondant 7, 22 avril)

Finalement, le fait d'avoir utilisé GRI est également vu de manière positive par les auditeurs : *« Au niveau des audits CSDR, le fait d'avoir appliqué le GRI est reconnu par l'auditeur aussi »*. (Répondant 4, 11 avril)

Certaines entreprises avaient déjà choisi, de leur propre initiative, de faire auditer une partie des données de leurs rapports GRI. Cette anticipation leur a très certainement été précieuse pour mieux faire face aux exigences de vérification imposées par les normes ESRS :

« Oui, une chose qu'il est aussi important de mentionner, c'est que nous faisions déjà de l'assurance auparavant, mais pas sur l'ensemble du rapport comme c'est le cas aujourd'hui. Nous avions une assurance volontaire sur certains indicateurs. Par exemple, les émissions de carbone ou les effectifs faisaient déjà l'objet d'une vérification ». (Répondant 7, 22 avril)

« On a demandé à l'auditeur de faire un audit sur les méthodologies qu'on a utilisées (...) sur le reporting carbone qu'on faisait jusqu'à présent, donc sur les méthodologies et les méthodes de calcul qu'on utilisait selon le GHG (GreenHouse Gas) Protocol pour valider les principes ». (Répondant 9, 25 avril)

« On se faisait auditer sur l'empreinte carbone ». (Répondant 11, 29 avril)

4.7.2 Aspect technique

La première constatation dans les aspects techniques est que les normes GRI en termes d'aspect qualitatif n'ont pas bien permis de se préparer pour les ESRS :

« Dans les ESRS, il n'y a pas que de quantitatif, il y a beaucoup de qualitatif. Et ça, ce n'est pas du tout mentionné dans les GRI. Donc tout l'aspect qualitatif, on n'était pas préparé ». (Répondant 2, 7 avril)

Étant donné que c'est très nouveau pour les entreprises, elles éprouvent pas mal de difficultés sur ce point-là : *« Je trouve que GRI est beaucoup plus quantitatif que qualitatif pour le coup. Donc, toute la partie qualitative, en fait, là, par contre, il a fallu commencer un peu de zéro. Et là, du coup, c'est très subjectif. Donc, on compare un rapport ou un autre, et là, c'est le jour et la nuit »*. (Répondant 1, 29 avril)

D'autres répondants vont dans le même sens, en expliquant que les normes GRI mettaient davantage l'accent sur les aspects quantitatifs. Selon eux, cela ne les a pas vraiment préparés à répondre aux exigences qualitatives des normes ESRS :

« Les normes ESRS sont actuellement plus ciblées, et cela évoluera à la fois sur le qualitatif et le quantitatif. Et selon moi, les éléments obligatoires dans les normes GRI étaient plutôt quantitatifs ». (Répondant 6, 14 avril 2024)

« J'ai vraiment l'impression que les normes ESRS comportent plus d'indicateurs quantitatifs que les normes GRI ». (Répondant 7, 22 avril)

Et donc l'impact de cette non-expérience avec le qualitatif se répercute sur certains aspects :

« Quand on demande des schémas de gouvernance pour chacun des topiques, les long-term incentives pour le management, quand on demande les plans de transition, les analyses de risque, c'est plein de choses auxquelles on n'avait jamais pensé ou jamais fait avant d'arriver sur les ESRS ». (Répondant 2, 7 avril)

« Nous avions plus de 400 points de données, alors que dans les anciens rapports basés sur le GRI, il s'agissait le plus souvent de données chiffrées accompagnées de quelques explications. Désormais, il faut aller beaucoup plus loin : indiquer s'il existe des politiques, préciser les KPI utilisés, montrer les progrès réalisés, les actions mises en place... et surtout, se projeter vers l'avenir, pas seulement rendre compte du passé ». (Répondant 6, 14 avril)

Ensuite, les ESRS demandent beaucoup plus de données que les normes GRI : *« Les ESRS en demandent bien plus qu'auparavant »*. (Répondant 3, 10 avril)

« Je pense que c'est juste que la CSRD a plus de data points. Elle a vraiment beaucoup plus de data points que le GRI ». (Répondant 9, 25 avril)

Ce manque de données que demandaient les GRI, a vraiment posé un problème par la suite : *« Lorsqu'il manque certains éléments, en particulier des indicateurs quantitatifs, il faut du temps pour mettre en place les processus nécessaires, etc. Même dans notre premier rapport actuel, il y a certains indicateurs que nous devrions normalement publier, mais que nous ne reportons pas encore, tout simplement parce qu'il nous faut encore du temps pour collecter les données »*. (Répondant 7, 22 avril)

Ce manque de données se marque spécialement dans le ESRS S2 et ESRS G1 : *« Mais certains éléments ajoutés, comme les personnes qui ne sont pas sur la liste de paie, étaient complètement nouveaux. Il a donc fallu engager des discussions internes pour s'assurer d'avoir les bons chiffres. La partie gouvernance était également une nouveauté »*. (Répondant 6, 14 avril)

Ou encore le ESRS S4 : *« Je pense qu'une partie spécifique qui était peu couverte concerne tout ce qui touche aux consommateurs et aux utilisateurs finaux »*. (Répondant 7, 22 avril)

Finalement, ce sont souvent les petites différences entre les normes qui viennent compliquer l'adoption des ESRS : *« Oui, je pense que les différences se situent plutôt dans les petits détails. Par exemple, le GRI peut demander plus de précisions sur un certain point de données, alors que les ESRS en exigeront davantage sur un autre »*. (Répondant 10, 28 avril)

« La seule chose qui a un peu changé, ce sont les définitions, comme celles de ce qu'est un employé ou les tranches d'âge qu'il faut inclure dans le reporting selon les normes ». (Répondant 8, 23 avril)

5. Discussion

Cette section a pour objectif d'une part, de mettre en lien les éléments dégagés de notre revue de littérature avec les résultats issus de notre étude qualitative et d'autre part, par cette mise en perspective, de mieux répondre à notre question de recherche principale ainsi qu'aux sous-questions, en confrontant théorie et observations de terrain.

5.1 Reporting durable

Le reporting durable s'impose aujourd'hui comme un élément clé dans la manière dont les organisations assument leur responsabilité sociétale. Dans cette section, nous proposons d'en clarifier la définition, avant de nous pencher sur ses principaux atouts ainsi que sur certaines limites. Notre réflexion s'appuie à la fois sur l'analyse menée dans le cadre de ce travail et sur les enseignements tirés de la littérature.

5.1.1 Définition

Un premier constat, assez frappant, est la grande diversité des définitions proposées par les personnes interrogées. Cela montre à quel point le concept de *reporting* durable peut prêter à interprétation. Certains répondants se sont même un peu éloignés du sujet, ce qui souligne que le terme reste parfois flou en pratique. Pourtant, malgré ces différences, une idée centrale ressort clairement : toutes les définitions, même formulées de manière très variée, rejoignent les grandes lignes mises en avant dans la littérature.

La confrontation entre la littérature académique et les résultats empiriques met en lumière une convergence générale sur la nature du *reporting* durable comme outil de communication extra-financière centré sur les enjeux ESG. Tant les auteurs comme Gray et al. (1988) et le GRI (2021) que les répondants, le définissent comme un moyen de rendre compte de l'impact sociétal, environnemental et de gouvernance de l'entreprise à destination des parties prenantes.

Toutefois, des différences apparaissent quant à la portée stratégique et aux usages du *reporting*. Plusieurs entreprises interrogées en font un levier de pilotage, permettant de suivre les progrès réalisés et d'orienter les actions futures. Cette approche rejoint les analyses de Michelon et al. (2015), qui soulignent le rôle du *reporting* dans la gestion des risques non financiers.

5.1.2 Avantages et motivations

Les entretiens mettent en évidence une motivation claire : répondre aux attentes des investisseurs et des clients. Pour plusieurs entreprises, c'est ce facteur externe qui a déclenché la mise en place du *reporting* durable. Cette dynamique fait écho à l'article de O'Dwyer et al. (2005), qui établissent un lien entre les parties prenantes et le rapport de durabilité.

Le *reporting* durable est aussi perçu comme un outil stratégique pour valoriser l'image de l'entreprise. Certains témoignages soulignent son impact direct sur l'attractivité commerciale et la différenciation. Cela rejoint les conclusions de Amran et al. (2024).

Plusieurs personnes interrogées insistent également sur le rôle du *reporting* dans la transparence : il permet de rendre les engagements visibles, de se comparer à d'autres acteurs et de renforcer la crédibilité. Ces propos sont dans le fil des travaux de Tang et Higgins (2022) qui montrent que le *reporting* réduit l'asymétrie d'information et la transparence envers les parties prenantes.

Enfin, la dimension interne est souvent mentionnée : le *reporting* permet de structurer les actions, suivre les progrès et ajuster les trajectoires. Il est donc aussi un outil de pilotage, comme le soulignent Neitzert et Petras (2021) ou Lu et al. (2022), dans leur analyse des liens entre *reporting* et gestion des risques.

5.1.2 Limites

Les entretiens révèlent plusieurs freins concrets à la mise en œuvre du *reporting* durable, souvent liés à des contraintes internes. L'un des points les plus marquants est le manque de personnel formé spécifiquement aux enjeux de durabilité. La plupart des personnes en charge du *reporting* viennent d'autres domaines comme la communication, les ressources humaines ou la finance, ce qui reflète une pénurie de compétences spécialisées. Cette difficulté est également relevée dans la littérature, où Matta et al. (2019) soulignent que l'insuffisance de profils qualifiés freine l'engagement des entreprises dans le *reporting* durable.

Au-delà des ressources humaines, des problèmes de gouvernance sont également mentionnés. Certaines structures internes ne sont pas adaptées à l'intégration des exigences de durabilité, ce qui rend compliquée la coordination entre les services et ralentit la production de rapports cohérents. Ce manque d'alignement entre gouvernance et durabilité se traduit parfois par un alourdissement des processus.

Les entretiens mettent aussi en évidence des difficultés liées à la gestion des données. Plusieurs entreprises pointent l'absence de centralisation et le manque d'habitude ou de rigueur dans la collecte, ce qui nuit à la fiabilité des informations rapportées. La littérature rejoint ce constat, soulignant que la qualité et la quantité des données disponibles constituent un obstacle majeur à la mise en place de *reportings* fiables (Christensen et al., 2021).

Enfin, le problème de comparabilité est mentionné dans la littérature. Même avec des cadres communs comme le GRI, la comparaison des rapports reste difficile, notamment entre secteurs, voire au sein d'un même secteur (Cardoni et al., 2019). À cela s'ajoute le sujet de la crédibilité des rapports, question posée par plusieurs auteurs (Wang et al., 2018 ; Lyon & Maxwell, 2011), en regard du risque de *greenwashing* ou d'absence d'audit. Bien que ce point n'ait pas été central dans les entretiens, il constitue une limite importante à la confiance que l'on peut accorder à ces documents.

5.2 Avantages et limites des normes GRI et ESRS

Les normes GRI et ESRS jouent un rôle clé dans l'évolution du reporting extra-financier. Cette section s'intéresse aux avantages et limites qu'elles peuvent représenter pour les organisations sur différents plans.

5.2.1 Avantages des normes GRI

Ce qui émerge en premier lieu, c'est la reconnaissance internationale : plusieurs répondants soulignent qu'il s'agit du référentiel le plus connu et qu'il facilite la comparaison entre entreprises, un point essentiel pour crédibiliser les démarches. Ces retours font écho à la littérature, notamment KPMG (2022) et Einwiller et al. (2016), qui rappellent que le GRI est aujourd'hui utilisé dans le monde entier.

Le GRI est aussi apprécié pour sa structure claire et accessible. Des répondants parlent d'un cadre pratique et compréhensible, utile pour savoir par où commencer et comment organiser l'information. La littérature appuie également cette idée, en soulignant la présence de normes sectorielles qui renforcent la pertinence des rapports (GSSB, 2023 ; Mar Alonso-Almeida et al., 2014).

Enfin, sa souplesse est souvent perçue comme un avantage. Le fait que le GRI soit un standard volontaire laisse une marge de manœuvre appréciée, surtout par les entreprises non cotées. Cette flexibilité, relevée dans la littérature, permet aux organisations d'adapter leur *reporting* à leurs réalités sans subir de contraintes trop lourdes.

5.2.2 Limites des normes GRI

Du côté des limites, plusieurs points reviennent dans les échanges avec les répondants. Le caractère volontaire du GRI, souvent perçu comme un avantage, peut aussi constituer une difficulté : beaucoup soulignent qu'il laisse une grande liberté d'interprétation, ce qui permet aux entreprises de ne retenir que les éléments les plus valorisants. Cette flexibilité peut nuire à la transparence et rendre les comparaisons difficiles. Ce constat est partagé par la littérature, qui évoque des risques de sélection stratégique des informations (Villiers et al., 2022).

Un autre point soulevé est celui de la standardisation des indicateurs. Certains répondants trouvent que les KPI proposés ne reflètent pas toujours bien leurs enjeux réels : le cadre est jugé parfois trop rigide, voire un peu flou sur certaines parties, en particulier lors d'une première prise en main. Là encore, la littérature souligne que le manque de normes sectorielles limite l'adaptation à certains contextes (Bais et al., 2024).

Enfin, plusieurs travaux rappellent que le GRI se concentre surtout sur le *reporting*, sans garantir d'évolution concrète des pratiques. Sans audit externe obligatoire, il est difficile de juger de la fiabilité des données publiées (Adams et al., 2022).

5.2.3 Avantages des normes ESRS

Ce qui ressort fortement des entretiens, c'est que les normes ESRS apportent une avancée notable en matière de comparabilité. Le fait d'imposer un cadre unique à toutes les entreprises concernées limite les interprétations possibles et facilite la lecture des rapports, notamment pour les parties prenantes externes. Plusieurs répondants insistent sur cette harmonisation comme un levier essentiel pour rendre les informations plus fiables et comparables d'une entreprise à l'autre. Cette idée est largement confirmée par la littérature, qui souligne que la CSRD et les ESRS visent justement à améliorer la cohérence des pratiques de *reporting* au sein de l'UE.

Un autre atout souvent mentionné est l'alignement entre les ESRS et les normes GRI. De nombreux répondants notent que cette interopérabilité facilite la transition pour les entreprises qui utilisaient déjà le GRI. Les efforts passés ne sont pas perdus, certaines données pouvant être réutilisées, la logique des deux cadres étant similaire. Cet alignement, mis en avant dans les travaux de Van Dijk et al. (2024), permet aussi de limiter la charge administrative liée à l'adoption des nouvelles obligations.

La double matérialité, souvent mise en avant dans la littérature comme une caractéristique essentielle des normes ESRS, est présentée à la fois comme une réponse aux attentes des parties prenantes et comme un moyen d'évaluer les impacts financiers des enjeux de durabilité sur l'entreprise. Pourtant, ce que nous avons observé dans notre analyse, nuance cette vision. Du point de vue des entreprises, la double matérialité apparaît moins comme une attente exprimée par les parties prenantes que comme une exigence réglementaire à laquelle elles doivent se conformer. Certes, l'implication des parties prenantes permet d'affiner la compréhension de certains enjeux financiers liés à la durabilité. Néanmoins, les sujets identifiés comme matériels dans ce cadre restent souvent assez limités, ce qui restreint la portée réelle de l'exercice.

5.2.4 Limites des normes ESRS

Les entretiens ont mis en lumière plusieurs limites dans l'application des normes ESRS. La plus courante concerne la difficulté d'interprétation : les exigences sont parfois jugées floues, ce qui complique leur

mise en œuvre, notamment au démarrage. Beaucoup d'entreprises ont ressenti le besoin de se faire accompagner pour éviter les erreurs, signe que le cadre manque encore de clarté malgré sa structure.

Certaines données à déclarer, en particulier les informations sociales comme les rémunérations, posent également question. Leur sensibilité soulève des questions de confidentialité, surtout dans un contexte international où la protection des données varie d'un pays à l'autre.

Sur la double matérialité, la littérature évoque un risque d'interprétation divergente. Pourtant, dans notre analyse, les entreprises semblent avoir suivi les recommandations de l'EFRAG sans grandes ambiguïtés, même si l'exercice reste complexe.

Enfin, les données demandées sur la chaîne de valeur reposent souvent sur des estimations, ce qui peut nuire à leur fiabilité comme l'a souligné la Commission européenne (2024). Notre analyse nuance toutefois ce constat : les informations provenant des partenaires de niveau 1 sont en général assez solides, mais plus on s'éloigne dans la chaîne (niveau 2 et 3), plus les données deviennent approximatives, voire difficilement vérifiables.

5.3 Difficultés rencontrées lors de l'adoption des normes ESRS et GRI

Même si les normes GRI et ESRS sont largement encouragées par les autorités et reconnues pour renforcer la transparence en matière de durabilité, leur mise en place n'est pas toujours simple. Dans la pratique, de nombreuses entreprises se heurtent à des difficultés concrètes au moment de les appliquer. Cette section revient sur les principaux défis auxquels elles sont confrontées.

5.3.1 Difficultés pour les normes GRI

Pour beaucoup d'entreprises, adopter les normes GRI a marqué un vrai tournant. C'était souvent la première fois qu'elles abordaient la durabilité avec autant de rigueur. Les équipes dédiées étaient très récentes, parfois limitées à une ou deux personnes, et manquaient clairement d'expérience dans le domaine. Elles ont dû se former sur le tas, découvrir les normes GRI en même temps qu'elles essayaient de les appliquer, ce qui a naturellement rendu la tâche compliquée. Certaines notions, comme la matérialité ou la gouvernance, étaient particulièrement difficiles à appréhender. Face à ces défis, plusieurs entreprises ont préféré se faire accompagner par des cabinets spécialisés pour ne pas avancer complètement à l'aveugle.

L'autre grand défi a été de rassembler les données nécessaires car pour la plupart, c'était une première. Les équipes internes n'étaient ni équipées, ni prêtes, et les autres départements n'étaient pas toujours disponibles ou motivés à contribuer. Envoyer un fichier rempli de questions à des collègues déjà surchargés ne passait pas toujours très bien. En plus, certaines données dépendaient de prestataires externes, ce qui ajoutait encore de la complexité. Parfois, il fallait même aller chercher des infos auprès de locataires ou recouper des données provenant de plusieurs sites. Petit à petit, les entreprises ont dû identifier les bons interlocuteurs, expliquer les enjeux et commencer à poser les bases d'un système de collecte plus clair et plus structuré pour les années suivantes.

5.3.2 Difficultés pour les normes ESRS

L'un des premiers défis liés aux normes ESRS a été de convaincre les parties prenantes internes, surtout le *top management*. Comme lors des débuts avec les GRI, les équipes durabilité ont dû expliquer l'importance de la démarche et même l'obligation légale n'a pas toujours suffi à mobiliser les ressources nécessaires, notamment là où la gouvernance restait fragile.

La collecte de données, déjà compliquée avec les GRI, l'est encore plus ici. Les exigences sont plus strictes, les audits obligatoires et les données doivent être précises, traçables et justifiables. Cela

demande un vrai travail de fond, souvent dans des délais serrés. Des entreprises qui s'étaient débrouillées seules avec les GRI, se tournent désormais vers des experts.

Enfin, la compréhension des ESRS est un vrai casse-tête. Plus techniques, plus denses et souvent floues dans leurs formulations, elles en rendent l'appropriation difficile, surtout dans un contexte international. Beaucoup d'entreprises n'ont pas d'autre choix que de faire appel à des consultants pour s'y retrouver.

5.4 Éléments des normes GRI facilitant l'adoption des normes ESRS

Même si les normes ESRS introduisent de nouvelles exigences, elles ne partent pas de zéro. Pour de nombreuses organisations, l'expérience acquise avec les normes GRI constitue un véritable appui. Cette section met en avant les éléments des GRI qui rendent la transition vers les ESRS plus accessible et moins déroutante. En l'absence de littérature sur le sujet, nous nous sommes appuyés sur les similitudes entre les deux standards, considérées comme des éléments pouvant faciliter l'adoption des normes ESRS.

5.4.1 Collecte de données ESG

Les normes GRI ont permis de poser les premières bases d'un dispositif de collecte de données ESG, qui s'est révélé réutilisable lors du passage aux ESRS. D'après les entretiens menés, les processus et outils mis en place pour répondre aux exigences GRI, souvent de simples fichiers Excel partagés entre services, ont été largement reconduits pour la collecte des données ESRS. Cela s'explique en grande partie par la similarité des données demandées. Par exemple, les indicateurs de l'ESRS E1 sur le bilan carbone ou la consommation d'énergie correspondent directement aux GRI 305 et 302. Résultat : les entreprises ont pu réutiliser les informations existantes, ce qui a considérablement facilité la transition. Plusieurs d'entre elles parlent même d'un simple « copier-coller » des données GRI vers le format ESRS. Mais cette continuité a aussi montré ses limites. Avec l'élargissement du périmètre des ESRS (exigence d'audit, volume de données accru), les systèmes hérités ont dû être renforcés : automatisation, meilleure traçabilité et structuration des méthodes de collecte sont devenues nécessaires.

5.4.2 Structure organisationnelle

La mise en œuvre du GRI a conduit de nombreuses entreprises à structurer leur gouvernance ESG, souvent en créant un département ou une équipe dédiée RSE/durabilité. Ces équipes, déjà habituées aux exigences du GRI, ont été naturellement mobilisées pour répondre aux ESRS. Dans la plupart des cas, l'organisation n'a pas été bouleversée : les effectifs ont été maintenus et les recrutements supplémentaires sont restés limités. Par ailleurs, plusieurs entreprises s'étaient déjà dotées d'un comité ESG chargé de piloter la stratégie de durabilité. Ces structures ont joué un rôle clé dans l'appropriation des ESRS : elles ont offert une feuille de route claire et un capital d'expérience interne, facilitant l'adaptation aux nouvelles normes. En somme, la structure organisationnelle construite autour du GRI a servi de tremplin pour aborder les ESRS avec une base solide.

5.4.3 Matérialité

Les thématiques considérées comme matérielles dans les rapports GRI se sont, pour la plupart, retrouvées dans les analyses ESRS. Dans notre échantillon, quatre entreprises sur six ont conservé les mêmes enjeux clés, seules deux ayant ajouté un ou deux nouveaux sujets liés à la double matérialité. Cette continuité a simplifié la tâche : les données historiques déjà collectées ont pu être réutilisées ou actualisées, évitant de repartir à zéro. Les répondants soulignent également que l'approche GRI, centrée sur la matérialité d'impact, les a bien préparés à celle des ESRS. Ils évoquent avoir simplement actualisé leur analyse, en y intégrant la dimension financière et en menant quelques entretiens complémentaires avec les parties prenantes. Autrement dit, la base de matérialité construite sous GRI

a permis d'absorber plus facilement le changement imposé par les ESRS, tout en orientant les efforts vers l'identification des nouveaux risques et opportunités à dimension financière.

5.4.4 Aspects techniques

Sur le plan technique, la structure des normes GRI et ESRS présente de nombreuses similitudes avec des normes générales d'un côté et des normes thématiques de l'autre, ce qui était déjà observé par Baumüller et al. (2024). Les répondants confirment que l'architecture globale des deux référentiels est proche, tant dans l'enchaînement des normes que dans la structuration des chapitres. Cette interopérabilité est d'ailleurs reconnue par un index conjointement développé par le GRI et l'EFRAG. Dans la pratique, de nombreux indicateurs demandés par les ESRS sont très proches, voire identiques à ceux du GRI : diversité, empreinte carbone, consommation énergétique, gestion des déchets, etc. Ce qui a permis un transfert direct des données existantes vers les nouveaux formats ESRS. Par exemple, les bilans carbone réalisés sous GRI ont servi de base pour répondre à l'ESRS E1. Cependant, certains éléments qualitatifs propres aux ESRS comme les plans d'action détaillés, les analyses d'impact plus poussées ou les rapports narratifs sur la gouvernance, vont plus loin que la demande du GRI. Les entreprises ont donc dû monter en compétence, passant d'un *reporting* débutant à un *reporting* expert, plus analytique et narratif.

5.4.5 Chaîne de valeur

L'un des changements majeurs apportés par les ESRS concerne l'élargissement du périmètre de *reporting* à l'ensemble de la chaîne de valeur, y compris les fournisseurs de rang 2 et plus, les clients finaux ou encore les communautés locales. Le GRI insistait déjà sur l'engagement des parties prenantes, ce qui a préparé les entreprises à cette logique. Toutefois, les exigences ESRS sont plus strictes, notamment en ce qui concerne les travailleurs des fournisseurs ou les consommateurs. En réalité, la majorité des données ont été collectées auprès des parties prenantes directes (fournisseurs et clients de niveau 1). Pour les niveaux supérieurs, les entreprises ont souvent eu recours à des hypothèses de modélisation. Malgré cela, les retours sont globalement positifs : plusieurs répondants notent que la majorité des fournisseurs collaborent (72 % d'entre eux partagent leurs données), preuve que la culture du dialogue initiée par le GRI a porté ses fruits. En résumé, le GRI a permis de poser les bases d'une relation plus ouverte avec les parties prenantes. Mais avec les ESRS, les entreprises sont invitées à aller plus loin, à creuser davantage et à élargir leur regard pour répondre à des exigences plus fortes et, au fond, mieux comprendre leur impact global.

5.5 Éléments non anticipés par les GRI pour les normes ESRS

Bien que les normes GRI aient longtemps servi de référence en matière de reporting durable, elles ne couvrent pas certains aspects désormais intégrés par les normes ESRS. Cette section met en lumière les éléments que les GRI n'avaient pas pleinement anticipés.

5.5.1 Audit

Alors que le GRI n'imposait pas de vérification externe, les ESRS rendent l'audit obligatoire. Cette exigence s'est traduite par une charge de travail importante, il a fallu documenter chaque indicateur, justifier les sources, formaliser les responsabilités, souvent dans des délais courts. Pourtant, certaines entreprises ont mieux vécu cette transition, notamment celles qui avaient déjà initié des démarches volontaires d'assurance sur certaines données GRI. Elles ont pu s'appuyer sur cette base pour structurer plus efficacement leurs processus. Ce retour d'expérience montre que même si le GRI ne rendait pas l'audit obligatoire, il a pu servir de tremplin à ceux qui avaient anticipé les attentes croissantes en matière de transparence. Mais dans l'ensemble, beaucoup d'entreprises ont souligné qu'elles manquaient encore de maturité sur ces sujets. Et pour compliquer les choses, les approches très différentes d'un cabinet d'audit à l'autre ont parfois semé le doute et créé de l'incertitude.

5.5.2 Aspect technique

Sous les normes GRI, le *reporting* restait majoritairement centré sur des données chiffrées, avec des indicateurs relativement standardisés. Les ESRS, en revanche, élargissent considérablement les attentes : descriptions qualitatives détaillées, projections vers l'avenir, explication des politiques internes, intégration de nouvelles catégories de données, comme celles liées aux travailleurs non-salariés ou aux consommateurs finaux. Ce niveau d'exigence a surpris de nombreuses équipes qui ont dû revoir en profondeur leurs méthodes de collecte et de rédaction. Là où les normes GRI laissaient une certaine souplesse, les ESRS imposent une rigueur beaucoup plus forte, tant sur le contenu que sur la présentation. Plusieurs répondants parlent d'une montée en complexité réelle, qui a freiné, dans certains cas, la mise en conformité. Le manque de données disponibles ou l'absence de procédures adaptées a parfois ralenti les avancées techniques attendues.

5.5.3 Matérialité

La littérature avec Moi et al. (2024) et Hummel et Jobst (2024) souligne que le GRI met l'accent sur la matérialité d'impact, alors que les ESRS imposent une double matérialité incluant une dimension financière. Concrètement, les entretiens révèlent que l'expérience GRI a facilité l'analyse d'impact, mais que la matérialité financière est apparue comme un exercice totalement inédit. Les ESRS demandent d'évaluer l'effet des enjeux ESG sur les performances économiques, c'est-à-dire d'identifier simultanément l'impact et les risques/opportunités financiers associés. En somme, si la gestion de la matérialité d'impact était déjà facilitée par l'expérience GRI, l'introduction de la matérialité financière constitue la principale lacune non anticipée par ce référentiel. Le GRI n'a donc pas tout anticipé, mais a permis à certaines entreprises de ne pas partir de zéro.

6. Conclusion

Cette dernière section vient clore le travail réalisé. Nous commencerons par en résumer les principaux enseignements, afin d'en dégager une réponse claire à notre question de recherche. Ensuite, nous mettrons en lumière les apports de ce mémoire, tant pour la littérature académique que pour les pratiques managériales. Nous aborderons ensuite les limites rencontrées au cours de la recherche, avant de proposer quelques pistes concrètes pour de futures études qui pourraient prolonger ou approfondir nos analyses.

6.1 Récapitulatif du travail réalisé

Ce mémoire met en évidence à la fois la complexité et les opportunités liées à l'utilisation préalable des normes GRI dans le cadre de la transition vers les normes ESRS. Pour mettre en lumière ces éléments, notre analyse empirique s'est d'abord penchée sur les origines de ces normes, à savoir le *reporting* durable. Ce dernier est le plus souvent défini comme un outil de communication des enjeux ESG d'une entreprise, en mettant en avant leur importance stratégique pour son activité.

Notre étude met en évidence que le *reporting* durable répond avant tout à des attentes externes, notamment celles des investisseurs et clients. Il constitue également un levier stratégique pour améliorer l'image, renforcer la transparence, et structurer les actions internes. En cela, il s'affirme comme un outil à la fois de communication, de pilotage et de différenciation. Cependant, sa mise en œuvre se heurte à plusieurs obstacles que constituent un manque de compétences spécialisées, des problèmes de gouvernance interne, des difficultés dans la gestion et la fiabilité des données, ainsi qu'un déficit de comparabilité et de crédibilité des rapports. Ces limites soulignent les tensions persistantes entre les ambitions du *reporting* durable et les réalités organisationnelles.

Pour accentuer ces avantages ou diminuer ces limites, des cadres ont été créés, dont le GRI qui bien qu'ayant une reconnaissance internationale, une structure claire et une certaine flexibilité, présente aussi des faiblesses liées à son caractère volontaire, à des indicateurs parfois peu adaptés, ainsi qu'à l'absence d'audit systématique.

Bien que largement adopté par de nombreuses entreprises, le cadre du GRI n'était pas suffisant aux yeux de l'UE pour répondre pleinement aux enjeux de durabilité. C'est pourquoi, dans une volonté d'harmonisation et de transparence, l'UE impose désormais aux entreprises dépassant certains seuils de publier un rapport de durabilité conforme aux normes ESRS. Ces dernières offrent un cadre commun qui améliore la comparabilité des informations au sein de l'UE et renforce la fiabilité des rapports. Néanmoins, leur mise en œuvre s'avère parfois difficile : les exigences peuvent manquer de clarté, certaines données posent des questions de confidentialité et la qualité des informations recueillies diminue à mesure que l'on remonte la chaîne de valeur.

L'étude empirique de ce mémoire a pu mettre en lumière les difficultés que ces entreprises ont eues lors de l'adoption des normes citées ci-dessus. Pour beaucoup d'entreprises, l'adoption des normes GRI a été un vrai défi : elles manquaient d'expérience, comprenaient mal certaines notions, et ont souvent dû avancer sans méthode claire. La collecte de données s'est révélée particulièrement compliquée, avec peu de soutien interne et des équipes encore en rodage. Avec les normes ESRS, certaines de ces difficultés ont été mieux anticipées grâce à un cadre plus structuré. Mais de nouveaux obstacles sont apparus : des règles plus techniques, des exigences de données plus strictes, et une mobilisation du *top management* parfois difficile à obtenir.

Ensuite, ce travail a mis en évidence que les normes GRI ont constitué un véritable tremplin pour l'adoption des normes ESRS. Elles ont permis aux entreprises de structurer une première organisation

autour de la durabilité, en mettant en place des processus de collecte de données ESG, des équipes dédiées et des instances de gouvernance. Ces dispositifs ont souvent été reconduits et adaptés pour répondre aux nouvelles exigences des ESRS. La continuité entre les deux cadres, notamment la similarité des indicateurs et la structure générale des normes, a également joué un rôle clé. De nombreuses entreprises ont pu réutiliser leurs données et leurs analyses existantes, en particulier en matière de matérialité, ce qui a considérablement allégé le travail d'adaptation. Enfin, l'approche GRI axée sur le dialogue avec les parties prenantes a contribué à installer une culture de transparence et de collaboration, utile dans la mise en œuvre des ESRS.

Même si le GRI a posé des bases utiles, il n'a pas permis aux entreprises de se préparer à tous les défis des normes ESRS. L'un des plus marquants a été l'audit : avec le GRI, aucune vérification externe n'était exigée, alors que les ESRS imposent un audit obligatoire, ce qui a obligé les entreprises à documenter rigoureusement leurs données, souvent dans l'urgence. Du côté technique, le changement a aussi été brutal. Les ESRS demandent des descriptions qualitatives poussées et de nouvelles catégories de données, bien au-delà de ce que couvraient les indicateurs GRI. Enfin, la question de la double matérialité a constitué un vrai tournant : si les entreprises étaient déjà à l'aise avec l'analyse d'impact, intégrer la dimension financière a constitué une nouveauté. En somme, le GRI a permis d'avancer, mais n'a pas suffi à préparer les entreprises à la profondeur et à la technicité des exigences ESRS.

Il convient toutefois de nuancer : même parmi les éléments qui ont facilité la transition vers les ESRS, certains aspects comme la collecte de données n'étaient pas totalement aboutis. À l'inverse, pour les points qui n'étaient pas bien couverts par le GRI, comme l'audit, quelques entreprises avaient malgré tout pris de l'avance grâce à des initiatives spécifiques déjà mises en place sous le GRI.

En conclusion, les normes GRI ont permis de structurer les premières démarches de *reporting* durable, mais l'alignement complet avec les exigences des ESRS implique une montée en compétence et un investissement considérable pour les entreprises. L'apport des normes GRI a certes été précieux, mais reste insuffisant. Une transition plus progressive aurait sans doute été possible si un cadre intermédiaire avait été mis en place entre les deux référentiels, ce qui aurait permis de mieux accompagner les entreprises dans l'adoption des ESRS.

6.2 Contributions

D'un point de vue académique, même si certaines de nos sous-questions ont déjà été traitées dans la littérature, d'autres, y compris notre question de recherche principale, restaient encore peu explorées, ce qui s'explique facilement : l'obligation pour les entreprises de publier un rapport conforme aux normes ESRS ne s'applique qu'à partir de 2025. Ce mémoire a donc permis de combler en partie ce vide, en apportant un éclairage concret et actuel. D'un côté, il enrichit la littérature existante sur le *reporting* durable, les normes GRI et les ESRS en y apportant la dimension du point de vue des entreprises. De l'autre côté, il met en lumière les principales difficultés rencontrées par les entreprises dans l'adoption de ces cadres, tout en mettant en évidence les similitudes, les écarts et l'influence que les normes GRI ont pu exercer sur la mise en place des ESRS.

D'un point de vue managérial, ce mémoire met en lumière les principaux enjeux liés à la mise en œuvre du *reporting* durable dans les entreprises. Il montre que si les normes GRI ont permis de poser les premières bases d'un cadre structuré, l'arrivée des normes ESRS marque une étape importante, avec des exigences plus poussées et une approche plus intégrée. Pour les entreprises, l'étude souligne l'importance de structurer la gouvernance ESG, de mobiliser les équipes en interne, et de mettre en place des processus fiables de collecte et de traitement de l'information. Elle rappelle également que la réussite d'un tel changement repose sur une montée en compétence progressive, une implication claire de la direction et une bonne coordination entre les différents services.

Enfin, cette étude peut être utile pour les entreprises qui ne sont pas encore soumises aux normes ESRS mais qui le seront prochainement. Dans ce mémoire, nous avons mis en évidence que les normes GRI peuvent constituer une étape intermédiaire pertinente bien qu'imparfaite, pour amorcer une démarche structurée de *reporting* durable.

6.3 Limitations de l'étude empirique

Comme toute recherche, ce mémoire comporte certaines limites qu'il est important de reconnaître. Le nombre de participants à la partie empirique est relativement restreint (11 personnes), ce qui réduit forcément la représentativité des résultats. De plus, l'application des normes GRI varie d'une entreprise à l'autre : certaines les intègrent de manière très poussée, d'autres de façon plus partielle. Cela crée une certaine subjectivité dans les réponses recueillies. Il faut aussi garder en mémoire que les personnes interrogées peuvent, consciemment ou non, exprimer certains biais, qu'ils soient défensifs, stratégiques ou liés à la culture de leur organisation. Enfin, tous les répondants n'étaient pas experts en GRI, et certains n'étaient même pas présents au moment de l'implémentation des normes. Cela peut forcément influencer la qualité et la précision des retours obtenus.

Une autre limite tient au fait que nous avions initialement prévu de contacter des consultants spécialisés en RSE, car leur regard externe, fondé sur l'expérience de plusieurs entreprises, aurait apporté une perspective complémentaire. Malheureusement, malgré nos efforts, nous n'avons pas réussi à établir de contact avec eux. Néanmoins, notre échantillon comprend tout de même deux anciens consultants ayant travaillé au sein du département *Sustainability* de Deloitte, ce qui apporte une autre perspective, même si elle est un peu différente de celui que nous projetions au départ.

6.4 Futures perspectives de recherche

Un sujet intéressant pour de futures recherches concerne les entreprises internationales qui n'ont pas leur siège en UE, mais qui seront quand même tenues de publier un rapport conforme à la CSRD. Beaucoup d'entre elles continueront aussi à utiliser le GRI, ce qui soulève des questions concrètes sur la gestion de deux référentiels en parallèle. Avec les évolutions récentes comme la directive *Omnibus*, on peut aussi se demander si les normes ESRS vont à terme, s'aligner davantage sur le GRI pour simplifier la vie des entreprises. Cela amène à réfléchir au futur du GRI en Europe comme à l'international : va-t-il rester un cadre de référence ou perdre en influence face aux normes obligatoires ? De manière plus large, il reste encore énormément de sujets autour de la durabilité et du *reporting* qui n'ont pas été étudiés et qui mériteraient d'être explorés dans les années à venir.

7. Annexes

Annexe 1 : Objectifs de développement durable



Source : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communications-material/>

Annexe 2 : Normes GRI

Normes économiques

Norme	Intitulé complet	Champ couvert	Indicateurs
GRI 201	Performance économique	Création et distribution de la valeur économique (revenus, coûts, salaires, impôts, aides publiques, risques climatiques financiers).	201-1 : Valeur économique directe générée et distribuée 201-2 : Risques et opportunités climatiques 201-3 : Retraites 201-4 : Aides publiques
GRI 202	Présence sur le marché	Contribution à l'économie locale via l'emploi et les salaires.	202-1 : Ratio salaire/salaire minimum local 202-2 : Cadres supérieurs locaux
GRI 203	Impacts économiques indirects	Retombées socio-économiques indirectes (emplois induits, infrastructures, etc.).	203-1 : Investissement dans des Infrastructures 203-2 : Retombées indirectes
GRI 204	Pratiques d'achats	Stratégies d'achats responsables (fournisseurs locaux).	204-1 : % achats locaux
GRI 205	Lutte contre la corruption	Prévention des actes de corruption.	205-1 : Évaluation des risques de corruption 205-2 : Formations/Communication pour lutter contre la corruption 205-3 : Incidents confirmés de corruption
GRI 206	Comportement anticoncurrentiel	Respect des règles de concurrence loyale.	206-1 : Actions en justice
GRI 207	Fiscalité	Stratégie et gouvernance fiscale, transparence pays par pays.	207-1 à 207-4 : Stratégie, gouvernance, dialogue, reporting par pays.

Les normes économiques englobent la performance économique (GRI 201), la présence sur le marché (GRI 202), l'impact économique indirect (GRI 203), les pratiques d'achat (GRI 204), la lutte contre la corruption (GRI 205), les comportements anticoncurrentiels (GRI 206) et la fiscalité (GRI 207). Ces normes imposent l'évaluation et la gestion des impacts économiques indirects, comme le soutien au développement local ou la création d'emplois. Les entreprises doivent mettre en place des politiques strictes pour prévenir la corruption et les comportements anticoncurrentiels, tout en adoptant des pratiques d'achat responsables favorisant des fournisseurs éthiques. Enfin, elles doivent s'assurer de respecter les obligations fiscales en conformité avec les réglementations en vigueur, tout en démontrant leur contribution à l'économie nationale et locale (GSSB, 2023).

Normes environnementales

Norme	Intitulé complet	Champ couvert	Indicateurs
GRI 301	Matières	Utilisation des matériaux et ressources, matières recyclées, récupération de produits en fin de vie.	301-1 : Matières utilisées 301-2 : Matières recyclées 301-3 : Produits d'emballage revalorisés
GRI 302	Énergie	Consommation d'énergie, efficacité énergétique, énergie renouvelable, réduction de l'intensité énergétique.	302-1 : Consommation interne 302-2 : Consommation externe 302-3 : Intensité énergétique 302-4 : Réduction de la consommation énergétique 302-5 : Réduction de la consommation énergétique des produits et services
GRI 303	Eau et effluents	Prélèvements, consommation et rejets d'eau, gestion des impacts sur les bassins versants et milieux aquatiques.	303-1 : Ressources partagées 303-2 : Gestion des impacts liés au rejet de l'eau 303-3 : Prélèvement d'eau 303-4 : Rejets 303-5 : Consommation
GRI 304	Biodiversité	Impacts sur les zones protégées, espèces menacées, restauration d'habitats et conservation de la biodiversité.	304-1 : Zones protégées 304-2 : Impacts significatifs 304-3 : Habitats protégés ou restaurés 304-4 : Espèces menacées
GRI 305	Émissions	Émissions de GES (Scopes 1, 2, 3), substances appauvrissant l'ozone, polluants atmosphériques.	305-1 : GES directs 305-2 : GES indirectes (scope 2) 305-3 : GES indirectes (scope 3) 305-4 : Intensité GES 305-5 : Réduction GES 305-6 : Substances ozone 305-7 : Émissions atmosphériques
GRI 306	Déchets	Déchets dangereux et non dangereux, valorisation et élimination, gestion responsable et prévention.	306-1 : Impacts déchets 306-2 : Gestion des impacts 306-3 : Quantités générées 306-4 : Déchets non destinés à l'élimination 306-5 : Déchets destinés à l'élimination
GRI 308	Évaluation environnementale des fournisseurs	Critères environnementaux pour les fournisseurs, due diligence, gestion des impacts environnementaux négatifs.	308-1 : Nouveaux fournisseurs analysés 308-2 : Impacts négatifs des fournisseurs

Les normes environnementales regroupent les matériaux (GRI 301), l'énergie (GRI 302), l'eau et les effluents (GRI 303), la biodiversité (GRI 304), les émissions (GRI 305), les effluents et déchets (GRI 306), et l'évaluation environnementale des fournisseurs (GRI 308) (GSSB, 2023). Les entreprises doivent indiquer combien de matériaux elles utilisent, en différenciant ce qui est renouvelable de ce qui ne l'est pas et mesurer leur consommation d'énergie, tout en expliquant comment elles améliorent leur efficacité ou utilisent des énergies vertes. Il faut aussi surveiller la consommation et le rejet d'eau, en s'assurant de respecter les normes et prendre en compte les impacts sur la biodiversité, notamment dans les zones sensibles. Les entreprises doivent mesurer leurs émissions de gaz à effet de serre, gérer leurs déchets correctement, respecter les lois environnementales et déclarer toute infraction. En plus, elles doivent vérifier que leurs fournisseurs respectent des critères environnementaux et doivent agir si des problèmes sont identifiés : cela permet de mieux gérer leur impact sur la planète (GSSB, 2023).

Normes sociales

Norme	Intitulé complet	Champ couvert	Indicateurs clés
GRI 401	Emploi	Embauche, rétention et conditions de travail.	401-1 : Nouveaux recrutements 401-2 : Avantages sociaux 401-3 : Congé parental
GRI 402	Relations employés/direction	Couvre les pratiques de consultation des salariés et représentants (syndicats, conseils d'entreprise) lors de changements stratégiques (restructurations, fermetures, délocalisations).	402-1 : Périodes minimales de préavis pour les changements opérationnels
GRI 403	Santé et Sécurité au travail	Santé, sécurité, gestion des risques	403-1 à 403-10 : Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail, accidents, formation, maladies
GRI 404	Formation et éducation	Formation, développement des compétences et carrière.	404-1 : Heures de formation/an 404-2 : Programmes 404-3 : Évolution de carrière
GRI 405	Diversité et égalité des chances	Égalité de traitement et diversité.	405-1 : Diversité organes de gouvernance + employés 405-2 : Écarts salariaux
GRI 406	Lutte contre la discrimination	Traitement équitable, interdiction de toute discrimination liée au genre, race, religion, handicap.	406-1 : Incidents de discrimination
GRI 407	Liberté syndicale et négociation collective	Respect du droit syndical et de négociation collective.	407-1 : Risques d'opération syndicale
GRI 408	Travail des enfants	Prévention du travail des enfants dans les opérations et la chaîne d'approvisionnement.	408-1 : Risques d'incidents de travail des enfants
GRI 409	Travail forcé ou obligatoire	Lutte contre le travail forcé et l'esclavage moderne.	409-1 : Risques d'incidents de travail forcé
GRI 410	Pratiques de sécurité	Respect des droits humains par le personnel de sécurité.	410-1 : Formation du personnel de sécurité
GRI 411	Droits des peuples autochtones	Respect des droits des peuples autochtones.	411-1 : Violations des droits autochtones
GRI 413	Communautés locales	Dialogue et impact des opérations sur les communautés locales.	413-1 : Activités communautaire, évaluations d'impact et programme de développement 413-2 : Opérations ayant un impact négatif significatif sur les communautés locales

GRI 414	Évaluation sociale des fournisseurs	Conditions sociales dans la chaîne d'approvisionnement.	414-1 : Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux 414-2 : Impacts sociaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises
GRI 415	Politiques publiques	Contributions politiques	415-1 : Contributions politiques
GRI 416	Santé et sécurité des consommateurs	Sécurité des produits/services pour les utilisateurs.	416-1 : Évaluation des impacts des produits sur la santé/sécurité 416-2 : Incidents de non-conformité
GRI 417	Commercialisation et étiquetage	Information produit, étiquetage, marketing responsable.	417-1 : Informations et étiquetage produit 417-2 : Incidents de non-conformité liés à l'étiquetage 417-3 : Incidents de non-conformité liés au marketing
GRI 418	Confidentialité des données des clients	Confidentialité des données personnelles des clients.	418-1 : Plaintes fondées pour violation de la vie privée ou perte de données clients

Les normes GRI de la série 400 concernent les divulgations sociales. Elles couvrent l'emploi (GRI 401), les relations entre le travail et la direction (GRI 402), la santé et sécurité au travail (GRI 403), la formation et l'éducation (GRI 404), la diversité et l'égalité des chances (GRI 405), la non-discrimination (GRI 406), la liberté d'association et de négociation collective (GRI 407), le travail des enfants (GRI 408), le travail forcé ou obligatoire (GRI 409), les pratiques de sécurité (GRI 410), les droits des peuples autochtones (GRI 411), les communautés locales (GRI 413), l'évaluation sociale des fournisseurs (GRI 414), les politiques publiques (GRI 415), la santé et sécurité des clients (GRI 416), la commercialisation et l'étiquetage (GRI 417), la confidentialité des données des clients (GRI 418) (GSSB, 2023). Les normes de la série 400 exigent de publier des données clés telles que le nombre de nouvelles embauches, le taux de rotation du personnel les avantages sociaux offerts. Il doit être précisé les mesures en santé et sécurité au travail, le nombre moyen d'heures de formation par employé ainsi que les évaluations formelles de performance. Des informations sur la diversité, les incidents de discrimination les impacts des opérations sur les communautés locales doivent être également incluses. Enfin, les risques liés au travail forcé, les critères sociaux pour les fournisseurs et les contributions aux partis politiques ou les impacts sur la santé et la sécurité des produits, doivent être clairement rapportés (GSSB, 2023).

Normes sectorielles

Norme	Intitulé complet	Secteur concerné	Enjeux spécifiques couverts
GRI 11	Secteur du pétrole et du gaz	Industrie pétrolière et gazière	Changement climatique, transition énergétique, biodiversité, droits humains, transparence économique.
GRI 12	Secteur du charbon	Industrie charbonnière	Transition juste, fermetures de sites, gestion des résidus miniers, impacts communautaires.
GRI 13	Secteurs agriculture, aquaculture et pêche	Agroalimentaire, production agricole et pêche	Déforestation, santé des sols, sécurité alimentaire, bien-être animal, droits des petits producteurs.
GRI 14	Secteur minier	Industrie minière	Gestion des déchets, sites à risques, conflits, travail artisanal, biodiversité, communautés locales.

Les normes sectorielles présentent des spécificités propres à certains secteurs d'activité et nécessitent une analyse plus approfondie que d'autres. À ce jour, le GRI identifie quatre secteurs prioritaires : le secteur pétrolier et gazier (GRI 11), le secteur du charbon (GRI 12), le secteur de l'agriculture, de l'aquaculture et de la pêche (GRI 13), ainsi que le secteur minier. (GRI 14) Toutefois, ces normes devraient s'étendre à 40 secteurs dans les années à venir, couvrant des domaines variés tels que la finance, les transports et la logistique, ainsi que le secteur technologique (GSSB, 2023).

Chaque norme sectorielle présente des spécificités uniques qui ne sont pas nécessairement applicables à d'autres secteurs. Cependant, de manière générale, les normes sectorielles imposent l'identification et l'analyse approfondie des impacts matériels propres au secteur concerné, afin de les mettre en avant. Par exemple, dans le secteur pétrolier, la gestion des émissions de méthane constitue une priorité spécifique. Ces normes prévoient également des indicateurs et des métriques adaptés aux activités de chaque secteur. Un autre exemple est le secteur minier, qui doit se conformer à des exigences spécifiques telles que la mise en œuvre de politiques de réhabilitation des sites après exploitation (GSSB, 2023).

Annexe 3 : Normes ESRS

ESRS Environnement

ESRS Environnement	Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes
ESRS E1	Changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptation au changement climatique - Atténuation du changement climatique - Énergie 	/
ESRS E2	Pollution	<ul style="list-style-type: none"> - Pollution de l'air - Pollution des eaux - Pollution des sols - Pollution des organismes vivants et des ressources alimentaires - Substances préoccupantes - Substances extrêmement préoccupantes - Microplastiques 	/
ESRS E3	Ressources aquatiques et marines	<ul style="list-style-type: none"> - Eau - Ressources marines 	<ul style="list-style-type: none"> - Consommation d'eau - Prélèvements d'eau - Rejet des eaux - Rejet des eaux dans les océans - Extraction et utilisation des ressources marines
ESRS E4	Biodiversité et écosystèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Vecteurs d'incidence directe de la perte de biodiversité - Incidences sur l'état des espèces - Incidences sur l'étendue et l'état des écosystèmes - Incidences et dépendances sur les services écosystémiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement climatique - Changement d'affectation des terres, changement d'utilisation de l'eau douce et des mers - Exploitation directe - Espèces exotiques envahissantes - Pollution - Taille des populations d'espèces

			<ul style="list-style-type: none"> - Risque d'extinction mondiale des espèces - Dégradation des sols - Désertification - Imperméabilisation des sols
ESRS E5	Economie circulaire	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources entrantes, y compris l'utilisation des ressources - Ressources sortantes liées aux produits et services - Déchets 	/

L'ESRS Environnement est structuré autour de cinq grands thèmes : ESRS E1 (Changement climatique), ESRS E2 (Pollution), ESRS E3 (Ressources aquatiques et marines), ESRS E4 (Biodiversité et écosystèmes) et ESRS E5 (Économie circulaire) (Commission européenne, 2023c). Ces thèmes sont ensuite déclinés en sous-sections pouvant être trouvées en annexe.

L'ESRS Environnement demande aux entreprises de partager leurs actions et impacts concernant des enjeux cruciaux comme le changement climatique, la pollution, la gestion de l'eau, la biodiversité et l'économie circulaire. L'objectif est d'évaluer comment leurs activités affectent l'environnement, que ce soit positivement ou négativement (Commission européenne, 2023c). Les entreprises doivent expliquer les mesures qu'elles prennent pour réduire leur empreinte écologique, comme la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la gestion des ressources naturelles et la protection des écosystèmes. Elles doivent aussi décrire leurs progrès et les résultats obtenus, offrant ainsi une vision claire de leurs efforts pour un avenir plus durable (Commission européenne, 2023c).

ESRS Social

ESRS Social	Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes	
ESRS S1	Effectifs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité de l'emploi - Temps de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation et développement des compétences
ESRS S2	Travailleurs de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> - Égalité de traitement et égalité des chances pour tous - Autres droits liés au travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Salaires décents - Dialogue social - Santé et sécurité - Égalité de genre et égalité de rémunération pour un travail de valeur égale 	<ul style="list-style-type: none"> - Emploi et inclusion des personnes handicapées - Mesures de lutte contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail - Travail des enfants - Travail forcé - Logement adéquat - Protection de la vie privée
ESRS S3	Communautés touchées	<ul style="list-style-type: none"> - Droits économiques, sociaux et culturels des communautés - Droits civils et politiques des communautés - Droits des peuples autochtones 	<ul style="list-style-type: none"> - Logement adéquat - Alimentation adéquate - Eau et assainissement - Incidences liées à la terre - Incidences liées à la sécurité - Incidences sur les défenseurs des droits de l'homme 	<ul style="list-style-type: none"> - Consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause - Droits culturels - Auto-détermination - Liberté d'expression - Liberté de réunion - Non-discrimination

ESRS S4	Consommateurs et utilisateurs finaux	<ul style="list-style-type: none"> - Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux - Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection de la vie privée - Liberté d'expression - Accès à l'information (de qualité) - Santé et sécurité - Sécurité de la personne 	<ul style="list-style-type: none"> - Protection des enfants - Non-discrimination - Accès aux produits et services Pratiques de commercialisation responsables
----------------	--------------------------------------	---	---	---

L'ESRS Social est structuré autour de 4 grands thèmes : ESRS S1 (Effectifs de l'entreprise), ESRS S2 (Travailleurs de la chaîne de valeur), ESRS S3 (Communautés touchées) et ESRS S4 (Consommateurs et utilisateurs finaux) (Commission européenne, 2023c). Ces thèmes sont ensuite déclinés en sous-sections pouvant être trouvées en annexe.

L'ESRS Social s'applique tant aux employés directs qu'aux travailleurs de la chaîne de valeur, en établissant des exigences relatives aux travailleurs, aux communautés affectées, ainsi qu'aux consommateurs et utilisateurs finaux (Commission européenne, 2023c). Son objectif est de déterminer les impacts, positifs ou négatifs, de l'entreprise sur ces trois domaines et que les entreprises doivent intégrer dans la publication de leur rapport de durabilité. La norme impose aux entreprises de détailler leurs stratégies pour identifier et gérer ces impacts, en abordant des enjeux tels que les conditions de travail, la liberté d'expression et les droits de l'homme. De plus, elle exige des entreprises qu'elles expliquent comment ces domaines peuvent générer des effets positifs ou négatifs sur la société, notamment en matière d'égalité des genres et de protection de la vie privée. Enfin, une présentation détaillée de la composition des effectifs, des communautés touchées et des consommateurs est requise afin de mieux appréhender la structure de l'entreprise (Commission européenne, 2023c).

ESRS Gouvernance

ESRS Gouvernance	Thème	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes
ESRS G1	Conduite des affaires	<ul style="list-style-type: none"> - Culture d'entreprise - Protection des lanceurs d'alerte - Bien-être animal - Engagement politique et activités de lobbying - Gestion des relations avec les fournisseurs, y compris les pratiques en matière de paiement - Corruption et versement de pots-de-vin 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention et détection, y compris les formations - Incidents/Cas

L'ESRS Gouvernance est structuré autour d'un grand thème : ESRS G1 (Conduite des affaires). Ce thème est ensuite décliné en sous-sections. Cette norme précise les exigences de publication pour permettre aux utilisateurs de comprendre la stratégie, les processus et les résultats d'une entreprise en matière de durabilité (Commission européenne, 2023c).

Annexe 4 : Comparaison des normes GRI et ESRS

ESRS	GRI	Comparaison
ESRS S1	GRI 2 : <i>General disclosures</i> (2-8 Travailleurs non-salariés)	Le GRI 2-8 concerne les travailleurs sous contrôle de l'organisation, tandis que l'ESRS S1 inclut les indépendants et les prestataires d'entreprises d'emploi.
ESRS 2	GRI 2 : <i>General disclosures</i> (2-27 Respect des lois et règlements)	Le GRI 2-27 traite des violations majeures classées par type, tandis que l'ESRS met l'accent sur les impacts financiers, la pollution, la corruption et les droits humains graves. + différence de granularité
ESRS 1	GRI 2 : <i>General disclosures</i> (2-28 Associations de membres)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS S1	GRI 202 : Présence sur le marché 2016 (202-1 Ratios du salaire standard de débutant par sexe, par rapport au salaire minimum local)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS 1	GRI 203 : Impacts économiques indirects 2016 (203-1 Investissements dans les infrastructures et services soutenus)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS 1	GRI 204 : Pratiques d'approvisionnement 2016 (204-1 Proportion des dépenses effectuées auprès de locaux)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS G1	GRI 205 : Lutte contre la corruption 2016 (205-1 Opérations évaluées en fonction des risques liés à la corruption + 205-2 Communication et formation sur les politiques et procédures de lutte contre la corruption)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS E5	GRI 301 : Matériaux 2016 (301-1 Matières utilisées en poids ou en volume)	Différence de granularité
ESRS 1	GRI 301 : Matériaux 2016 (Produits recyclés et leurs matériaux d'emballage)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS 1	GRI 302 : Énergie 2016 (302-1 Consommation d'énergie au sein de l'organisation + 302-2 Consommation d'énergie en dehors de l'organisation)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS 1	GRI 302 : Énergie 2016 (302-4 Réduction de la consommation d'énergie + 302-5 Réduction des besoins en énergie des produits et des services)	GRI demande plus d'éléments de publication
ESRS E2 + ESRS 1 + ESRS 3	GRI 303 : Eau et effluents 2018 (303-2 Gestion des impacts liés aux rejets d'eau + 303-3 Prélèvement d'eau + 303-4 Rejets d'eau)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées.
ESRS E4	GRI 304 : Biodiversité 2016 (304-1 Sites opérationnels détenus, loués, gérés dans des zones protégées ou adjacentes à celles-ci + 304-4 Espèces de la liste rouge de l'IUCN et espèces figurant sur les listes nationales de conservation des habitats dans les zones affectées par les opérations)	Différence de granularité

ESRS E1	GRI 305 : Émissions 2016 (3-3 Gestion des thèmes matériels et de l'environnement	GRI demande plus d'éléments de publication
ESRS E1	GRI 305 : Émissions 2016 (305-4 Intensité des émissions de GES)	Différence de granularité
ESRS E1	GRI 305 : Émissions 2016 (305-6 Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS E5	GRI 306 : Déchets 2020 (306-3 Déchets produits + 306-4 Déchets détournés de l'élimination + 306-5 Déchets orientés vers l'élimination)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS E2 + ESRS 1	GRI 306 : Effluents et déchets 2016 (306-3 Déversements importants)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS G1	GRI 308 : Évaluation environnementale des fournisseurs 2016 (308-1 Nouveaux fournisseurs qui ont été présélectionnés sur la base de critères environnementaux)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS S1	GRI 401 : Emploi 2016 (401-1 Embauche de nouveaux salariés et rotation du personnel + 401-3 Congé parental)	Différence de granularité
ESRS S1 + ESRS 1	GRI 402 : Relations patronales/syndicales 2016 (402-1 Délais de préavis minimaux concernant les changements opérationnels)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS S1	GRI 403 : Santé et la sécurité au travail 2018 (403-1 Système de gestion de la santé et de la sécurité au travail)	Différence de granularité
ESRS S1 + ESRS 1	GRI 403 : Santé et sécurité au travail 2018 (403-3 Services de santé au travail + 403-4 + 403-5 + 403-6)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS S1	GRI 403 : Santé et la sécurité au travail 2018 (403-8 + 403-9 + 403-10)	Différence de définition des travailleurs qui ne sont pas des employés
ESRS 2 + ESRS S1	GRI 405 : Diversité et l'égalité des chances 2016 (405-1 Diversité des organes de gouvernance et salariés)	Différence de granularité
ESRS S1 + ESRS S2 + ESRS 1	GRI 407 : Liberté syndicale et négociation collective 2016 (407-1 Opérations et fournisseurs dans lesquels dans lesquels le droit à la liberté d'association et à la négociation collective peut être menacé)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS S1 + ESRS S2	GRI 408 : Travail des enfants 2016 (408-1 Opérations et fournisseurs présentant des risques importants d'incidents liés au travail des enfants)	GRI demande plus d'éléments de publication
ESRS S1 + ESRS S2	GRI 409 : Travail forcé ou obligatoire 2016 (409-1 Opérations et fournisseurs exposés à un risque important d'incidents de travail forcé ou obligatoire)	GRI demande plus d'éléments de publication
ESRS 1 + ESRS S3	GRI 410 : Sécurité - Pratiques 2016 (410-1 Personnel de sécurité formé aux politiques ou procédures en matière de droits de l'homme)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS S3	GRI 411 : Droits des autochtones 2016 (411-1 Incidents de violations des droits des peuples autochtones)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS S3	GRI 413 : Communautés locales 2016 (413-1 Opérations avec la participation des communautés locales, des études d'impact et des programmes de développement	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.

ESRS G1	GRI 414 : Évaluation sociale des fournisseurs sociale 2016 (414-1 Nouveaux fournisseurs qui ont été sélectionnés sur la base de critères sociaux)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS 1 + ESRS S4	GRI 416 : Santé et sécurité des clients 2016 (416-1 Évaluation de l'impact des produits et services sur la santé et la sécurité des catégories de produits et de services)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS S4	GRI 416 : Santé et sécurité des clients 2016 (416-2 Incidents de non-conformité concernant la santé et la sécurité des produits et services)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS S4	GRI 417 : Marketing et l'étiquetage 2016 (417-1 Exigences en matière d'information et d'étiquetage, les informations sur les produits et services et l'étiquetage)	Présentent des variations dans la façon dont les données doivent être structurées
ESRS S4	GRI 417 : Marketing et l'étiquetage 2016 (417-2 Incidents de non-conformité concernant les informations et l'étiquetage des produits et services + 417-3 Incidents de non-conformité concernant les communications marketing)	Données quantitatives demandées par la GRI, alors que l'ESRS exige des données qualitatives.
ESRS S4	GRI 418 : Vie privée des clients 2016 (418-1 Plaintes motivées concernant des atteintes à la vie privée des clients et de la perte de données relatives aux clients)	Différence de granularité

Source : https://www.globalreporting.org/media/z2vmbks/gri-standards-and-esrs-draft-interoperability-index_20231130-final.pdf

Annexe 5 : Guide d'entretien pour les responsables RSE

Informations générales :

- Entreprise :
- Nom :
- Prénom :
- Poste occupé :
- Parcours académique et professionnel :

1. Reporting de durabilité

- Comment définiriez-vous le *reporting* durable ?
- Qu'est-ce qui vous a motivé à vous lancer dans un rapport de durabilité, et quels bénéfices en avez-vous retirés depuis ?

2. Cadre GRI

- Pourquoi votre entreprise a-t-elle choisi le cadre GRI plutôt qu'un autre ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la préparation du rapport de durabilité selon les standards GRI ?
- Quels changements organisationnels avez-vous dû opérer pour répondre aux exigences du GRI (recrutements, formations, nouveaux outils, expertise externe, etc.) ?
- Comment évaluez-vous l'évolution des standards GRI au fil des années ? Pensez-vous qu'ils restent pertinents face aux enjeux actuels ?

2. Cadre ESRS

- Comment votre entreprise a-t-elle anticipé ou géré la transition vers les standards ESRS ?
- Les exigences des ESRS relatives au *reporting* sur l'ensemble de la chaîne de valeur posent-elles problème ? Si oui, lesquelles (collecte de données, mobilisation des fournisseurs, etc.) ?
- Quels ajustements organisationnels avez-vous mis en place pour répondre aux exigences des ESRS (recrutements, formations, outils, expertise externe) ?
- Votre entreprise a-t-elle dû repenser ses systèmes d'information pour la collecte et la centralisation des données exigées par les ESRS ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans la préparation d'un rapport de durabilité conforme aux ESRS

4. Comparaison entre les cadres ESRS et GRI

- Pourriez-vous indiquer les principales similitudes et différences que vous avez observées entre ces deux cadres ?
- Comment votre organisation gère-t-elle les éventuelles contradictions ou divergences d'interprétation entre les deux cadres, notamment autour du concept de double matérialité ? Avez-vous mis en place une méthodologie spécifique pour cela ? Comment avez-vous vécu la transition entre les deux approches de matérialité ?
- Les exigences en matière d'audit et d'assurance imposées par les ESRS représentent-elles une charge supplémentaire significative par rapport à vos pratiques précédentes avec le GRI ? Si oui, sur quels aspects en particulier ?

5. Utilisation antérieure du cadre GRI

- En quoi l'usage antérieur des standards GRI facilite-t-il la création d'un rapport de durabilité conforme aux exigences des ESRS
- Quels domaines les standards GRI ne vous ont-ils pas permis de bien anticiper dans le cadre des exigences ESRS ?
- Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui s'apprête à se lancer dans le *reporting* ESRS dans les années à venir ? Est-il utile, selon vous, de s'appuyer d'abord sur le GRI ?

Annexe 6 : Grande entreprises prise en compte dans l'échantillon

3B-FIBREGLASS	3M BELGIUM	A.M.L.	ABLS	ABLYNX	ABRISO-JIFFY
ACCENT CONSTRUCT	ACCENT JOBS FOR PEOPLE	ACCENTURE	ACCOR INVEST BELGIUM	ACERTA	ACLAGRO
ACTIEF INTERIM	ACTION BELGIUM	ADECCO PERSONNEL SERVICES	ADIENT BELGIUM	ADVICE FOR TECHNICAL SYSTEMS	AERTSSEN INFRA
AGC GLASS EUROPE	AGENTSCHAP - L'AGENCE	AGFA	AGFA-GEVAERT	AGILITAS GROUP	AGRISTO
AIB	AIDE	AIR BELGIUM	AIR LIQUIDE	AIR PRODUCTS	AISIN EUROPE
AJINOMOTO OMNICHEM	AKKODIS BELGIUM	AKZO NOBEL PAINTS BELGIUM	ALBERT HEIJN BELGIE	ALCON LABORATORIES BELGIUM	ALDI
ALGEMEEN ZIEKENHUIS ALMA	ALGEMEEN ZIEKENHUIS OOSTENDE	ALKEN-MAES	ALLNEX BELGIUM	ALPHA CREDIT	ALPRO
ALRO	ALSTOM BELGIUM	ALTEN BELGIUM	ALTRAD SERVICES	ALUMINIUM DUFFEL	ALYZIA BELGIUM
AMCOR FLEXIBLES TRANSPAC	AMP	ANGLO BELGIAN CORPORATION	ANHEUSER-BUSCH INBEV	AON BELGIUM	APERAM STAINLESS
APK INFRA	APOK	APRIL BEAUTY BELGIUM	AQUAFIN	ARAMARK	ARCADIS BELGIUM
ARCELOR MITTAL BELGIUM	ARDO ARDOOIE	ARGEA	ARGEN-X	ARLANXEO BELGIUM	ARMONEA
ARTEVELDEHOGE SCHOOL	ARVAL BELGIUM	ARVESTA	ARVESTA BELGIUM	ASAP.BE	ASCO INDUSTRIES
ASL AIRLINES BELGIUM	ASSOCIATED WEAVERS-EUROPE	ASSOCIATION CHRETIENNE DES INSTITUTIONS SOCIALES ET DE SANTE	ASSOCIATION DES CONSOMMATEURS TEST ACHATS	ASSOCIATION INTERCOMMUNALE DE TRAITEMENT DES DECHETS LIEGEOIS	ASTRA SWEETS
ATALIAN	ATLAS COPCO AIRPOWER	ATOS BELGIUM	ATTENTIA PREVENTION & PROTECTION -	AUDI BRUSSELS	AURUBIS BEERSE
AURUBIS OLEN	AUTO 5	AUTOGRILL BELGIE	AUTOSECURITE-BUR. D'ETUDE & DE CONTROLE EN VUE DE LA SECURITE	AUTOVEILIGHEID	AVA PAPIERWAREN
AVERY DENNISON BELGIE	AVERY DENNISON MATERIALS BELGIUM	AVIAPARTNER BELGIUM	AVIKO BELGIUM	AXUS	AZ RIVIERENLAND
B.I.G. FLOORCOVERINGS	BAGGERWERKEN DECLOEDT & ZOON	BALTA INDUSTRIES	BALTIMORE AIRCOIL INTERNATIONAL	BARCO	BARRY CALLEBAUT BELGIUM NV
BARRY CALLEBAUT MANUFACTURING HALLE	BASF ANTWERPEN	BASF BELGIUM COORDINATION CENTER	BASIC-FIT BELGIUM	BAXALTA BELGIUM MANUFACTURING	BAXTER
BECTON DICKINSON BENELUX	BECTON DICKINSON DISTRIBUTION CENTER	BEKAERT	BELGACOM INTERNATIONAL CARRIER SERVICES	BELGAN	BELGOPROCESS
BELORTA	BELPARK	BNEO-ORAFTI	BENU	BERGERAT MONNOYEUR	BERRYALLOC
BESIX INFRA	BFS EUROPE	BIDFOOD	BILFINGER INDUSTRIAL SERVICES BELGIE	BILFINGER ROB	BIOBEST GROUP

BIOCARTIS	BIOPLANET	BISCUITERIE THIJS	BOREALIS POLYMERS	BLACK & DECKER LIMITED	BLECKMANN BELGIE NV
BOELS VERHUUR	BOREALIS ANTWERPEN	BOREALIS KALLO	BOREALIS POLYMERS	BPC GROUP	BPOST
BRABANTIA S&L BELGIUM	BRENNTAG	BRICO BELGIUM	BRICO PLAN-IT	BRIDGESTONE EUROPE NV/SA	BRINK'S SOLUTIONS BELGIUM
BROUWERIJ HAACHT	BRUSSELS AIRLINES	BRUSSELS AIRPORT COMPANY	BRUSSELS NETWORK OPERATIONS	BRUSSELS SOUTH CHARLEROI AIRPORT	BRUSTOR
BRUYERRE	BUMACO KOELTECHNIEK	BUREAU D'ELECTRONIQUE APPLIQUEE	BUREAU VAN DIJK ELECTRONIC PUBLISHING	BURGER BRANDS BELGIUM	BURGO ARDENNES
BUURTWINKELS OKAY	C.E.N. - S.C.K.	CANON BELGIUM	CAPGEMINI BELGIUM	CAPSUGEL BELGIUM	CARGILL CHOCOLATE BELGIUM
CARGILL NV	CARGLASS	CARPENTER ENGINEERED FOAMS BELGIUM	CARREFOUR BELGIUM	CARRIERES DU HAINAUT	CARTAMUNDI TURNHOUT
CAS-VOS	CASA INTERNATIONAL	CATALENT BELGIUM	CATERPILLAR DISTRIBUTION SERVICES EUROPE	CBRE GWS BELGIUM	CEBEO
CEGEKA	CEGEKA GROEP	CEGELEC	CEGELEC INDUSTRY	CENEXI - LABORATOIRES THISSEN	CENTRALE DER WERKGEVERS AAN DE HAVEN VAN ANTWERPEN
CENTRALE DER WERKGEVERS ZEEBRUGGE	CENTRE HOSPITALIER BOIS DE L'ABBAYE	CENTRE HOSPITALIER DE MOUSCRON	CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE HUY	CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE LA CITADELLE	CENTRE HOSPITALIER REGIONAL DE VERViers
CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DINANT GODINNE	CENTRE REGIONAL DE SOINS PSYCHIATRIQUES LES MARRONNIERS	CERATEC	CEVA LOGISTICS BELGIUM	CHEVRON PHILLIPS CHEMICALS INTERNATIONAL	CHIREC
CHU HELORA	CIPAL SCHAUBROECK	CIRCET BELGIUM	CISCO SYSTEMS BELGIUM	CIT BLATON	CITRIBEL
CL WARNETON	CLAREBOUT POTATOES	CLEANING MASTERS	CLEANLEASE	CLINIQUE SAINT-PIERRE	CLINIQUES DE L'EUROPE - EUROPA ZIEKENHUIZEN
CLINIQUES UNIVERSITAIRES SAINT-LUC	CNH INDUSTRIAL BELGIUM	COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS BELGIUM	COGNIZANT TECHNOLOGY SOLUTIONS BELGIUM	COLAS BELGIUM	COLAS NOORD
COLLABORATION BETTERS THE WORLD	COLLIGNON ENG.	COLRUYT FOOD RETAIL	COLRUYT GROUP	COMPAGNIE DES CIMENTS BELGES	COMPAGNIE INTERCOMMUNALE LIEGELOISE DES EAUX
COMPASS GROUP BELGIUM	COMPUTER TASK GROUP BELGIUM	CONFISERIE LEONIDAS	CONTINENTAL AUTOMOTIVE BENELUX	CONWAY - THE CONVENIENCE COMPANY BELGIE	COOLBLUE BELGIE
CORA	COSUCRA-GROUPE WARCOING	COVESTRO	CPSP BELGIE	CRELEM BAKERIES	CUMMINS
CURANDO O.L.V. VAN 7 WEEEN RIUISELEDE	CWS HYGIENE BELGIE	CWS WORKWEAR BELGIE	D'IETEREN AUTOMOTIVE SA/NV	D'IETEREN CENTERS	DACHSER BELGIUM
DAF TRUCKS VLAANDEREN	DAIKIN EUROPE NV	DANA BELGIUM	DANONE BELUX	DANONE ROTSELAAR SP	DAOUST
DARTA	DATOS	DATWYLER PHARMA PACKAGING	DCA	DE MEDEMENS	DE STER
DE VLAAMSE WATERWEG NV	DECAT ENERGY TECHNICS	DECATHLON BELGIUM	DECEUNINCK	DEFRANCQ BOUWSPECIALITEITEN	DELA FUNERALS ASSISTANCE 1
DELAWARE CONSULTING	DELFOOD	DELHAIZE LE LION / DE LEEUW	DELOITTE ACCOUNTANCY	DELOITTE BEDRIJFSREVISOREN	DELOITTE BELASTINGCONSULENTEN -
DELOITTE CONSULTING & ADVISORY	DELOITTE SERVICES & INVESTMENTS	DELTA LIGHT	DEMATIC	DEME DREDGING	DEME OFFSHORE BE

DEMOCO	DENYS	DESCO	DETTRY	DEVOTEAM	DEXIS BELGIUM
DFDS BELGIUM	DHL AVIATION	DHL ECOMMERCE (BELGIUM)	DHL GLOBAL FORWARDING (BELGIUM)	DHL INTERNATIONAL	DHL SUPPLY CHAIN (BELGIUM)
DHL WORLDWIDE NETWORK	DI	DIENSTEN-AAN-HUIS	DISTRI-LOG	DONALDSON EUROPE	DOW SILICONES BELGIUM
DPD (BELGIUM)	DPG MEDIA	DREAMLAND	DREDGING INTERNATIONAL	DS SMITH PACKAGING BELGIUM	DSV ROAD
DSV SOLUTIONS	DUFRAIS	DUJARDIN FOODS	DURACELL BATTERIES	DUVEL MOORTGAT	E5 FASHION
EASI	EEG	EGOV SELECT	EIFFAGE ENERGIE SYSTEMES - INFRA	ELECTRAL	ELECTROTECHNIQUE ET MECANIQUE PUTMAN FRERES
ELIA ASSET	ELIA TRANSMISSION BELGIUM	EMG BELGIUM	EMMAUS	ENABEL	ENGIE CC
ENTERPRISE SERVICES BELGIUM	ENTREPRISES GENERALES LOUIS DUCHENE	ENVALIOR	EOC BELGIUM	EQUANS	EQUANS SERVICES
ERGON	ERIKS BELGIUM	ERNST & YOUNG CONSULTING	ERNST & YOUNG TAX CONSULTANTS	ERNST EN YOUNG BEDRIJFSREVISOREN	ESSITY BELGIUM
ESTEE LAUDER	ETABLISSEMENTEN JOSEPH SOUBRY	ETABLISSEMENTS JEAN WUST	ETABLISSEMENTS MAURICE WANTY	ETERNIT	ETEX BUILDING PERFORMANCE
ETS E RONVEAUX	EUROCHEM ANTWERPEN	EUROCLEAR	EUROVIA BELGIUM	EUTRACO	EVIDEN BELGIUM
EVONIK ANTWERPEN	EVS BROADCAST EQUIPMENT	EXXONMOBIL PETROLEUM & CHEMICAL	FABRIMODE	FACQ	FAL-ACHEL
FAMILIEHULP	FARM FRITES BELGIUM	FARYS	FEBELCO	FEDEX EXPRESS BE	FEDEX EXPRESS BELGIUM AIR HUB
FERRERO ARDENNES	FLUVIUS	FLUVIUS SYSTEM OPERATOR	FLUXYS BELGIUM	FN HERSTAL	FNAC BELGIUM
FNAC VANDEN BORRE	FOCKEDEY TRUCK	FONDS ET SERVICES SOCIAUX - RESEAU SOLIDARIS	FORENSISCH PSYCHIATRISCHE CENTRA	FORUM JOBS	FOYER DE LORK
FRANKI FOUNDATIONS BELGIUM	FRIESLANDCAMPIN A BELGIUM	G4S SECURE SOLUTIONS	GALAPAGOS	GALERE	GALOO
GALVA POWER GROUP	GASTHUISZUSTERS ANTWERPEN	GATE GOURMET BELGIUM	GB FOODS BELGIUM	GENERAL LOGISTICS SYSTEMS BELGIUM	GENERAL SERVICES ANTWERP
GENZYME FLANDERS	GERRESHEIMER MOMIGNIES	GEZONDHEIDSZORG BERMERTIGHEID JESU	GHENT HANDLING AND DISTRIBUTION	GLAXOSMITHKLINE BIOLOGICALS	GOED FARMA
GOED HULPMIDDELLEN	GOM	GRAND HOPITAL DE CHARLEROI	GREENYARD FRESH BELGIUM	GREENYARD FROZEN BELGIUM	GREENYARD PREPARED BELGIUM
GROEP PHILIPPUS NERI GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG	GROEP ZORG H. FAMILIE	GROUPE S - SECRETARIAT SOC. , SECRETARIAT SOC. AGREE	GROUPE SANTE CHC	H & M HENNES & MAURITZ	H. ESSERS TRANSPORT COMPANY
HANS ANDERS BELGIE	HAVEN VAN ANTWERPEN - BRUGGE	HEDIN AUTOMOTIVE	HEIDELBERG MATERIALS BENELUX	HEMA - BELGIE	HENCO INDUSTRIES
HENKEL BELGIUM	HENOGEN	HENRI ESSERS HENRI EN ZONEN INTERNATIONAAL TRANSPORT	HERAEUS ELECTRO - NITE INTERNATIONAL	HESBAYEFROST	HET WIT GELE KRUIS VAN WEST VLAANDEREN
HILTI BELGIUM	HOLCIM (BELGIQUE) - HOLCIM (BELGIE)	HONDA MOTOR EUROPE LOGISTICS	HONEYWELL	HOTEL EXPLOITATIEMAATSC HAPPIJ DIEGEM	HQ1
HR RAIL	HUMANI	HUNKEMOLLER BELGIUM	I-MENS	I.B.V. & CIE	IDELEX ENVIRONNEMENT
IDEWE, EXTERNE DST VR PREVENTIE EN	IEMANTS	IGEAN MILIEU & VEILIGHEID	IGEPA BELUX	IKEA BELGIUM	IKEA DISTRIBUTION BENELUX

BESCHERMING OP HET WERK					
IMEC INTERNATIONAL	IMPERIAL MEAT PRODUCTS	IMTECH BELGIE	IN BW ASSOCIATION INTERCOMMUNALE	INBEV BELGIUM	INDAVER
INDITEX BELGIQUE	INDUSTEEL BELGIUM	INEOS	INEOS AROMATICS BELGIUM	INEOS MANUFACTURING BELGIUM	INEOS STYROLUTION BELGIUM
INETUM BELGIUM	INEX	INNO	INOVYN MANUFACTURING BELGIUM	INTEGRO	INTERCOMM. ONTWIKKELINGS MAATS. VR DE KEMPEN AFVALBEHEER
INTERCOMMU PR GESTION & REALISATION D'ETUDES TECHNIQUES & ECONOMIQUES	INTERCOMMUNALE DE GESTION DE L'ENVIRONNEMENT	INTERCOMMUNALE DE SOINS SPECIALISES DE LIEGE	INTERCOMMUNALE GABRIELLE PASSELECQ	INTERNATIONAL BUSINESS MACHINES OF BELGIUM	INTERNATIONAL CAR OPERATORS
INTERPARKING	INTERUNIVERSITAIR MICRO- ELECTRONICA CENTRUM	ION BEAM APPLICATIONS	IPPAS INVEST	IRIS FACILITY SOLUTIONS	ISS CATERING
ISS FACILITY SERVICES	ITC CO	IVAGO	IVC	JACOPS	JAN DE NUL
JANSSEN PHARMACEUTIC A	JD SPORTS FASHION BELGIUM	JETTE CLEAN	JFE VIRTON	JOHN COCKERILL	JOHN COCKERILL DEFENSE
JOHNSON & JOHNSON MEDICAL	JOHNSON CONTROLS	JORIS IDE	JOST & CIE	JUMBO BELGIE	JYSK
KABELWERK EUPEN	KAKEA BELGIUM	KAKEA EUROGENTEC	KBC GLOBAL SERVICES	KBC GROEP	KNAUF INSULATION
KOMATSU EUROPE INTERNATIONAL	KONE BELGIUM	KONINGS	KONVERT HR	KPMG ADVISORY	KPMG BEDRIJFSREVISOR EN
KPMG TAX,LEGAL & ACCOUNTANCY	KREFEL	KRINKELS	KRONOS EUROPE	KRUIDVAT	KUEHNE + NAGEL
KUEHNE + NAGEL LOGISTICS	KUWAIT PETROLEUM - BELGIUM	L.V.D. COMPANY	L'AIR LIQUIDE BELGE	L'ECONOMIE POPULAIRE	L'OREAL BELGILUX
L'OREAL LIBRAMONT	LA LORRAINE BARCHON	LA LORRAINE ERPE- MERE	LA LORRAINE NINOVE	LABORATOIRE BELGE DE L'INDUSTRIE ELECTRIQUE	LAG TRAILERS
LAGARDERE TRAVEL RETAIL BELGIUM	LANO	LAURENTY	LECOT	LEM INTERIM	LEVI STRAUSS & CO EUROPE
LIANTIS CORPORATE	LIANTIS EDPB	LIANTIS SOCIAAL SECRETARIAAT - LIANTIS SECRETARIAT SOCIAL	LIBERTY LIEGE - DUDELANGE (BE)	LINEAS	LITRAN
LKQ BELGIUM	LOTERIE NATIONALE	LOTUS BAKERIES BELGIE	LOVENFOSSE	LUBRIZOL ADVANCED MATERIALS EUROPE	LUMINUS
LUNCH GARDEN	LUTOSA	LYRECO BELGIUM	M.S.S.Z	MAISONS DU MONDE BELGIQUE	MAKRO CASH & CARRY BELGIUM
MANPOWER (BELGIUM)	MANUCHAR	MARS BELGIUM	MARSH	MASTERCARD EUROPE	MATCH
MATERIALISE	MATERNE - CONFILUX	MAZDA MOTOR LOGISTICS EUROPE	MCBRIDE	MCC VERSTRAETE	MD VERRE
MED REPAIR	MEDIAFIN	MEDIAHUIS	MEDTRONIC BELGIUM	MELEXIS	MENATAM
MENSURA SERVICE EXTERNE PREVENTION & PROTECTION AU TRAVAIL	MICROSOFT	MILCOBEL DAIRY	MITSUBISHI CHEMICAL ADVANCED MATERIALS	MOBIX	MOHAWK INTERNATIONAL SERVICES

MOL CY	MOLNLYCKE HEALTH CARE	MONDELEZ BELGIUM MANUFACTURING SERVICES	MOORE FINANCE & TAX	MOWI BELGIUM	MULTIPHARMA
MUTUAL IT	MYDIBEL	N.V. BESIX S.A.	NESTLE BELGILUX	NETWORK RESEARCH BELGIUM	NEUHAUS
NEXANS BENELUX	NEXANS NETWORK SOLUTIONS	NGK CERAMICS EUROPE	NIKO	NIPPON GASES BELGIUM	NITTO BELGIUM
NLMK CLABECQ	NLMK LA LOUVIERE	NMC	NOKIA BELL	NOVARTIS MANUFACTURING	NOVAYA BELGIUM
NSI IT SOFTWARE & SERVICES	NTT BELGIUM	NYRSTAR BELGIUM	ODOO	OEUVRES DES FRERES DE LA CHARITE	OLEON
OM PARTNERS	ONTEX	OPERATEUR DE RESEAUX D'ENERGIES	OPERATEUR DE TRANSPORT DE WALLONIE	ORANGE BELGIUM	ORELIA ZORG
ORGANISATIE BROEDERS VAN LIEFDE	ORGANON HEIST	ORONA	PAIRI DAIZA	PALL LIFE SCIENCES BELGIUM	PARFUMERIE ICI PARIS XL
PARTENA SECRETARIAT SOC. EMPLOYEURS PARTENA SOC. SECRETARIAAT	PAUWELS	PAUWELS CONSULTING	PFIZER	PFIZER MANUFACTURING BELGIUM	PFIZER SERVICE COMPANY
PHARMA BELGIUM - BELMEDIS	PHARMACIES POPULAIRES DE VERVIERS ET ARRONDISSEMENT	PICANOL	PIDPA	PIERRET	PITTSBURGH CORNING EUROPE
PLAN-IT	PLASMAN PLASTICS	PLUKON MAASMECHELEN	PLUS HOME SERVICES	POLYPEPTIDE	POSTNL PAKKETTEN BELGIE
PRAYON	PRICEWATERHOUSE COOPERS BEDRIJFSREVISORE N	PRICEWATERHOUSE COOPERS BUSINESS ADVISORY SERVICES	PRICEWATERHOUSE COOPERS ENTERPRISE ADVISORY	PRIMARK	PROCTER & GAMBLE MANUFACTURIN G BELGIUM
PRODUO	PROFERRO	PROMATIC-B	PROTEC	PROTECTION UNIT	PROTHYA BIOSOLUTIONS BELGIUM
PROXIMUS	PSA ANTWERP	PSS BELGIUM	PSYCHOGERIATRISC H CENTRUM	PURATOS	QUALITY MEAT RENmans
RADISSON HOSPITALITY BELGIUM	RANDSTAD BELGIUM	RANDSTAD DIGITAL BELGIUM	RANDSTAD GROUP BELGIUM	RECTICEL	RENEWI
RENEWI BELGIUM	RENOTECH	RENSON	RESA	RETAIL CONCEPTS	RETAIL PARTNERS COLRUYT GROUP
REXEL BELGIUM	REYNAERS ALUMINIUM	RICOH BELGIUM	RITUALS COSMETICS BELGIUM	ROBERT BOSCH PRODUKTIE	ROBERT HALF
ROGER & ROGER	ROURLARTA MEDIA GROUP	RTL BELGIUM	S.A. CORMAN	SABENA AEROSPACE ENGINEERING	SAFRAN AERO BOOSTERS
SAINT-GOBAIN CONSTRUCTION PRODUCTS BELGIUM	SAINT-GOBAIN INNOVATIVE MATERIALS BELGIUM	SAMSONITE EUROPE	SANORICE BELGIUM	SAP BELGIUM - SYSTEMS APPLICATIONS AND PRODUCTS	SAX SANITAIR
SBB BEDRIJFSDIENSTE N	SCANDINAVIAN TOBACCO GROUP BELGIUM MANUFACTURING	SCANIA BELGIUM	SCHELFHOUT	SCHENKER	SCHINDLER
SCHNEIDER ELECTRIC	SCHRAUWEN SANITAIR EN VERWARMING	SCIOTEQ	SCR-SIBELCO	SD WORX PEOPLE SOLUTIONS	SD WORX STAFFING SOLUTIONS
SECRETARIAT SOC. SECUREX SOC. SEKRETARIAAT SECUREX SOZIAL	SECRETARIAT SOCIAL DES CLASSES MOYENNES	SECURITAS	SELECTA BELGIUM	SENIOR LIVING GROUP VLAANDEREN	SERIS SECURITY
SERVAUTO BELGIUM	SESVANDERHAVE	SGS BELGIUM	SIEMENS	SIEMENS HEALTHCARE	SIEMENS INDUSTRY SOFTWARE

SIGNIFY BELGIUM	SINT-FRANCISCUSZIEKENHUIS	SINT-JOZEFSKLINIEK	SINT-TRUDO ZIEKENHUIS	SIOEN INDUSTRIES	SKECHERS EDC
SKEYES	SKYLUX	SLIGRO FOOD GROUP BELGIUM	SLIGRO-MFS BELGIUM	SMALS	SMULDERS PROJECTS BELGIUM
SMURFIT WESTROCK CARTOMILLS	SMURFIT WESTROCK TURNHOUT	SNACK FOOD POCO LOCO	SOBINCO	SOCIETE ANONYME BELGE DE CONSTRUCTIONS AERONAUTIQUES	SOCIETE DES TRANSPORTS INTERCOMMUNAUX DE BRUXELLES
SOCIETE NATIONALE DE CONSTRUCTION AEROSPATIALE	SOCIETE NOUVELLE DE DISTRIBUTION	SOCIETE WALLONNE DES EAUX	SOCIETY FOR WORLDWIDE INTERBANK FINANCIAL TELECOMMUNICATION	SOCOGETRA	SODEXO BELGIUM
SOLAR TURBINES EUROPE	SOLAREC	SOLINA BELGIUM	SOLIVER	SOLUCIOUS	SOLUTIA EUROPE
SOLVAY	SONOVA RETAIL BELGIUM	SOPRA BANKING SOFTWARE BELGIUM	SOPRA STERIA BELGIUM	SOUDAL	SPA MONOPOLE, COMPAGNIE FERMIERE DE SPA
SPIE BELGIUM	SPORTSDIRECT.COM BELGIUM	ST ENGINEERING IDIRECT (EUROPE) CY	ST. JUDE MEDICAL COORDINATION CENTER	ST. NIKOLAUS HOSPITAL EUPEN	STADSBADER
STADSBADER CONTRACTORS	STANLEY BLACK & DECKER LOGISTICS	START PEOPLE	STELLANTIS & YOU BELGIUM	STELLANTIS E-TRANSMISSIONS	STORA ENSO LANGERBRUGGE
STORK TECHNICAL SERVICES BELGIUM	STOW INTERNATIONAL	SWECO	SYNERGIE BELGIUM	SYNLAB BELGIUM	TAILORMADE LOGISTICS
TAMINCO	TATA CONSULTANCY SERVICES BELGIUM	TD SYNNEX BELGIUM	TE CONNECTIVITY BELGIUM	TECHNORD BELGIUM	TEKNIPLEX EUROPE
TELENET	TELENET GROUP	TELENET RETAIL	TEMPO-TEAM	TEMPO-TEAM AT HOME	TENNECO AUTOMOTIVE EUROPE
TEREOS STARCH & SWEETENERS BELGIUM	TERUMO EUROPE	TESSENDERLO GROUP	THALES ALENIA SPACE BELGIUM	THALES BELGIUM	THE INTERNATIONAL SCHOOL OF BRUSSELS
THI FACTORY	THOMAS & PIRON BATIMENT	THOMAS & PIRON HOME	THULE	THY MARCINELLE	TI GROUP AUTOMOTIVE SYSTEMS
TIENSE SUIKERRAFFINADERIJ	TK ELEVATOR BELGIUM	TORFS L.	TOTALENERGIES MARKETING BELGIUM	TOTALENERGIES OLEFINS ANTWERP	TOTALENERGIES ONE TECH BELGIUM
TOTALENERGIES PETROCHEMICALS & REFINING	TOTALENERGIES PETROCHEMICALS FELUY	TOTALENERGIES REFINERY ANTWERP	TOURING	TOYOTA MATERIAL HANDLING BELGIUM	TOYOTA MOTOR EUROPE
TRACTEBEL ENGINEERING	TRAFIROAD	TRANSFORMICS	TRASIS	TRBA	TRENDY FOODS BELGIUM
TRIXXO JOBS	TUC RAIL	TUI AIRLINES BELGIUM	TUI BELGIUM	TVH EQUIPMENT	TVH PARTS
TVH PARTS HOLDING	UCB BIOPHARMA	UCB PHARMA	UMICORE	UNILEVER BELGIUM	UNILIN
UNIQUE	UNITED PARCEL SERVICE BELGIUM	URS BELGIE	UTEXBEL	V.M.A.	VAB
VAILLANT GROUP BELGIUM	VALCKE PREFAB BETON	VALEO VISION BELGIQUE	VAN DE VELDE	VAN GENECHTEN BIERMANS	VAN HOOL
VAN MARCKE	VAN MOER TRANSPORT	VAN MOSEL MB BELGIUM	VANBREDA RISK & BENEFITS	VANDERSANDEN STEENFABRIEKEN	VANDEWIELE
VANHEEDE ENVIRONMENTAL LOGISTICS	VCST INTERNATIONAL	VDL BUS ROESELARE	VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES BE	VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES BELUX	VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES WALLONIE
VEOLIA NV-SA	VERBRAEKEN INFRA	VERENIGDE PRODUCTIES	VERHELST BOUWMATERIALEN	VERSELE-LAGA	VERVAEKE
VEURNE SNACKFOODS	VF EUROPE	VIABUILD	VIANGRO	VICTOR PEETERS, OPENBARE EN INDUSTRIELE WERKEN	VIGO

VINCI FACILITIES BELGIUM	VINCOTTE	VINCOTTE	VISKO TEEPAK	VITAZ	VIVALDIS INTERIM
VIVALIA	VIVAQUA	VLAAMSE INSTELLING VOOR TECHNOLOGISCH ONDERZOEK	VLAAMSE MAATSCHAPPIJ VOOR WATEROORZIENIN	VLAAMSE RADIO- EN TELEVISIEOMROEPORGANISATIE	VLAAMSE VERVOERMAATSCHAPPIJ - DE LIJN
VLEVICO	VMA SUD	VOESTALPINE SADEF	VOLVO CAR BELGIUM	VOLVO GROUP BELGIUM	VOLYS STAR
VOO S.A.	VPK PACKAGING	VPK PAPER	VULPIA VLAANDEREN	VWR INTERNATIONAL	VYNOVA BELGIUM
WALLENIUS WILHELMSEN LOGISTICS ZEEBRUGGE	WATER-LINK	WATERLEAU GROUP	WENGAGE	WERKEN GLORIEUX	WESTVLEES
WH BRADY	WHAT'S COOKING MARCHE-EN-FAMENNE	WHAT'S COOKING Wommelgem	WIENERBERGER	WILLEMEN INFRA	WILLY NAESSENS INDUSTRIEBOUW
WIMBLE MANUFACTURIN G BELGIUM	WIT GELE KRUIS VAN LIMBURG	WIT-GELE KRUIS VAN ANTWERPEN	WIT-GELE KRUIS VAN OOST-VLAANDEREN	WOLTERS KLUWER BELGIUM	WONEN IN LIMBURG
WOONHAVEN ANTWERPEN	WORLDLINE	WORLDWIDE FLIGHT SERVICES BELGIUM	WORLEY BELGIE	WURTH BELUX	YARA BELGIUM
YARA TERTRE SA/NV	YSCO	Z.ORG KU LEUVEN	ZEEMAN TEXTIEL SUPERS	ZETES	ZF WIND POWER ANTWERPEN
ZIEGLER	ZIEKENHUIS AAN DE STROOM	ZOETIS BELGIUM	ZORG-SAAMZUSTERS KINDSHEID JESU	ZORGGROEP ZUSTERS VAN BERLAAR	ZORGI
SNBC	SPADEL	NEXTENSA	ORES	INFRABEL	AGEAS GROUP
BELFIUS	BELFIMMO	SPW	SABCA	CORDEEL GROUP	IBA WORLDWIDE
IBM	ACKERMANS & VAN HAAREN	AZELIS	GBL	WDP	AEDIFICA
SCHRÉDER	FAGRON	CONFIMMO	BIA SA	VISKTEEPAK	

Source : Belfirst

Annexe 7 : Échantillon pris des 900 entreprises sélectionnées

Entreprise	GRI ?	Contacté ?	Réponse ?
WDP	x		
VPk group	x	x	X (négative)
Puratos	x	x	
Vandenmoortelle	x	x	
Umicore	x	x	
Fluvius	x		
UCB	x	x	x
Titan ciment	x		
PwC	x		
Elia	x	x	
Solvay	x	x	x
SNBC	x		
Boels rental	x		
Schreder	x	x	
Lotus bakeries	x	x	
Etex	x		
Ugent	x		
Ardo	x		
Proximus	x	x	
ORES	x	x	x
SD Worx staffing solutions	x		
Melexis	x		
Luminus	x	x	
KBC	x		
Jost	x		
Infrabel	x		
Manuchar	x		
Ontex	x	x	
3B fibreglass	x		
GBL	x		
Gaming 1	x	x	x
Fagron	x	x	
EVS	x	x	x
De lijn	x	x	x
IMEC	x	x	x

Bekaert	x	x	x
Confimmo	x	x	
Recticel	x	x	x
Bpost	x	x	x
Bia	x	x	
Cordeel group	x	x	x
Besix	x		
Belfius	x		
Azelis	x		
Spadel	x		
Soudal	x		
Ageas group	x		
Aedifica	x		
La lorraine bakery group	x		
Greenyard	x		
Ackermans & van Haaren	x		
Brussels airport	x		
Vynova	x		
Deme group	x	x	x (négative)
Aviapartner	x		
Voestalpine	x		
SPW	x		
Deme-group	x		
tk elevator belgium	x		
Skeyes	x		
cws workwear belgie	x		
Vandervelde	x		
Indaver	x		
Agfa	x		
Aluminium Duffel	x		
Deceuninck	x		
Belorta	x		
Barco	x		
Orange	x		
Euroclear	x		
IBA	x		
Fluxys	x		
telenet	x		
Toyota	x		
D'ieteren group	x		
Unilin	x		
Viskpteepak	x		
Biocartis	x		
Sabca	x		
aviapartnergroup	x		
Belfimmo	x		
AB Inbev	x		
H. essers transport company	x		
Cargill chocolate belgium	x		
vanheede environmental logistics	x		
Van de velde	x		
EOC Belgium/group	x		
Roularta media group	x		
Inex	x		
Carglass avec D'ieteteren group	x		
Picanol	x		
plukon maasmechelen	x		
Puratos	x		
Industeel belgium	x		
aedifica	x		
Renewi	x		
Sabca	x		
Nextensa	x	x	x

Annexe 8 : Organisations interviewées dans le cadre du mémoire

Entreprise	Secteur d'activité	ETP	Chiffre d'affaires	Total Bilan	Années d'utilisation des normes GRI	Obligations de publication selon les normes ESRs	Mode d'interview	Date de l'interview	Durée de l'interview
Ores	Distribution d'énergie	2.651,20	711.531.579,00	2.224.908.493,00	2019-2024	2026	Semi-directif	7 avril 2025	1h22min41sec
EVS Broadcast	Technologies de l'information	383,30	145.054.357,00	210.479.189,00	N/A-2024	2025	Semi-directif	7 avril 2025	30min40sec
Recticel	Industrie chimique	274,90	119.801.452,00	861.850.587,00	2017-2023	2025	Semi-directif	10 avril 2025	55min36sec
Solvay (Entreprise 4)	Industrie chimique	726,4	111.128.662,00	5.579.233.996,00	2009-2025	2025	Semi-directif	11 avril 2025	34min19sec
Entreprise 5	Jeux de hasard	+400	+ 100.000.000	+ 50.000.000	2024	2026	Semi-directif	14 avril 2025	38min10sec
Entreprise 6	Transport public	+7.500	+1.300.000.000	+3.000.000.000	2020-2024	2026	Semi-directif	17 avril 2025	37min56sec
UCB (Entreprise 7)	Pharmaceutique	1464,4	3.177.016.793,00	15.197.496.330,00	2017-2023	2025	Semi-directif	22 avril 2025	57min31sec
Entreprise 8	Recherche et développement technologique	+ 2650	+715.000.000	+1.150.000.000	2021-2024	2026	Semi-directif	23 avril 2025	39min29sec
Nextensa (Entreprise 9)	Immobilier	69	126.400.00,00	1.699.924.000,00	2021-2023	2026	Semi-directif	25 avril 2025	1h3min52sec
Entreprise 10	Transformation du fil d'acier et les technologies de revêtement	1227,9	490.000.000	+2.300.000.000	2012-2024	2025	Semi-directif	28 avril 2025	28min59sec
Bpostgroup (Entreprise 11)	Logistique	24.709,4	2.349.467.098,00	3.113.381.514,00	2016-2025	2025	Semi-directif	29 avril 2025	43min12sec

Annexe 9 : Profil des participants à la recherche

Société					N/A	N/A
Prénom - Nom	Répondant 1	Répondant 2	Répondant 3	Répondant 4	Répondant 5	Répondant 6
Poste actuel	Responsable RSE	ESG Lead	Director Sustainability & Communications	Head of ESG reporting	Audit Officer	Strategic expert
Ancienneté dans l'entreprise	20 ans	2 mois	13 ans	7 ans	3 ans	11 ans
Formation académique	Licence en traduction, Anglais – Néerlandais (École d'interprètes internationaux (EII) - Mons)	Master en intrapreneurship & Management of innovation projects (Hec Liège)	N/A	Master en Chimie organique (Université d'Artois) Doctorat en philosophie et nanotechnologie	Master en Criminologie, à finalité spécialisée (Université de Liège)	Master en Ressources Humaines (Université de Gand)
Parcours professionnel	Travaille d'abord dans la communication, depuis 6 ans dans la branche durabilité	Travaille dans l'ESG depuis 6 ans soit en consultance ou directement pour une entreprise	Travaille d'abord dans la communication. En charge de la durabilité depuis 2023	Travaille d'abord dans le domaine de la chimie. En charge du reporting ESG depuis 2021	Travaille dans l'ESG depuis 3 ans	Travaille d'abord dans les ressources humaines. Depuis 2019 active dans la durabilité
Société		N/A		N/ A		
Prénom - Nom	Répondant 7	Répondant 8	Répondant 9	Répondant 10	Répondant 11	
Poste actuel	Sustainability Lead	Director Sustainability	Membre du comité ESG	Specialist Integrated Reporting	ESG performance & analytics	
Ancienneté dans l'entreprise	6 ans	12 ans	N/A	19 ans	1 an	
Formation académique	Bachelor en gestion des entreprises	Master en intelligence artificielle (KU Leuven)	N/A	Bachelier en communication, Journalisme (Howest)	Master en Management, Marketing, Finance (MBS School of Business)	
Parcours professionnel	Travaille d'abord dans les ressources humaines. Depuis 2019 active dans la durabilité	Expérience dans la recherche technologique. Travaille depuis 2 ans dans la durabilité	N/A	Travaille d'abord dans les ressources humaines. Travaille dans la durabilité depuis 16 ans	Travaille dans la durabilité depuis 6 ans, soit via de la consultance ou pour une entreprise directement.	

Nous avons choisi de mentionner uniquement les entreprises pour lesquelles nous avions obtenu une autorisation orale.

Annexe 10 : Parcours professionnel des intervenants

Répondants		Parcours professionnel
Répondant 1	Commence par une carrière dans la traduction, puis évolue vers le domaine de la communication.	
Répondant 2	Toujours active dans le domaine de la durabilité.	
Répondant 3	Débute dans la communication, puis s'oriente vers la durabilité tout en conservant un rôle dans la communication.	
Répondant 4	Commence par une carrière dans la chimie, puis évolue vers le domaine de la communication.	
Répondant 5	Commence par travailler dans la certification ISO 27000, avant de se réorienter vers le domaine de la durabilité.	
Répondant 6	Commence par une expérience dans les ressources humaines, puis se consacre à la durabilité par la suite.	
Répondant 7	Commence par une expérience dans les ressources humaines, puis se consacre à la durabilité par la suite.	
Répondant 8	Possède une longue expérience dans la recherche technologique, avec une orientation récente vers le domaine de la durabilité.	
Répondant 9	Expérience en gestion financière dans le secteur de la construction, avant une transition vers le domaine de la durabilité.	
Répondant 10	Commence par une expérience dans les ressources humaines, puis se consacre à la durabilité par la suite.	
Répondant 11	Toujours active dans le domaine de la durabilité.	

Annexe 11 : Éléments matériels

	Entreprise 2		Entreprise 4		Entreprise 7	
Source	EVS sustainability report 2022 and 2023		Solvay sustainability report 2022 and 2024		UCB's annual report 2022 and 2024	
Cadre	GRI	ESRS	GRI	ESRS	GRI	ESRS
	Anti-corruption (GRI 205)	Climate change (ESRS E1)	Management of the legal, ethics and regulatory framework (GRI 205, 206, 406, 415)	Climate change (ESRS E1)	Ethical business practices (GRI 205, 206)	Climate change (ESRS E1)
	Anti-competitive behaviour (GRI 206)	Circular economy (ESRS E5)	Green house emissions (GRI 305)	Pollution (ESRS E2)	Health of the planet (GRI 302, 303, 305, 306, 308)	Pollution (ESRS E2)
	Energy (GRI 302)	Own workforce (ESRS S1)	Energy (GRI 302)	Water and marine resources (ESRS E3)	Health, safety and wellbeing (GRI 403)	Water and marine resources (ESRS E3)
	Emissions (GRI 305)	Workers in the value chain (ESRS S2)	Biodiversity (GRI 304)	Biodiversity & ecosystems (ESRS E4)	Employee development (GRI 404)	Resource use and circular economy (ESRS E5)
	Employment (GRI 401)	Affected communities (ESRS S3)	Product design & lifecycle management (GRI 416)	Resource use and circular economy (ESRS E5)	Diversity, equity and inclusion (GRI 405)	Own workforce (ESRS S1)
	Occupational health and safety (GRI 403)	Consumers and end-users (ESRS S4)	Air quality (GRI 305)	Own workforce (ESRS S1)	Product safety and quality (GRI 416)	Workers in the value chain (ESRS S2)
	Training and education (GRI 404)	Business conduct (ESRS G1)	Water and wastewater (GRI 303)	Workers in the value chain (ESRS S2)	Scientific innovation (GRI 601)	Consumers and end-users (ESRS S4)
	Diversity and equal opportunity (GRI 405)		Waste (GRI 306)	Business conduct (ESRS G1)	Access to medicines (GRI 701)	Business conduct (ESRS G1)
	Local communities (GRI 413)		Employee health and safety (GRI 403)			

	Customer privacy (GRI 418)		Employee engagement and well-being (GRI 401, 402, 407)			
			Diversity and inclusion (GRI 405)			
			Corporate citizenship (GRI 413)			
			Hazardous materials (GRI 403)			
	Entreprise 8		Entreprise 10		Entreprise 11	
Source	Company's annual report 2023 and 2024		Company's annual report 2022 and 2024		Company's annual report 2023 and 2024	
Cadre	GRI	ESRS	GRI	ESRS	GRI	ESRS
	Occupational health and safety (GRI 403)	Climate change (ESRS E1)	Financial Performance, Technology Advantage (GRI 201)	Climate change (ESRS E1)	Materials (GRI 301)	Climate change (ESRS E1)
	Diversity and equal opportunity, non-discrimination and employment (GRI 401, 405, 406)	Pollution (ESRS E2)	Compliance (GRI 415)	Pollution (ESRS E2)	Energy (GRI 302)	Pollution (ESRS E2)
	Training and education (GRI 404)	Water and marine resources (ESRS E3)	Sustainable supply chain (GRI 204, 301, 308, 414)	Water and marine resources (ESRS E3)	Emissions (GRI 305)	Resource use and circular economy (ESRS E5)
	Emissions (GRI 305)	Resource use and circular economy (ESRS E5)	Climate, Energy & GHG management (GRI 302, 304, 305)	Resource use and circular economy (ESRS E5)	Waste (GRI 306)	Own workforce (ESRS S1)
	Energy (GRI 302)	Own workforce (ESRS S1)	Water (GRI 303)	Own workforce (ESRS S1)	Supplier environmental assessment (GRI 308)	Workers in the value chain (ESRS S2)
	Waste (GRI 306)	Workers in the value chain (ESRS S2)	Waste & recycling (GRI 306)	Workers in the value chain (ESRS S2)	Employment (GRI 401)	Consumers and end-users (ESRS S4)
	Water and effluents (GRI 303)	Affected communities (ESRS S3)	Cyber & data security (GRI 418)	Consumers and end-users (ESRS S4)	Labor/management relations 2016 (GRI 402)	Business conduct (ESRS G1)
	Customer privacy (GRI 418)	Business conduct (ESRS G1)	Health & safety (GRI 403)	Business conduct (ESRS G1)	Health & safety (GRI 403)	
	Procurement practices (GRI 204)		Talent (GRI 401, 404, 405, 406, 407)		Talent (GRI 404, 405, 406, 407)	
			Human rights (GRI 408, 409)		Human rights (GRI 408, 409)	
			Ethical standards (GRI 205)		Security practices (GRI 410)	
			Community relations (GRI 203, 413)		Rights of indigenous (GRI 411)	
					Local communities (GRI 413)	
					Supplier social assessment (GRI 414)	
					Public policy (GRI 415)	
					Customer health and safety (GRI 416)	
					Customer privacy (GRI 418)	

8. Bibliographie

Adams, C., Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. and Wang, Y. (2022), "The development and implementation of GRI Standards: practice and policy issues", in Adams, C. (Editor), *Handbook of Accounting and Sustainability*, Edward Elgar Publishing Ltd, UK, pp.26-43

Al Hawaj, A. Y., & Buallay, A. M. (2022). A worldwide sectorial analysis of sustainability reporting and its impact on firm performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(1), 62–86. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1903792>

Bais, B., Nassimbeni, G., & Orzes, G. (2024). Global Reporting Initiative: Literature review and research directions. *Journal of Cleaner Production*, 471, 143428. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143428>

Baumüller, J., Schaffhauser-Linzatti, M.-M., & Sopp, K. (2024). An Agenda for Research on Sustainability Reporting: Europe and Beyond. In W. Leal Filho, A. L. Salvia, & C. R. Portela de Vasconcelos (Eds.), *An Agenda for Sustainable Development Research* (pp. 635–650). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-65909-6_35

Baumüller, J., & Sopp, K. (2021). Double materiality and the shift from non-financial to European sustainability reporting: Review, outlook and implications. *Journal of Applied Accounting Research*, 23(1), 8–28. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2021-0114>

Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M.-C. (2019). Assessing and Improving the Quality of Sustainability Reports: The Auditors' Perspective. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 703–721. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3516-4>

Bolognesi, E., Burchi, A., Goodell, J. W., & Paltrinieri, A. (2025). Stakeholders and regulatory pressure on ESG disclosure. *International Review of Financial Analysis*, 103, 104145. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104145>

Buhr, N. (2007). Histories of and rationales for sustainability reporting. In *Sustainability Accounting and Accountability*. Routledge.

Breuer, W., & Hass, M. (2022). *All That Glitters Is Not Gold: Performance Impact of Corporate Greenwashing* (SSRN Scholarly Paper 4096853). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4096853>

Cardoni, A., Kiseleva, E., & Terzani, S. (2019). Evaluating the intra-industry comparability of sustainability reports: the case of the oil and gas industry. *Sustainability*, 11(4), 1093.

Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268–295.

Carroll, A. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>

Castro, C. J. (2004). Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. *Organization & Environment*, 17(2), 195–225. <https://doi.org/10.1177/1086026604264910>

Chen, L., Srinidhi, B., Tsang, A., & Yu, W. (2016). Audited Financial Reporting and Voluntary Disclosure of Corporate Social Responsibility (CSR) Report. *Journal of Management Accounting Research*, 28. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2666872>

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>

Code des sociétés et des associations (CSA), article 3 :13 (2019). *Moniteur Belge*, 23 mars 2019. <https://www.ibr-ire.be/docs/default-source/fr/Documents/actualites/nouveau-CSA/Nouveau-CSA-compilation-textes.pdf>

Commission européenne. (2011). Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions : Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

Commission européenne. (2014). Directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014 modifiant la directive 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes entreprises et certains groupes. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>

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

Commission européenne. (2021b). Report from the Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee on the review clauses in Directives 2013/34/EU, 2014/95/EU, and 2013/50/EU. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0199>

Commission européenne. (2022). Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014, la directive 2004/109/CE, la directive 2006/43/CE et la directive 2013/34/UE, en ce qui concerne les rapports sur le développement durable des entreprises. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

Commission européenne. (2023a). Directive déléguée (UE) 2023/2775 de la Commission du 17 octobre 2023 modifiant la directive no 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. COM, FISMA. <http://data.europa.eu/eli/dir/2023/2775/oj/fra>

Commission européenne. (2023b). Proposal for a decision of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/34/EU as regards the time limits for the adoption of

sustainability reporting standards for certain sectors and for certain third-country undertakings. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023PC0596>

Commission européenne. (2023c). 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/PDF/?uri=OJ:L_202302772

Commission européenne. (2024). DRAFT COMMISSION NOTICE on the interpretation of certain legal provisions in Directive 2013/34/EU (Accounting Directive), Directive 2006/43/EC (Audit Directive), Regulation (EU) No 537/2014 (Audit Regulation), Directive 2004/109/EC (Transparency Directive), Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 (first set of European Sustainability Reporting Standards “first ESRS delegated act”), and Regulation (EU) 2019/2088 (Sustainable Finance Disclosures Regulation “SFDR”) as regards sustainability reporting. https://finance.ec.europa.eu/publications/frequently-asked-questions-implementation-eu-corporate-sustainability-reporting-rules_en

Commission européenne (2025a). Directive (UE) 2025/794 du Parlement européen et du Conseil du 14 avril 2025 modifiant les directives (UE) 2022/2464 et (UE) 2024/1760 en ce qui concerne les dates à partir desquelles les États membres doivent appliquer certaines obligations relatives à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises et au devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE), CONSIL, EP (2025). <http://data.europa.eu/eli/dir/2025/794/oj/fra>

Commission européenne (2025b). Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives 2006/43/EC, 2013/34/EU, (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements. https://commission.europa.eu/publications/omnibus-i_en

Commission européenne. (n.d.). Delivering the European Green Deal. Consulté le 20 novembre à https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Correa-Mejía, D. A., Correa-García, J. A., & García-Benau, M. A. (2024). Analysis of double materiality in early adopters. Are companies walking the talk? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 15(2), 299–329. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2023-0469>

Cui, Z., Liang, X., & Lu, X. (2015). Prize or Price? Corporate Social Responsibility Commitment and Sales Performance in the Chinese Private Sector. *Management and Organization Review*, 11(1), 25–44. <https://doi.org/10.1111/more.12033>

Daelman, M., Fischer, D., Robert, N., Slomp, S., Van Tendeloo, B., Zachary, M-D. (2022). Actualités et évolutions en matière de reporting des informations de durabilité. *Maklu Uitgevers nv & ICCI*

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>

Du Toit, E. (2024). Thirty Years of Sustainability Reporting: Insights, Gaps and an Agenda for Future Research Through a Systematic Literature Review. *Sustainability*, 16(23), Article 23. <https://doi.org/10.3390/su162310750>

EFRAG, (2023). “SR TEG Discussion Paper LSME ESRS”, p.1. available at: https://www.efrag.org/system/files/sites/webpublishing/Meeting%20Documents/22121610_19466689/04-01%20SR%20TEG%20170123%20LSME%20ESRS%20Discussion%20Paper.pdf (accessed 2 Novembre 2024)

Elkington (2018), “25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It”, *Harvard Business Review*. Consulté le 19 novembre sur <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1997). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business. Capstone Publishing Limited.

Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014). Effect of Stakeholders’ Pressure on Transparency of Sustainability Reports within the GRI Framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53–63. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1748-5>

Firmansyah, E. A., Umar, U. H., & Saminu Jibril, R. (2023). Investigating the effect of ESG disclosure on firm performance: The case of Saudi Arabian listed firms. *Cogent Economics & Finance*, 11(2), 1–21. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2287923>

Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2038>

García-Sánchez, I.M., Hussain, N., Martínez-Ferrero, J., & Ruiz-Barbadillo, E. (2019). Impact of disclosure and assurance quality of corporate sustainability reports on access to finance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 832–848. <https://doi.org/10.1002/csr.1724>

Gomes, P. S. (2017). Performance Evaluation and Reporting. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1–13). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2316-1

Gerber, R., Smit, A., & Botha, M. (2024). An evaluation of environmental, social, and governance reporting in the agricultural sector. *Business Strategy & Development*, 7(1), e316. <https://doi.org/10.1002/bsd2.316>

Global reporting initiative (2023). EFRAG and GRI enhance collaboration with deeper ties. Consulté le 21 décembre 2024 à <https://www.globalreporting.org/news/news-center/efrag-and-gri-enhance-collaboration-with-deeper-ties/>

Greiling, D. (2006). Performance measurement: A remedy for increasing the efficiency of public services? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 448–465. <https://doi.org/10.1108/17410400610682488>

GRI. (n.d.). Our mission and history. Consulté le 16 décembre à <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Global Sustainability Standards Board (GSSB). (2023). Ensemble consolidé de normes GRI.

Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (1988). Corporate Social Reporting: Emerging Trends in Accountability and the Social Contract. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 1(1), 6-20. <https://doi.org/10.1108/eum0000000004617>

Hąbek, P., & Wolniak, R. (2016). Assessing the quality of corporate social responsibility reports: The case of reporting practices in selected European Union member states. *Quality & Quantity*, 50(1), 399–420. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0155-z>

Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5-21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005>

Hamrouni, A., Boussaada, R., & Toumi, N. B. F. (2019). Corporate social responsibility disclosure and debt financing. *Journal of Applied Accounting Research*, 20(4), 394–415. <https://doi.org/10.1108/JAAR-01-2018-0020>

Hazaea, S. A., Zhu, J., Khatib, S. F. A., Bazhair, A. H., & Elamer, A. A. (2022). Sustainability assurance practices: A systematic review and future research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(4), 4843–4864. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17359-9>

Hummel, K., & Jobst, D. (2024). An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union. *Accounting in Europe*, 1–36. <https://doi.org/10.1080/17449480.2024.2312145>

International Financial Reporting Standards (2022). ISSB's proposed IFRS® Sustainability Disclosure Standards. (Consulté le 30 novembre). <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/supporting-materials/issb-webinar-presentation-april-2022.pdf>

Jakučionytė-Skodienė, M., & Liobikienė, G. (2022). The Changes in Climate Change Concern, Responsibility Assumption and Impact on Climate-friendly Behaviour in EU from the Paris Agreement Until 2019. *Environmental Management*, 69(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s00267-021-01574-8>

Jamali, D. (2006). Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management Journal*, 12, 809–821. <https://doi.org/10.1108/14637150610710945>

Kemper, A., & Martin, R. L. (2010). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review*, 7(4), 229–239. <https://doi.org/10.1057/emr.2010.18>

Küfeoğlu, S. (2024). Environmental, Social, and Governance. In S. Küfeoğlu (Ed.), *Net Zero: Decarbonizing the Global Economies* (pp. 51–124). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70322-5_2

KPMG (2022). Big shifts, small steps: Survey of Sustainability Reporting 2022. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2022/Global-Sustainability-Results.pdf>

KPMG (2024). The move to mandatory reporting. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2024/the-movetomandatoryreporting-web-copy.pdf>

Kräussl, R., Oladiran, T., & Stefanova, D. (2024). A review on ESG investing: Investors' expectations, beliefs and perceptions. *Journal of Economic Surveys*, 38(2), 476–502. <https://doi.org/10.1111/joes.12599>

Larrinaga, C., & Bebbington, J. (2021). The pre-history of sustainability reporting: A constructivist reading. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(9), 162–181. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2017-2872>

Leal Filho, W., Wall, T., Williams, K., Dinis, M. A. P., Fernandez Martin, R. M., Mazhar, M., & Gatto, A. (2025). European sustainability reporting standards: An assessment of requirements and preparedness of EU companies. *Journal of Environmental Management*, 380, 125008. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2025.125008>

Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative. *Analyser sans compter ni classer*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.lejeu.2019.01>

Lev, B., & Zarowin, P. (1999). The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research*, 37(2), 353–385. <https://doi.org/10.2307/2491413>

Lin, K. J., Tan, J., Zhao, L., & Karim, K. (2014). In the Name of Charity: Political Connections and Strategic Corporate Social Responsibility in a Transition Economy. *Journal of Corporate Finance*, 32. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.10.007>

Lu, H., Liu, X., & Falkenberg, L. (2022). Investigating the Impact of Corporate Social Responsibility (CSR) on Risk Management Practices. *Business & Society*, 61(2), 496–534. <https://doi.org/10.1177/0007650320928981>

Luque-Vílchez, M., Cordazzo, M., Rimmel, G., & Tilt, C. A. (2023). Key aspects of sustainability reporting quality and the future of GRI. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 637–659. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-03-2023-0127>

Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit. *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3–41. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x>

Matta, R., Akhter, D. J., & Malarvizhi, D. P. (2019). Managers' Perception on Factors Impacting Environmental Disclosure (SSRN Scholarly Paper 3526025). *Social Science Research Network*. <https://papers.ssrn.com/abstract=3526025>

Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59–78. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>

Milne, M.J., Gray, R. W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118, 13–29 (2013). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>

Mio, C., Agostini, M., & Scarpa, F. (2024). *Sustainability Reporting: Conception, International Approaches and Double Materiality in Action*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-58449-7>

Neitzert, F., & Petras, M. (2022). Corporate social responsibility and bank risk. *Journal of Business Economics*, 92(3), 397–428. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01069-2>

Niemann, L., & Hoppe, T. (2018). Sustainability reporting by local governments: A magic tool? Lessons on use and usefulness from European pioneers. *Public Management Review*, 20(1), 201–223. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293149>

O'Dwyer, B., Unerman, J., & Hession, E. (2005). User needs in sustainability reporting: Perspectives of stakeholders in Ireland. *European Accounting Review*. <https://doi.org/10.1080/09638180500104766>

Onkila, T., & Sarna, B. (2022). A systematic literature review on employee relations with CSR: State of art and future research agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 435–447. <https://doi.org/10.1002/csr.2210>

Parlement européen (2022). Économie durable : le Parlement adopte de nouvelles règles pour les multinationales. Consulté le 26 novembre à <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/press-room/20221107IPR49611/durabilite-le-parlement-adopte-de-nouvelles-regles-pour-les-multinationales>

Searcy, C., & Buslovich, R. (2014). Corporate Perspectives on the Development and Use of Sustainability Reports. *Journal of Business Ethics*, 121(2), 149–169. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1701-7>

Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045–1061. <https://doi.org/10.1287/MNSC.1120.1630>

Stadler Blank, A., Loveland, K. E., Cheng, A., Beck, S., & Rundus, A. (2024). Responding to COVID-19: The impact of corporate social responsibility on consumer behavior. *International Journal of Consumer Studies*, 48(1), e12982. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12982>

Sun, L., & Yu, T. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*, 14, 262–284. <https://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>

Sun, Z., & Zhang, W. (2019). Do government regulations prevent greenwashing? An evolutionary game analysis of heterogeneous enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 231, 1489–1502. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.335>

Taneja, S. S., Taneja, P. K., & Gupta, R. K. (2011). Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigms, and Methodologies. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 343–364. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0732-6>

Tang, S., & Higgins, C. (2022). Do Not Forget the “How” along with the “What”: Improving the Transparency of Sustainability Reports. *California Management Review*, 65(1), 44–63. <https://doi.org/10.1177/00081256221094876>

Thejo, J (2017), “Need for Harmonisation of Sustainability Reporting Standards.” *Journal of Finance and Economics*, 5(6), 253-258. <https://doi.org/10.12691/jfe-5-6-1>

Thorne, L., S Mahoney, L., & Manetti, G. (2014). Motivations for issuing standalone CSR reports: A survey of Canadian firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(4), 686–714. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2013-1393>

United Nations Conference on Environment and Development. (1992). Report of the United Nations Conference on Environment and Development: Rio de Janeiro, 3-14 June 1992. *Environmental Conservation*, 19(4). <https://doi.org/10.1017/S0376892900031647>

United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). (2015). *The Paris Agreement*. https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

Van Dijk, L., Hijink, S., & in't Veld, L. (2024). Corporate Sustainability Reporting. In D. Busch, G. Ferrarini, & S. Grunewald (Eds.), *Sustainable Finance in Europe: Corporate Governance, Financial Stability and Financial Markets* (pp. 185–210). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-53696-0_6

Vigneau, L., & Adams, C. A. (2023). The failure of transparency as self-regulation. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 852–876. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-01-2022-0051>

Villiers, C., La Torre, M., & Molinari, M. (2022). The Global Reporting Initiative’s (GRI) Past, Present and Future: Critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting). *Pacific Accounting Review*. <https://doi.org/10.1108/PAR-02-2022-0034>

Wang, Z., Hsieh, T.-S., & Sarkis, J. (2018). CSR Performance and the Readability of CSR Reports: Too Good to be True? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(1), 66–79. <https://doi.org/10.1002/csr.1440>

Wagenhofer, A. (2024). Sustainability Reporting: A Financial Reporting Perspective. *Accounting in Europe*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/17449480.2023.2218398>

World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future—Call for Action. *Environmental Conservation*, 14(4). <https://doi.org/10.1017/s0376892900016805>

EXECUTIVE SUMMARY

In a context where sustainability is gaining increasing strategic and regulatory importance, certain companies are now required to publish non-financial information according to strict standards. The GRI standards, adopted voluntarily for several years, have provided an initial framework for sustainable reporting. However, with the implementation of the CSRD directive in 2025, some European companies will need to comply with the more stringent ESRS standards.

This thesis aims to analyze the relationship between these two frameworks through the following research question: "To what extent have the GRI standards facilitated the adoption of the ESRS standards?"

The thesis is structured in several parts. The literature review traces the evolution of the concept of sustainability, the challenges of sustainability reporting, its benefits and limitations, and then examines the GRI and ESRS standards in detail, highlighting their similarities and differences in order to establish a foundation for analysis.

The empirical section is based on interviews conducted with non-financial reporting experts who have experienced the transition from GRI to ESRS. These interviews help identify the challenges faced, the concrete contributions of GRI during the transition, and the gaps that complicated the adoption of the ESRS.

Finally, a cross-analysis of the literature and empirical section shows that while the GRI standards have provided a useful foundation, they are not sufficient on their own to meet the stricter requirements of the ESRS. Significant additional efforts are still required to ensure full compliance.

KEYWORDS: CSRD, Corporate Sustainability Reporting Directive, ESRS, European Sustainability Reporting Standards, GRI, Global Reporting Initiative, Omnibus, Sustainability, Sustainability reporting

WORD COUNT: 29142



Ecole de Gestion de l'Université de Liège