



**Aurélie Rebaudo-
Zulberty,**
Dirigeante associée,
N'CO Conseil

Directive CSRD : dépassionnons les débats, sans sacrifier les ambitions du texte !

La réglementation européenne sur le reporting extra-financier fête sa première année dans un contexte particulier de remise en question, certaines propositions politiques allant jusqu'à souhaiter sa suppression. Il devient urgent de faire retomber la pression autour de ce texte exigeant et essentiel, qui invite à transformer durablement les entreprises.

2025 représente une année charnière pour la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Les entreprises de plus de 500 salariés ou affichant un chiffre d'affaires de plus de 50 M€ (ou un bilan de plus de 25 M€) – déjà soumise à la NFRD – sont les premières à se frotter à l'exercice dans un contexte politique peu favorable. En effet, celui-ci se voit fragilisé tant au niveau français (Michel Barnier – alors premier ministre – ayant évoqué un possible moratoire sur le texte fin 2024), qu'au niveau européen (avec la poussée des critiques des partis de droite, et de certains pays, Allemagne en tête) et international (les premiers jours de Donald Trump démontrant une volonté de destruction des démarches engagées par les entreprises américaines en faveur de la RSE, en plus d'une charge contre le Green Deal européen). Le 21 janvier dernier, Stéphane Séjourné, vice-président exécutif de la Commission européenne, a même évoqué une possible suppression du reporting, CSRD en tête. Ces derniers jours, c'est la suppression de la double matérialité qui est annoncée... L'un ou l'autre de ces points constituerait un retour en arrière particulièrement inquiétant pour le leadership que l'Europe a su construire ces dernières années, en termes de durabilité grâce au Green Deal.

Une démarche exigeante, à envisager comme un levier de transformation stratégique ...

Trop complexe, trop « administrative », en particulier pour les petites et moyennes entreprises (qui, notons-le, n'ont pas encore publié leurs reporting !) ?

Exigeante, la directive CSRD nécessite effectivement d'y allouer du temps et des moyens. Mais soyons honnêtes, **est-ce qu'un dispositif a déjà apporté de la valeur sans y consacrer moyens humains et financiers ?** Car ne perdons pas de vue que cette réglementation constitue - avant toute chose - l'opportunité de mener une réflexion stratégique au sein des entreprises. En s'y consacrant avec sérieux, le dispositif amène de nombreuses opportunités comme la gestion de risque, le développement de nouveaux marchés ou de nouvelles offres, le renforcement des compétences, l'attraction des talents, ou l'accroissement de la confiance aussi bien des collaborateurs que des clients et partenaires. Exercice de reporting stratégique, la CSRD invite les entreprises à transformer leurs modèles d'affaires vers des modèles plus durables, résilients et pérennes, et à le faire savoir auprès de leurs parties prenantes. Des arguments auxquels les directions générales ne peuvent qu'être sensibles.

Supprimer le dispositif reviendrait à priver les entreprises européennes d'une formidable opportunité de performance et de différenciation dans un marché international hétérogène dans lequel les Etats-Unis souhaitent rétro-pédaler, mais dans lequel la Chine semble également vouloir saisir l'occasion d'afficher un leadership sur ces sujets (cf. la CSDS, qui se base justement sur la double matérialité !). Alors, si nous aidions plutôt les entreprises à passer le cap des premières années de mise en œuvre et à s'approprier le dispositif en dépassionnant les débats sans sacrifier les ambitions initiales du texte ?

... en particulier pour le secteur immobilier

Cette proposition est d'autant plus importante que notre secteur immobilier, constitué de nombreuses entreprises de tailles moyennes à petites, risquerait ainsi de passer à côté d'une réflexion stratégique de place, idéale pour construire une position de leadership à l'international, comme ont pu le créer dans un autre temps les grands groupes de construction nationaux. Or, cette réflexion est pourtant essentielle à la transition écologique et sociale.

Si l'immobilier est l'un des premiers secteurs à être touché par les conséquences du changement climatique par exemple, avec la démultiplication et le renforcement des événements extrêmes tels que nous avons pu les vivre très récemment (inondations dans le Nord-Pas-de-Calais, en Espagne et à présent en Bretagne, tempête à Mayotte, feux en Californie), il est aussi à la source de déséquilibres environnementaux et sociétaux, notamment en :

- étant à la fois premier consommateur d'énergie et deuxième émetteur de gaz à effet de serre,
- contribuant à chacun des cinq facteurs de dégradation de la biodiversité,
- impactant la santé humaine et le bien-être, étant entendu que nous passons en moyenne, 90 % de notre temps dans des espaces abrités pour nous reposer, nous alimenter, travailler et nous distraire.

Alors il est essentiel que - plus qu'aucun autre - notre secteur se saisisse du dispositif pour évaluer ses impacts, ses risques et ses opportunités ESG et les piloter de manière éclairée pour créer de la valeur durable pour toutes ses parties prenantes. La trame méthodologique que constitue la CSRD est un guide en cela.

Une invitation à la sélectivité pour orienter ses efforts sur l'essentiel

L'introduction de la double matérialité, qui consiste à prendre en compte non seulement les risques et opportunités liés aux pressions exercées par la société et l'environnement sur la performance économique de l'entreprise (matérialité financière) mais aussi l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement (matérialité d'impact), constitue une avancée majeure et essentielle pour engager l'économie vers un modèle soutenable. En obligeant les entreprises à évaluer ces impacts, risques et opportunités, pour ne retenir que les plus importants (les plus « matériels »), la CSRD engage à allouer les ressources aux enjeux essentiels.

Contrairement à ce que les pourfendeurs de la CSRD déclarent, cette démarche vise avant tout à « faire le tri » pour identifier les indicateurs et les points de données les plus pertinents et limiter l'effort de reporting. Il n'a donc jamais été question de collecter et de communiquer des milliers de données.

Et si l'exercice doit être mené avec méthodologie et rigueur, il représente surtout l'opportunité de partager les constats au sein des comités de direction et de les confronter aux visions des parties prenantes de l'entreprise. Ce faisant, il constitue un levier d'accroissement des connaissances et de la conscience des impacts, risques et opportunités, nécessaires pour éclairer les décisions qu'ils doivent prendre afin de pérenniser l'activité de leurs entreprises et aligner les objectifs financiers avec les responsabilités sociétales.

Le nécessaire objectif de transparence pour rationaliser les impacts

Bien qu'éminemment stratégique, la CSRD se caractérise par un exercice de reporting et de transparence envers les parties prenantes des entreprises. Et pour accroître la compréhension des actions et la comparabilité des performances des entreprises, le dispositif cherche à normaliser les informations publiées. Dans ce dispositif, comme de nombreux autres publiés ces dernières années, c'est la « *soft law* » qui s'impose en considérant la transparence comme un facteur de confiance entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes internes (collaborateurs et représentants des collaborateurs) et externes (analystes et investisseurs, financeurs, clients, partenaires, associations, etc.).

Dans un secteur aussi pointé du doigt que l'immobilier pour ses impacts sociaux et environnementaux,

la recherche de transparence est d'autant plus impérative pour préserver l'acceptabilité des activités vis-à-vis des impacts carbone, sur la biodiversité ou la santé humaine. Et c'est également le cas vis-à-vis des risques et des diligences mises en œuvre pour les gérer. **Quelle sera par exemple la considération d'un assureur envers un gestionnaire qui n'aurait ni identifié, ni adapté ses plans de gestion et travaux face à une catastrophe naturelle ? Quelle sera le niveau de désaffection des clients investisseurs dans un fonds qui se verrait inassurable ?** Autant de questions auxquelles les principes de la CSRD visent à construire des réponses...

Les freins, entre complexité rédactionnelle et interprétation rigoureuse de la vérification

Toujours dans une optique de confiance et pour éviter tout risque de *greenwashing*, une vérification rigoureuse s'est naturellement imposée. Mais de rigueur à rigorisme, la frontière a assurément pu être dépassée. Les Organismes Tiers Indépendants¹, grands cabinets de commissariat aux comptes en tête, voulant limiter leur mise en responsabilité dans cet exercice nouveau, ont fait le choix de surinterpréter les exigences du texte, faisant flamber le nombre de jours nécessaires à l'exercice... et le budget avec ! Et malgré les prises de position récentes de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), le manque de souplesse et de pragmatisme de ces derniers a malheureusement participé à la crispation des acteurs. Sans remettre en question la nécessité de rendre fiables les publications, les entreprises doivent veiller à choisir des acteurs capables de les accompagner dans la progression de leur maîtrise des données. Elles doivent aussi éviter la peur des remarques des auditeurs, et ces derniers doivent veiller à tenir compte de la montée en puissance du dispositif et la maturité croissante des entreprises.

Le rôle de la vérification est essentiel pour garantir la sincérité de l'exercice. Mais si l'on veut que celui-ci puisse questionner en profondeur les pratiques des entreprises, l'audit doit pouvoir être acceptable pour ces dernières, tant financièrement que dans le processus de réalisation et la rédaction des conclusions. La responsabilité des auditeurs est grande en cela, mais la capacité des entreprises à assumer leur maturité et à s'engager avec franchise l'est tout autant. Elles doivent regarder en face leurs performances, apporter des éclairages sincères, et assumer les moyens qu'elles allouent à leurs progrès. C'est un des enjeux de la CSRD, trouver un équilibre

subtil entre ne pas se cacher derrière le petit doigt de l'auditeur et allouer les moyens nécessaires à l'amélioration des performances.

Parallèlement, il faut bien l'avouer, la structure (faite de 12 ESRS complétée de futures normes sectorielles et d'une version adaptée pour les PME) et la rédaction de la réglementation n'ont pas facilité l'appropriation du dispositif, rapidement qualifié d'usine à gaz. Et si les guides méthodologiques publiés par les différents organismes (EFRAG en tête) avaient pour vocation d'aider à la compréhension de l'exercice, leur profusion a pu provoquer l'effet inverse. Mais il est important de rappeler que chaque entreprise peut / doit se les approprier et choisir ou non de se faire accompagner par des conseils pour s'assurer de comprendre l'exercice et d'en tirer toute la pertinence. C'est un budget d'investissement que les entreprises peuvent choisir de consacrer pour garantir la maîtrise progressive de l'exercice. Et au fond, quoi de plus normal que de dédier un peu de ressources et de moyens pour appréhender un changement de paradigme en matière de responsabilité sociale et environnementale, dont le parti sera tiré sur le long terme.

Aborder sereinement une transformation progressive et durable des modèles

Les débats actuels, souvent marqués par des inquiétudes et des critiques, risquent de détourner les entreprises du sens profond et de la pertinence de cette loi. Plutôt que de plaider pour des reports ou le relèvement de seuils, les entreprises doivent se rendre compte de l'opportunité de transformation que constitue le reporting ESG. Elles doivent accepter de mobiliser des ressources – sans doute plus importantes dans les premières années de structuration – et de cheminer progressivement, bien qu'imparfaitement aux yeux des auditeurs. **Il est impératif de relativiser, et de ne pas sacrifier l'ambition de la directive qui met entre les mains des chefs d'entreprise un outil formidable pour regarder avec lucidité les risques et les opportunités et à trouver des réponses pour les traiter.**

A n'en pas douter, les principes portés par la CSRD s'imposeront à tout le tissu économique, directement ou indirectement, poussé par l'éveil des parties prenantes, alors autant s'en emparer dès à présent avec volonté ! Sans viser la perfection dès les premières années, pourquoi ne pas adopter une approche pragmatique visant à prioriser l'engagement dans le progrès ? Le texte prévoit d'ailleurs à

1 Pour toute précision, N'CO Conseil n'a pas souhaité être accrédité OTI et partage ici le fruit de son observation auprès de plusieurs de ses clients.

ce titre une étape de « *phase-in* », ou montée en puissance durant laquelle un certain nombre d'informations sont attendues progressivement.

Chaque rapport amènera son lot d'améliorations, en considérant le droit à l'erreur et l'impérieuse nécessité d'encourager les entreprises à avancer. À l'échelle européenne, la France disposait déjà d'un temps d'avance en la matière avec sa transposition de la NFRD, version précédente de la réglementation à ce sujet. La CSRD constituait d'ailleurs une forme de « rattrapage » pour les autres pays. Aussi, il est difficile de comprendre la position critique de la France, qui aurait pu servir de boussole en la matière. Les entreprises nationales, qui ont jusque-là réussi à concilier reporting de durabilité et viabilité financière peuvent capitaliser sur leur avance pour montrer la voie, faisant preuve d'avant-gardisme, comme avait su le faire notre pays sur d'autres sujets par les siècles passés.

Des coûts en perspective de gains

Nous l'avons vu, démystifier les coûts associés à la mise en œuvre de la directive CSRD – en termes de préparation du reporting et d'audit – apparaît comme indispensable. Les détracteurs de la CSRD jugent son application inutilement coûteuse et bureaucratique, mais il semble essentiel de « challenger » ces derniers et de relativiser les critiques.

D'après une enquête publiée par le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D) en juin

2024, les grandes entreprises soumises à la CSRD rapportaient un total de coûts externes entre 50 000 et 200 000 €, principalement constitué des coûts de consultants, des coûts d'audit de vérification et de coûts informatiques². Et soyons honnêtes, si tout est numérisé de nos jours, pourquoi cela serait-il un problème pour les données environnementales et sociales ?

De la même manière, les coûts du reporting extra-financier sont à considérer à l'identique des coûts du reporting financier, non contestés quant à eux. L'un et l'autre évaluent le niveau de viabilité de l'entreprise à court et à long termes. Alors pourquoi ces coûts seraient-il plus insupportables que ceux liés aux exercices financiers ?

Enfin, il serait incorrect de ne pas mettre ces coûts en perspective des gains qu'ils génèrent, au premier rang desquels les gains de productivité futurs, les opportunités de marché, ou les économies futures de taxes et pénalités. Il est donc important de comptabiliser ces dépenses, non comme des charges mais comme des investissements.

En s'emparant rapidement et pleinement de ce cadre réglementaire, les entreprises auront les moyens de réussir leur transition écologique et sociale tout en renforçant la confiance de leurs parties prenantes. Il est temps de dépasser les polémiques pour avancer avec ambition.

Achevé de rédiger le 11 février 2025.

Références :

1. <https://management-rse.com/mise-en-oeuvre-de-la-csrd-la-verite-des-couts/>
2. <https://www.novethic.fr/economie-et-social/transformation-de-leconomie/acteurs-rse-defense-csrd-europe-maintenir-cap>
3. <https://www.futuribles.com/quel-avenir-pour-la-csrd/>
4. <https://management-rse.com/mise-en-oeuvre-de-la-csrd-la-verite-des-couts/>

² « Restitution de l'enquête sur la CSRD », Rapport du Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), juin 2024 : 65 % des entreprises répondantes avaient un chiffre d'affaires supérieures à un milliard d'euros