

## Démontrer la résilience de son business model dans un monde en crise

Par Karine Hillaireau, associée, Grant Thornton

En novembre 2022, le Parlement européen adoptait la CSRD qui entrerait en vigueur en janvier 2023, avec ses 12 standards de reporting de durabilité associés. Les transpositions en Europe furent pour le moins hétérogènes, et après une première vague d'états de durabilité publiés par les grandes entreprises sur leurs données 2024, la Commission européenne a présenté une directive Omnibus qui a mis en pause pour deux ans l'extension de ce dispositif aux autres entreprises.

La directive Omnibus en Europe ouvre aussi la voie à une « simplification » et la proposition d'European Sustainability Reporting Standards (ESRS) révisés arrive dans ce climat de flottement, entre ambitions politiques fragilisées et réalités économiques pressantes. Ce texte recentre le reporting ESG sur l'essentiel, engage le management et replace de facto la stratégie au cœur de l'exercice. C'est positif.

L'enjeu aujourd'hui n'est pas l'exégèse technique mais l'analyse de l'esprit qu'elles insufflent. Elles ne simplifient pas un rituel administratif : elles redonnent aux entreprises la main sur leur récit extra-financier et la possibilité d'affirmer leur singularité auprès des parties prenantes.

Les fondamentaux demeurent. Gouvernance, qualité des données, intégration de l'ESG dans le contrôle interne et la gestion des risques restent au centre des attentes. La double matérialité est réaffirmée : l'impact constitue le point d'entrée à partir duquel se déploie la matérialité financière.

Plus de souplesse, donc plus de responsabilité. L'analyse peut se mener en « bottom-up » (à partir des impacts, risques et opportunités) ou en « top-down » (à partir des enjeux stratégiques déjà identifiés). Le périmètre peut être resserré lorsqu'un enjeu ne touche manifestement pas une partie du périmètre ; une étude lourde peut être évitée lorsqu'un sujet est « évidemment matériel ». Surtout, la notion d'« effort disproportionné » est introduite : l'accès à toutes les données n'est plus exigé à tout prix.

Ce déplacement du curseur transforme l'exercice : moins normatif, plus exigeant et responsabilisant. Les entreprises doivent démontrer la maîtrise de leurs enjeux ESG spécifiques et sectoriels, sur la base d'analyses solides et d'une appréciation lucide de leur exposition aux risques.

Si la concision devient la règle, cela appelle un engagement renforcé du management. Un executive summary s'invite en ouverture, et l'exigence nouvelle de « fair presentation » engage le management sur la sincérité de l'image. L'entreprise va désormais recentrer son reporting sur ses enjeux propres. Ce recentrage devient un levier de différenciation : l'articulation entre IRO et PAT (policies, actions, targets) devra être explicitée pour rendre la cohérence stratégique immédiatement lisible ; seules les opportunités directement reliées au plan stratégique figureront dans l'état de durabilité.

Concernant les attentes des agences de notation, les entreprises peuvent ajouter des informations complémentaires, à condition de respecter des caractéristiques qualitatives.

La fonction RSE est réhabilitée. Le volume de données financières visibles dans l'état de durabilité sera réduit, car l'exercice se recentre sur les enjeux extra-financiers véritablement spécifiques. La connectivité avec les états

financiers est clarifiée : directe lorsque l'état de durabilité renvoie à des montants figurant dans les comptes ; indirecte lorsqu'il s'agit d'agrégats ou de fractions. Le rôle et l'expertise des équipes RSE se réaffirment ainsi comme centraux : pilotes de la transformation, appuyés par la stratégie, les risques et la finance pour démontrer la résilience du modèle d'affaires et renforcer la crédibilité des engagements.

L'ère du « tick the box » est révolue. La proposition d'ESRS révisés met fin à une incompréhension tenace : celle d'un reporting normatif, uniforme et détaché du réel. Il est désormais attendu une prise de position assumée : dire où l'entreprise se situe, sur quoi elle s'engage réellement et comment ses choix de durabilité s'arriment à la stratégie. Aux organisations avancées d'en faire un levier de différenciation crédible et lisible ; aux autres de combler rapidement le déficit d'analyses et d'outils.

Moins de cases à cocher, plus de sens. Moins de standardisation, plus de différenciation. Les ESRS révisés ouvrent un espace d'exigence et de vérité : à chaque entreprise d'y prendre sa place, en engageant son management et en assumant sa stratégie.