

Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE

DFCG.
Le réseau
des dirigeants
financiers

Mise en œuvre de la *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*

Enjeux et perspectives
pour les directions numériques

Janvier 2026



Cigref
En partenariat avec la DFCG

**Mise en œuvre de la *Corporate
Sustainability Reporting Directive*
(CSRD)**
*Enjeux et perspectives pour les directions
numériques*

Janvier 2026



Droit de propriété intellectuelle

Toutes les publications du Cigref sont mises gratuitement à la disposition du plus grand nombre mais restent protégées par les lois en vigueur sur la propriété intellectuelle

ÉDITOS

CSRD ?! La CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), cet acronyme, au départ un peu mystérieux d'une nouvelle directive européenne, s'est peu à peu imposé comme un élément central de la gouvernance de nos organisations. Sa première mise en œuvre a représenté un véritable défi pour livrer le *reporting* attendu dans les délais impartis.

Au-delà de la contrainte réglementaire, cet exercice s'est révélé extrêmement structurant grâce à son approche holistique. Le point clé a été l'analyse de double matérialité, qui impose de considérer la matérialité d'impact (nouveau) en parallèle de la matérialité financière (plus connue). Cette analyse s'appuie sur l'évaluation des IRO (Impacts, Risques, Opportunités) et nécessite l'intégration d'un grand nombre de paramètres.

L'élaboration de ce premier rapport de durabilité, à la fois exigeant et volumineux, a mobilisé de nombreux contributeurs, dont certains n'étaient pas familiers avec ce type d'exercice ni avec les attentes des auditeurs. Cela a mis en lumière des enjeux cruciaux concernant la gestion des données : leur calcul, collecte, consolidation, validation, contrôle, et stockage.

Par ailleurs, la directive a souligné le rôle central des directions numériques. Elles sont non seulement essentielles pour le soutien technique du processus de *reporting*, mais aussi pour fournir les informations relevant de leur périmètre et nécessaires à l'évaluation des sujets matériels (tels que la cybersécurité, les données personnelles, l'IA, l'accessibilité, etc.).

En conclusion, la CSRD constitue un véritable enrichissement conceptuel. La prochaine étape de sa mise en œuvre consistera à renforcer et industrialiser le processus. Cela ouvre de belles perspectives pour optimiser et pérenniser cette nouvelle démarche de *reporting*.

Annie STEINMETZ, Responsable du projet CSRD à la Direction RSE du Groupe **AG2R La Mondiale**

La CSRD est-elle au final un levier de pilotage de la performance globale ou un frein pour la compétitivité ? Dans un contexte de vives tensions autour de ce *reporting* extra financier, la loi Omnibus a tenté de répondre à la crainte de perte de compétitivité en simplifiant son contenu et en réduisant son périmètre d'application.

Mais au-delà de la complexité de cette norme, en voie d'être traitée, la démarche de conformité à la CSRD a permis à beaucoup d'entreprises d'analyser leurs enjeux de durabilité à moyen et à long terme et d'accélérer leurs projets de transition et de résilience. En effet, une fois ces enjeux définis, la mesure de performance sur les indicateurs (à la fois Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) devient une priorité car, comme pour le financier, « *sans mesure fiable, pas de pilotage de performance possible* ». Dans ce contexte, en l'absence de modèles de données très développés et de systèmes d'information intégrés, la mobilisation des Directions des Systèmes d'Information (DSI) est primordiale et ce, dès le début du projet, auprès des équipes RSE et Finance qui maîtrisent les

enjeux de qualité et d'auditabilité de ces nouvelles données.

Le dialogue avec les parties prenantes, au cœur de l'identification des impacts, des risques et opportunités, constitue, en outre, un formidable outil de décloisonnement à l'intérieur de l'entreprise. Le groupe de travail mené par le Cigref, conjointement avec la DFCG, en est une preuve concrète.

Même si la norme continue d'évoluer, une conviction forte et partagée demeure : il est nécessaire de mettre la RSE au cœur du réacteur.

Damien Abreu, Délégué Général de la **DFCG**
(Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion) et **Raul Noriega**, Consultant chez **Tesode** et membre du bureau RSE de la **DFCG**

SYNTHÈSE

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), publiée en décembre 2022, et transposée en France pour son entrée en vigueur au 1er janvier 2024, instaure un cadre de *reporting* extra-financier harmonisé à l'échelle européenne. Elle remplace la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) issue de la *Non-Financial Reporting Directive* (NFRD), en introduisant des exigences significativement plus robustes, incluant l'audit obligatoire des rapports de durabilité, une publication dans un format numérique, et la prise en compte de nombreux points de données (quantitatifs comme qualitatifs) au travers de normes « ESRS » (*European Sustainability Reporting Standards*). L'un de ses piliers est l'analyse de double matérialité, qui évalue la performance durable des entreprises selon 2 prismes :

- La matérialité financière (*outside-in*) qui est la manière dont les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) affectent la performance financière de l'entreprise ;
- La matérialité d'impact (*inside-out*) qui est la manière dont l'entreprise impacte l'environnement et les personnes.

Dans ce contexte, le groupe de travail, fruit d'un partenariat entre le Cigref et la DFCG (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion), s'est donné pour objectif tout d'abord de s'acculturer au concept ainsi qu'aux terminologies spécifiques de la nouvelle directive, puis d'identifier les enjeux de collaboration inter-directions (finance, RSE, numérique...). Cela inclut d'analyser en particulier les implications de la CSRD pour les directions numériques, en proposant des pistes pour l'outillage et l'industrialisation des processus de *reporting*, via un cahier des charges commun (disponible sur la page de téléchargement du rapport).

Les premières phases d'application ont révélé des défis majeurs pour un déploiement à l'échelle. La complexité de l'arsenal juridique et technique de la CSRD, notamment les normes ESRS, exige un minimum d'acculturation pour les contributeurs. L'analyse de double matérialité s'avère un exercice exigeant, complexe à mettre en œuvre et à mettre à jour, et implique de nombreuses parties prenantes pour rendre l'exercice pertinent. La gestion des « *data points* », en particulier la partie dite « narrative », présente des irritants importants en termes de redondances et d'harmonisation. La gouvernance des données et la répartition des responsabilités sont également des préoccupations majeures, surtout dans des contextes de groupes décentralisés et internationaux.

Face à tous ces enjeux, la CSRD s'impose finalement comme un projet de transformation d'entreprise qui présente aussi son lot d'opportunités. Elle donne l'occasion aux organisations de repenser leur modèle économique et d'intégrer la durabilité au cœur de leur stratégie. Le rôle des directions numériques devient quant à lui de plus en plus central et stratégique. Elles sont non seulement parties prenantes des enjeux matériels liés au numérique (enjeux « numérique responsable », cybersécurité...), mais sont surtout les architectes de l'industrialisation des processus de *reporting*. Cela implique le passage d'une gestion « artisanale » à des systèmes outillés et une gouvernance IT solide, pour automatiser la collecte, le calcul et la consolidation des données, assurant ainsi la qualité, la traçabilité et l'auditabilité des informations ESG.

Bien que la directive « Omnibus I »¹, adoptée au Parlement le 16 décembre 2025, acte une simplification du *reporting*, le calendrier législatif n'impacte pas les organisations déjà engagées dans la première vague d'application. C'est une opportunité d'affiner les processus plutôt qu'une incitation à la pause.

La collaboration inter-directions, l'investissement technologique ciblé et une gouvernance des données rigoureuse sont les piliers sur lesquels les organisations construiront leur conformité en cohérence avec les enjeux actuels de durabilité et de RSE.

¹ <https://www.ansa.fr/omnibus-modifications-votees-par-le-parlement-europeen/>

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à **Annie Steinmetz**, Responsable du projet CSRD à la Direction RSE du Groupe **AG2R La Mondiale**, **Damien Abreu**, Délégué Général de la **DFCG (Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion)** et **Raul Noriega**, Consultant chez **Tesode** et membre du bureau RSE de la **DFCG**, qui ont co-piloté ce groupe de travail, ainsi qu'à toutes les personnes qui ont participé et contribué à ces travaux menés par le Cigref en partenariat avec la DFCG :

Jacques ABDO - ORANO

Michel HUTIN - ARKEMA

Gillepsie ANGAMAN - LVMH

Younes ISSIAKHEM - HAGER GROUP

Sébastien BERNARD - FONDATION DE FRANCE

Christelle KIENY - PIERRE FABRE

Cécile BLÉTON - FRANCE TRAVAIL

Pierre KOCHANSKI - MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA SOUVERAINETÉ INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

Frédéric BLONDY - PIERRE FABRE

Mathilde CAILLOL - EDF

Clotilde MAURY - MSA

Renaud CALISTI - NATRAN

Cédric NEUQUELMAN – Groupe SAUR

Sandra CHARRIER - FRANCE TRAVAIL

Jérôme NOISEL - INVIVO

Véronique DEMILLY - FRANCE TELEVISIONS

Didier NOWAK - HAGER GROUP

Sousan DOWLATSHAHI - BNP PARIBAS

Paran OSSIA - EDF

Julien DUCLOS - NATRAN

Floriane POUPENEY - SOMFY

Rémy DUGAST - CRÉDIT AGRICOLE SA

Julie RIBES - MICHELIN

Laetitia FAVIER - PIERRE FABRE

Alexandre RICHARD - SNCF

Marie-Anne Ferré - MSA

Jessica SALSAC - INVIVO

Romain HARRIS - LVMH

Philippe VALLET - SAGEMCOM

Jean HUOT - VINCI

David WRAY - DFCG

Marie HUSSON - EURO INFORMATION / CRÉDIT MUTUEL

Nous remercions également vivement tous les intervenants qui ont nourri la réflexion de notre groupe de travail (par ordre chronologique d'intervention) :

- **Annie Steinmetz**, Responsable du projet CSRD à la Direction RSE du Groupe AG2R La Mondiale
- **Damien Abreu**, Délégué Général de la DFCG
- **Raul Noriega**, Consultant chez Tesode et membre du bureau RSE de la DFCG
- **Floriane Poupenny**, Digital business partner Group Finance, HR & Organisation, CSR chez SOMFY
- **Younes Issiakhem**, Digital Development Tool Factory Lead, Hager Group
- **Valérie Kalef**, Directeur de Programme, Sustainability corporate reporting evolution, Dassault Systèmes
- **Elisabeth Gambert**, Directrice RSE et Affaires internationales à l'Afep
- **Le Quang Tran Van**, Directeur des affaires financières de l'Afep
- **Lise Breteau**, Avocate en droit des technologies et données, Breteau Legal

Ce document a été construit et rédigé par **Flora FISCHER**, Directrice de mission, déléguée au Numérique Responsable au **Cigref**, avec la contribution des pilotes du groupe de travail.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	9
1 LA CSRD : FONDAMENTAUX ET DÉFIS DES PREMIÈRES IMPLÉMENTATIONS.....	12
1.1 Définition des fondamentaux de la CSRD	12
1.1.1 Évolution de la DPEF : ce qui change	12
1.1.2 Les normes ESRS (<i>European Sustainability Reporting Standards</i>) : structure et contenu.....	12
1.1.3 Évolutions apportées par la directive « <i>Content</i> » du paquet Omnibus.....	13
1.1.4 La double matérialité	14
1.1.5 Les <i>data points</i> : quantitatifs et qualitatifs	15
1.1.6 Audit et format iXBRL	15
1.2 Premiers constats et difficultés rencontrées par les organisations de la première vague.....	16
1.2.1 Acculturation et formation des équipes	16
1.2.2 Complexité des ESRS et de l'analyse de double matérialité	16
1.2.3 Gouvernance des données et répartition des responsabilités	17
1.2.4 Exigences des auditeurs et coûts associés.....	17
2 LA CSRD, UN PROJET DE DIRECTION DU NUMÉRIQUE À PART ENTIÈRE.....	22
2.1 Les directions numériques, parties prenantes des enjeux matériels	22
2.2 Faciliter la collecte de données et l'outillage du <i>reporting</i>	23
2.3 Quelle stratégie d'outillage ?	25
2.3.1 Panorama du marché.....	25
2.3.2 Définir des critères de choix prioritaires.....	27
3 PRÉSENTATION DU CAHIER DES CHARGES POUR INDUSTRIALISER LE <i>REPORTING</i> DE LA CSRD ...	28
4 PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS.....	32
4.1 Bonnes pratiques : organisation & gouvernance.....	32
4.2 Bonnes pratiques : directions numériques	33
5 CONCLUSION.....	35

TABLE DES ENCARTS

REX AG2R La Mondiale	19
CSRD : de la phase pilote à l'industrialisation	19
REX Dassault Systèmes	21
Industrialisation du <i>reporting</i> sur un modèle financier	21
REX Dassault Systèmes	24
Une architecture SI transverse au service de la qualité, la traçabilité et l'auditabilité des données extra-financières	24
REX SOMFY	25
Comment le Digital & la Data accompagnent le déploiement opérationnel de la CSRD	25
REX Hager Group	30
CSRD : les perspectives d'industrialisation	30

INTRODUCTION

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) représente un jalon majeur dans le paysage réglementaire européen, redéfinissant en profondeur les exigences en matière de *reporting* extra-financier pour les entreprises et les administrations publiques. Adoptée le 10 novembre 2022 et entrée en vigueur le 1er janvier 2024, la CSRD vise à harmoniser la communication sur la durabilité à l'échelle européenne afin d'apporter plus de transparence et de faciliter la comparabilité des performances globales des organisations. Cette directive, remplaçant la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), impose de nouvelles exigences, notamment l'audit obligatoire des rapports de durabilité, ainsi que la publication des données de *reporting* au format numérique iXBRL (inline *eXtensible Business Reporting Language*) permettant une lecture automatique des données², et la prise en compte de nombreux points de données ou « *data points* » (qualitatifs et quantitatifs). Au cœur de la CSRD réside le concept de double matérialité, évaluant l'impact des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sur l'entreprise d'une part, et l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement d'autre part.

Initialement portée par les directions financières et RSE, la mise en œuvre de la CSRD confère désormais un rôle croissant et stratégique aux directions numériques. Ces dernières sont en effet des parties prenantes essentielles dans tout ce qui concerne l'outillage, la structuration, la gestion et la gouvernance des volumes considérables de données nécessaires au *reporting*. Aujourd'hui, la CSRD s'impose comme un projet prioritaire pour les directions numériques, qui doivent non seulement adresser les enjeux matériels intrinsèques au numérique (émissions de GES³, cybersécurité, protection des données), mais également concevoir les architectures et les outils permettant une collecte, un traitement, une consolidation et une divulgation efficaces des informations de durabilité.

La France fait partie des premiers pays européens à avoir transposé la CSRD en droit national via l'ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et le décret n° 2023-1394 du 30 décembre 2023. L'entrée en vigueur de cette nouvelle directive avait été initialement programmée de façon progressive, suivant un calendrier de trois « vagues » successives et distinctes, récemment amendées par la directive « Omnibus I » adoptée par le Parlement européen en décembre 2025, visant à alléger les exigences de *reporting* :

- La vague 1 (publication en 2025 sur la base des données de 2024) concernait les grandes entreprises de plus de 500 salariés, pour la plupart déjà assujetties à la précédente directive de *reporting* extra-financière (DPEF). Avec l'accord du Conseil et du Parlement européen sur la directive « *Content* », en date du 16 décembre 2025, les seuils d'application ont été modifié : **la CSRD concerne désormais les entreprises de plus de 1 000 salariés dont le chiffre d'affaires annuel net est supérieur à 450 millions d'euros**. Dans la mesure où la directive « *Content* » n'entrera officiellement en vigueur qu'après sa publication au Journal officiel de l'UE (prévue

² Attention toutefois, cette exigence est amenée à évoluer avec la directive omnibus. Des précisions seront apportées en la matière par un acte délégué.

³ Gaz à effet de serre

pour le **printemps 2026**), les entreprises en deçà du nouveau seuil défini, restent soumises d'ici sa transposition effective en droit national, aux réglementations actuellement en vigueur. Pour ces organisations, la directive Omnibus n'a que peu d'impact : le calendrier est resté inchangé, avec une réduction à venir du nombre de *data points*.

- La vague 2 concernait initialement les autres grandes entreprises non-cotées, et non soumises à la DPEF mais remplissant certains critères de taille (à savoir plus de 250 salariés, 25 M€ de bilan ou 50 M€ de chiffre d'affaires). De fait, avec le nouveau seuil établi à plus de 1000 salariés et 450 millions de CA par la directive « *Content* », ces entreprises sortent du champ d'application obligatoire.
- La vague 3 concernait initialement les PME cotées. Celles-ci ne sont également plus assujetties à la CSRD.

Les entreprises sorties du champ d'application sont cependant fortement incitées à utiliser la norme volontaire simplifiée (VSME - *Voluntary Standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings*⁴) pour standardiser leurs réponses aux donneurs d'ordres.

À noter que la directive « *Content* » supprime les normes sectorielles et prévoit de réduire de 60 % le nombre de points de données (notamment qualitatives) à reporter dans les ESRS.

Ces récentes mises à jour apportées par le paquet « Omnibus » de février 2025 (contenant les deux directives « *Stop the Clock* » et « *Content* »), bien que prévoyant de nouveaux périmètres, des reports de délais de mise en œuvre pour certaines entreprises et une simplification des standards ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), ne remettent cependant pas en cause la trajectoire stratégique globale des organisations, en particulier celles visées par la vague 1. Au contraire, le consensus général tend vers une capitalisation des efforts déjà engagés et une continuité des ambitions en matière de durabilité. Les entreprises participantes reconnaissent la CSRD non pas comme une simple contrainte réglementaire, mais comme une opportunité stratégique en termes de gestion des risques, d'acculturation et de pilotage des données ESG. Son application peut ainsi conduire l'organisation à revoir sa stratégie, puisque le concept de double matérialité, qui reste inchangé, impose de réfléchir au modèle économique de l'entreprise au regard des données extra-financières, et ainsi de le faire évoluer vers de nouvelles potentialités, alignées avec des enjeux de résilience et de pérennité.

Les travaux de ce groupe de travail, menés en partenariat par le Cigref et la DFCG (Association des Directeurs Financier et de Contrôle de Gestion), ont permis d'analyser les implications de la CSRD pour les directions numériques, d'identifier les enjeux de collaboration inter-directions (finance, RSE, numérique) et de proposer des pistes pour l'outillage et l'industrialisation des processus de *reporting*. Plusieurs retours d'expérience concrets d'organisations, issues des premières expérimentations, ont permis de mettre en commun les bonnes pratiques de mise en œuvre de la CSRD à l'échelle de l'organisation. L'objectif de ce rapport est donc de fournir une vision claire des défis et des opportunités que représente la CSRD, malgré les fluctuations qu'elle a subies en 2025, et d'éclairer la

⁴ <https://portail-rse.beta.gouv.fr/csrd/vsme-pme/>

manière dont les directions numériques peuvent pleinement contribuer à cette transformation essentielle.

1 LA CSRD : FONDAMENTAUX ET DÉFIS DES PREMIÈRES IMPLÉMENTATIONS

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), entrée en vigueur le 1er janvier 2024, représente un défi majeur pour les entreprises, non seulement par l'étendue de ses exigences mais aussi par la complexité de l'arsenal juridique et technique qu'elle déploie. Au-delà des aspects purement réglementaires, elle introduit de nouvelles méthodologies, telles que la double matérialité et les ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), qui nécessitent une appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

1.1 DÉFINITION DES FONDAMENTAUX DE LA CSRD

1.1.1 ÉVOLUTION DE LA DPEF : CE QUI CHANGE

La CSRD remplace la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), introduisant des exigences significativement plus robustes et détaillées. Parmi les évolutions majeures, le *reporting* de durabilité est désormais obligatoirement audité et doit être publié dans le rapport de gestion de l'entreprise. Un format digital unique, iXBRL (*inline eXtensible Business Reporting Language*) publié par l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group* – organisme en charge de l'élaboration des normes comptables à l'échelle européenne), devrait être imposé pour permettre la lecture automatisée et la comparabilité des documents grâce à un balisage des données.

1.1.2 LES NORMES ESRS (*EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS*) : STRUCTURE ET CONTENU

La CSRD repose sur **12 normes ESRS**, élaborées par l'EFRAG, qui se structurent comme suit :

- **Deux normes transverses (ESRS 1 et ESRS 2)** qui posent le cadre général, les principes généraux et la communication d'informations générales :
 - ESRS 1 - Exigences générales : cette norme établit les principes fondamentaux et le cadre général du *reporting*. Elle définit les concepts clés, les principes de préparation des informations et les règles générales de présentation. Elle inclut notamment la méthodologie d'application de la double matérialité et les exigences de divulgation générales.
 - ESRS 2 - Informations générales à fournir : cette norme spécifie les informations obligatoires que toutes les entreprises doivent fournir, quel que soient leur secteur d'activité ou le résultat de l'analyse de matérialité. Elle couvre des informations relatives à la stratégie, la gouvernance, l'analyse des impacts, risques et opportunités (IRO), et la communication générale.
- **Dix normes thématiques regroupées suivant les 3 piliers de l'ESG** (Environnement, Social et Gouvernance) qui couvrent des sujets spécifiques. Chaque norme thématique est subdivisée en plusieurs « *disclosure requirements* » (exigences de divulgation), qui précisent les informations à publier. Dans le détail, les trois piliers se déclinent de la manière suivante :

1. Environnement (ESRS E1 à E5) :

- ESRS E1 - Changement climatique : couvre les émissions de gaz à effet de serre (GES), les risques et opportunités liés au climat, les plans de transition climatique.
- ESRS E2 - Pollution : concerne les impacts liés à la pollution de l'air, de l'eau et du sol.
- ESRS E3 - Ressources en eau et marines : se focalise sur la gestion et l'impact sur les ressources en eau et les écosystèmes marins.
- ESRS E4 - Biodiversité et écosystèmes : aborde les impacts et les actions relatives à la protection de la biodiversité.
- ESRS E5 - Utilisation des ressources et économie circulaire : concerne la gestion des ressources et les principes de l'économie circulaire.

2. Social (ESRS S1 à S4) :

- ESRS S1 - Effectifs propres : détaille les informations relatives aux propres employés de l'entreprise (conditions de travail, diversité, etc.).
- ESRS S2 - Travailleurs de la chaîne de valeur : concerne les impacts sur les travailleurs œuvrant au sein de la chaîne de valeur de l'entreprise.
- ESRS S3 - Communautés affectées : aborde les impacts sur les communautés locales et régionales.
- ESRS S4 - Consommateurs et utilisateurs finaux : concerne les impacts sur les consommateurs et utilisateurs des produits et services de l'entreprise.

3. Gouvernance (ESRS G1) : ce pilier ne contient qu'une norme sur la « Conduite des affaires », qui traite des sujets tels que l'éthique des affaires, la lutte contre la corruption, le contrôle interne et la gestion des relations avec les fournisseurs. Ce pilier a pour vocation de renforcer la transparence dans la culture d'entreprise.

1.1.3 ÉVOLUTIONS APPORTÉES PAR LA DIRECTIVE « *CONTENT* » DU PAQUET OMNIBUS

Le paquet « Omnibus » comprend deux directives : la directive « *Stop The Clock* » d'avril 2025, qui a déjà acté un report de 2 ans de l'entrée en application de la CSRD pour les entreprises de la vague 2 et de la vague 3, et la directive « *Content* » du 16 décembre 2025, la plus récente, qui aménage plusieurs changements notables tant sur le périmètre d'application de la CSRD que sur le fond :

- La directive « *Content* » augmente les critères d'éligibilité à la CSRD : elle concerne désormais les entreprises de plus de **1000 salariés et 450 millions d'euros de chiffre d'affaires**. Ce nouveau seuil exclut de facto environ 80 % des entreprises initialement visées par la CSRD. Les entreprises non-européennes atteignant ces seuils et générant ce CA au sein de l'UE sont également concernées.
- Ensuite, elle prévoit de **réviser les 12 normes ESRS** en vue de les simplifier. Il s'agira surtout de réduire le nombre de point de données qualitatifs, au service de données quantitatives, jugées plus objectives et plus facilement auditable. Ce travail sera effectué par l'EFRAG, et est actuellement (en date de publication de ce rapport) en cours.

- Des « orientations » ou « **guidances** » **sectorielles** seront également proposées (en remplacement des ESRS sectorielles obligatoires initialement prévues) : ces nouveaux supports non contraignants seront élaborés en concertation avec les parties prenantes pour faciliter la mise en œuvre opérationnelle des ESRS au sein de secteurs donnés.
- Les entreprises qui sortent du champ de la CSRD pourront adopter de manière volontaire des standards simplifiés, issus de la **norme VSME**⁵ (*Voluntary Standard for non-listed micro-, small- and medium-sized undertakings*).
- La directive « *Content* » introduit enfin le concept de « **Value Chain Cap** » qui donne le droit aux fournisseurs de la chaîne de valeur d'une entreprise (sous-traitants, PME, ETI...), s'ils ne sont pas eux-mêmes concernés par les nouveaux seuils de la CSRD, de refuser de communiquer à leurs clients des données qui sortent du champ du standard VSME.

Malgré ces assouplissements, le constat général porté par les membres du groupe de travail est que les organisations déjà embarquées dans la vague 1 maintiennent leur ambition stratégique et continuent de capitaliser sur les acquis et efforts déjà produits. Le report des délais est perçu comme une opportunité d'affiner les processus et d'industrialiser le *reporting* plutôt qu'une incitation à la pause.

Des critiques ont été émises concernant le paquet « Omnibus », soulignant l'insécurité juridique liée aux changements réglementaires fréquents, la réduction potentielle de l'effet de marché et une limitation de la transparence pour les investisseurs.

1.1.4 LA DOUBLE MATÉRIALITÉ

L'analyse de double matérialité est un concept novateur, véritable pierre angulaire de la CSRD, qui vise à évaluer les impacts d'une entreprise sous deux angles complémentaires :

- **La matérialité d'impact (approche « *inside out* »)** : cette dimension évalue l'impact de l'entreprise sur la société et l'environnement. Cela englobe les effets positifs et négatifs, réels ou potentiels, de ses activités sur les personnes, la planète et l'économie en général. Cette perspective pousse les organisations à considérer leur empreinte environnementale et sociale au-delà de leurs opérations directes, en incluant *de facto* leur chaîne de valeur.
- **La matérialité financière (approche « *outside in* »)** : cette dimension évalue l'impact des enjeux environnementaux et sociaux sur les performances économiques et financières de l'entreprise. Il s'agit d'identifier comment les risques et opportunités liés à la durabilité ou aux évolutions sociétales peuvent affecter à court comme à long terme la valeur de l'entreprise, ses perspectives de croissance, ou sa réputation.

Cet exercice est structurant car il intègre les données extra-financières dans la stratégie de l'organisation, nécessitant de décrire le modèle économique et d'identifier les données financières susceptibles de le faire évoluer. Il repose sur des entretiens avec toutes les parties prenantes. Pour être menée à bien, l'analyse de double matérialité s'appuie sur une cotation des enjeux, déclinés en « Impacts, Risques et Opportunités » (IRO), permettant d'identifier la matérialité d'impact et la

⁵ <https://portail-rse.beta.gouv.fr/csrd/vsme-pme/>

matérialité financière. Cette analyse permet d'aboutir à la sélection des *data points* pertinents pour chaque organisation, parmi ceux listés dans les ESRS.

1.1.5 LES DATA POINTS : QUANTITATIFS ET QUALITATIFS

La CSRD introduit une granularité inédite dans le *reporting* de durabilité, matérialisée par la notion de « *data points* », exigeant des entreprises de collecter, analyser et divulguer une vaste quantité d'informations. Cette volumétrie est un défi en soi, mais la complexité est accentuée par la nature de ces points de données :

- Les *data points* quantitatifs : il s'agit d'indicateurs chiffrés, tels que des données monétaires, des pourcentages ou des volumes, mesurant des aspects spécifiques de la performance de durabilité. Pour chaque indicateur clé de performance (KPI), les métiers doivent formaliser précisément les méthodes de calcul. La DSI joue un rôle crucial dans l'automatisation de la collecte de ces données, souvent issues de systèmes sources via des interfaces, complétées parfois par des fichiers sur tableur. L'objectif est de consolider ces informations dans un entrepôt de données (*data warehouse*) pour permettre le calcul des KPI et la génération de rapports détaillés.
- Les *data points* qualitatifs : ces données, narratives ou semi-narratives, décrivent les politiques, les stratégies, les processus et les analyses de l'entreprise en matière de durabilité. Leur gestion présente des défis spécifiques :
 - La nature descriptive de ces points de donnée entraîne de nombreuses redondances et nécessite d'organiser des réunions et des échanges fréquents entre les différents métiers pour harmoniser les approches, les discours et les interprétations. Cette exigence liée aux points de données « narratifs » est un véritable irritant pour les entreprises.
 - Dans de nombreux cas, la saisie de ces données est encore effectuée manuellement, nécessitant un travail de révision important.
 - L'enjeu est de rationaliser ces informations et de les rendre comparables, ce qui est particulièrement difficile étant donné leur nature à géométrie variable.

En attendant la réduction du nombre de *data points* obligatoires, visant à prioriser les informations quantitatives sur le narratif, promise par la directive « *Content* », la question de la gestion des données qualitatives demeure néanmoins un point d'attention majeur. Dans plusieurs organisations, des discussions sont en cours pour évaluer si l'intelligence artificielle générative pourrait être une aide à la gestion du narratif, bien que certaines entreprises aient choisi de ne pas l'utiliser en raison de son impact carbone.

En somme, les *data points* de la CSRD imposent une nouvelle cartographie de l'information au sein de l'entreprise, exigeant une collaboration étroite entre les métiers et la DSI pour garantir la collecte, la fiabilité et la traçabilité de ces données hétérogènes.

1.1.6 AUDIT ET FORMAT IXBRL

Le *reporting* de durabilité est soumis à un audit obligatoire par un auditeur indépendant accrédité ou un certificateur, garantissant la conformité des informations de durabilité avec les standards de certification. Ces auditeurs sont désormais appelés Organismes Tiers Indépendants (OTI). L'audit est

perçu comme très exigeant en termes de granularité et de traçabilité des données. Le format iXBRL devrait être imposé d'ici 2 à 3 ans, bien que le besoin de balisage des données soit déjà présent pour les identifier et les retrouver facilement dans le rapport final de durabilité.

1.2 PREMIERS CONSTATS ET DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES ORGANISATIONS DE LA PREMIÈRE VAGUE

Les premières phases d'application de la CSRD ont révélé un certain nombre de défis et de constats partagés par les entreprises.

1.2.1 ACCULTURATION ET FORMATION DES ÉQUIPES

Un besoin important d'acculturation aux terminologies et méthodes de la CSRD a été identifié, tant pour les directions financières et RSE que pour les équipes IT. La complexité du sujet nécessite une compréhension approfondie des enjeux RSE et de la réglementation.

L'acculturation des parties prenantes est d'autant plus essentielle que les données narratives peuvent faire l'objet d'interprétations diverses. Des réunions et rencontres fréquentes entre les métiers sont nécessaires pour harmoniser les approches et les argumentaires et trancher en cas de divergence. Des ateliers spécifiques sont nécessaires pour s'assurer que toutes les entités aient la même interprétation des données demandées et utilisent la même méthode pour les renseigner et effectuer les calculs ainsi que les contrôles associés. L'expérience d'AG2R La Mondiale a montré l'importance d'une plénière de lancement avec tous les contributeurs identifiés afin de les acculturer et de présenter les enjeux pour le Groupe. Cette phase d'acculturation et de définition des indicateurs est cruciale avant le lancement de la phase de collecte pour éviter les interrogations.

Bien que le pilotage de la CSRD soit majoritairement mené par les directions financières ou les directions RSE, seules ou conjointement, son intégration dans la comitologie au plus haut niveau de l'entreprise est également un point crucial pour rendre compte des transformations qu'elle implique, et un excellent moyen d'associer les dirigeants à la démarche.

Pour certaines organisations, la CSRD est d'ailleurs directement prise en charge au niveau des directions générales, ce qui est un positionnement stratégique intéressant car il favorise l'établissement d'un socle commun de connaissances à l'échelle de l'entreprise.

1.2.2 COMPLEXITÉ DES ESRS ET DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

La complexité des ESRS et la difficulté à mettre en œuvre l'analyse de double matérialité sont des préoccupations récurrentes. L'exercice, bien que très intéressant, est ardu.

Les premières expérimentations ont montré que la double matérialité est un exercice exigeant, marqué par une tendance à se concentrer sur les risques plutôt que sur les opportunités, et une réelle difficulté à évaluer les enjeux sur différents horizons temporels. La double matérialité implique de solliciter et d'interviewer toutes les parties prenantes concernées, ce qui complexifie le processus et la consolidation des points de vue. L'analyse de double matérialité est encore souvent réalisée sous

tableur, type Excel. Elle gagnerait à être intégrée dans un outil centralisé, au plus tôt, pour faciliter sa mise à jour, son appréhension et son amélioration.

Enfin, le périmètre de *reporting* est lui aussi très vaste : la structuration des groupes, souvent internationaux et avec de multiples filiales, constitue un défi majeur pour connaître l'ensemble de la chaîne de valeur et collecter les données de manière homogène.

Cependant, l'analyse de double matérialité peut aussi être vue comme l'occasion d'intégrer durablement les enjeux RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise et d'identifier les risques, opportunités et impacts liés aux facteurs ESG (environnement, social, gouvernance). La CSRD prévoit en effet déjà que l'entreprise réalise une description complète de son modèle économique et de sa chaîne de valeur. Sa mise en œuvre peut également être un levier pour mieux cadrer les méthodologies de calcul, structurer les données, les mettre à jour et les partager. Par ailleurs, la mobilisation des parties prenantes contribue à « casser les silos » organisationnels, à améliorer la transparence et à mutualiser les approches. Cela conduit enfin à la création d'une cartographie unique des risques au sein de l'organisation.

1.2.3 GOUVERNANCE DES DONNÉES ET RÉPARTITION DES RESPONSABILITÉS

La structuration du groupe et la définition des périmètres de *reporting* sont des sources de difficulté fréquemment partagées au sein du groupe de travail. La problématique de la gouvernance de la donnée, incluant sa remontée, sa structuration et l'outillage du *reporting*, est une préoccupation majeure, particulièrement dans les contextes de groupes internationaux avec des filiales nombreuses et hétérogènes. Cela nécessite de définir clairement les responsabilités et de désigner des *data owners* uniques pour chaque typologie de données.

La collecte des données est encore souvent « artisanale », s'appuyant sur des fichiers de tableur, ce qui rend la gestion des volumes d'information complexe. Par ailleurs, les données à collecter sont très hétérogènes, provenant de systèmes d'information distincts, avec des unités différentes, nécessitant donc un effort d'homogénéisation. Enfin, la collecte d'information issues des chaînes de valeur aval et amont (le scope 3) auprès des fournisseurs, pose des problèmes de fiabilité et de traçabilité.

Les données narratives constituent également un champ complexe à renseigner en raison des redondances, des interprétations multiples de la norme qu'elles peuvent occasionner, des difficultés de consolidation ainsi que des obligations de documentation pour justifier l'argumentaire lors de l'audit et lors de la publication du rapport final.

1.2.4 EXIGENCES DES AUDITEURS ET COÛTS ASSOCIÉS

Le niveau d'exigence des auditeurs de durabilité (commissaires aux comptes ou prestataires de services d'assurance indépendants⁶) est très élevé, représentant un sujet nouveau et complexe pour les entreprises. Les auditeurs demandent des justifications sur la matérialité ou non-matérialité de centaines de points de données, générant un investissement colossal en temps pour les entreprises.

⁶ <https://portail-rse.beta.gouv.fr/csrd/certification-csrd-par-un-organisme-tiers-independant-oti-ce-quel-faut-savoir/>

En effet, selon l'Afep (Association française des entreprises privées) qui est intervenue dans le cadre de ce groupe de travail, le coût de l'audit de durabilité est significatif, représentant en moyenne 18% du coût de l'audit financier et plus de 5 fois le coût de vérification de la DPEF (Déclaration de performance extra-financière). Ces investissements en temps/homme sont considérables d'autant que la relation avec les auditeurs génère régulièrement des incompréhensions, notamment sur les justifications des choix de matérialité.

REX AG2R La Mondiale

CSRD : de la phase pilote à l'industrialisation

AG2R La Mondiale a lancé son projet de mise en œuvre de la CSRD en 2023, avec une démarche structurée en deux phases : une phase pilote pour la première occurrence du *reporting*, suivie d'une phase d'automatisation et d'industrialisation dans un outil.

Organisation et gouvernance autour de la CSRD

Le projet est co-piloté par la direction de la RSE et la direction de la comptabilité et du *reporting*, avec le soutien actif de la direction générale, qui en est le sponsor.

Deux comités ont été mis en place :

- Un comité de pilotage mensuel, réunissant les sponsors et la DSI, dédié à la prise de décisions et aux arbitrages.
- Un comité projet, composé des équipes des deux directions concernées

Une plénière a été organisée avec tous les contributeurs identifiés afin de les acculturer aux enjeux du groupe et à leurs rôles. Il a fallu faire un travail particulier pour véritablement embarquer tous ces nouveaux contributeurs, essentiels au relai et au bon déroulement du *reporting*.

Premier retour d'expérience, riche en enseignements

L'année 2024 a constitué une phase d'expérimentation assez artisanale, principalement gérée via des fichiers Excel. Cela a finalement permis de se concentrer sur le fond plutôt que sur l'outillage. L'objectif pour 2025 est d'industrialiser le processus en intégrant le choix des outils.

Nous avons recensé toutes les difficultés rencontrées en 2024 (complexité des *data points*, acculturation des contributeurs, identification des sources de données...) pour améliorer l'efficacité du processus, par exemple en :

- Organisant des ateliers réguliers avec les contributeurs pour s'assurer d'une compréhension homogène des données requises.
- Définissant des modes de calcul uniques pour toutes les entités (concernant les données quantitatives).
- Mettant en place un comité de relecture pour valider le contenu du document avant sa transmission aux auditeurs.
- Anticipant la taxonomie digitale (iXBRL), bien que non encore imposée, pour standardiser les informations dans les rapports d'ici 2-3 ans. Le besoin de « tagguer » les données est de toute façon déjà ressenti et partagé.

Élaboration d'un cahier des charges

En dernier lieu, un premier niveau de cahier des charges a été défini pour l'industrialisation,

incluant des besoins pour l'analyse de double matérialité, la gestion du format du document final, le *workflow* pour la collecte (automatisation des calculs, contrôles, validations et consolidation), le stockage des données (traçabilité, comparaison annuelle) ainsi qu'un poste de pilotage centralisé.

Enfin, il peut être pertinent d'intégrer la CSRD dans le contexte de stratégie Numérique Responsable déjà en place afin de faciliter la mise en cohérence de ces différents sujets et leur efficacité.

Annie Steinmetz, Responsable du projet CSRD à la Direction RSE d'AG2R La Mondiale

REX Dassault Systèmes

Industrialisation du *reporting* sur un modèle financier

Dassault Systèmes a abordé la mise en œuvre de la CSRD avec une ambition claire d'industrialisation, s'appuyant sur les standards et la rigueur de la finance pour garantir la qualité et la traçabilité des données ESG. L'entreprise a créé un département dédié et un programme structuré pour relever ce défi.

Contexte et vision stratégique

Pour répondre aux exigences de la CSRD, Dassault Systèmes a créé un nouveau département, la « Finance durable », qui est responsable de la comptabilité, de la consolidation, du calcul des indicateurs clés de performance (KPI) et de la publication du Document d'Enregistrement Universel (URD). Cette équipe compte une douzaine de personnes à plein temps.

L'entreprise réalise ainsi un *reporting* trimestriel, ce qui permet un pilotage efficace et un suivi régulier des plans d'action. Ce *reporting* s'appuie sur des structures analytiques identiques à celles de la finance. La vision étant de créer un nouveau modèle de *reporting* dédié aux aspects non financiers, mais en réutilisant tous les standards que l'on connaît déjà en finance pour assurer la fiabilité, la traçabilité, l'auditabilité et la qualité des données extra-financières.

Programme "ScoRE" (*Sustainability Corporate Reporting Evolution*)

Un programme spécifique, "ScoRE", a été mis en place courant 2023 avec plusieurs objectifs :

- Conduire l'analyse de double matérialité ;
- Redéfinir les politiques internes ;
- Définir les métriques pertinentes ;
- Structurer le rapport annuel et alimenter sa rédaction de manière fluide.

Côté SI, le programme vise à :

- Construire des métriques pour les *data points* quantitatifs ;
- Étendre la collecte à l'ensemble des sites géographiques du groupe ;
- Automatiser la collecte des données via l'implémentation de formulaires et le développement d'un moteur de calcul pour les KPI ;
- Mettre en place une interface entre les *data points* et KPI calculés et le rapport annuel pour faciliter la rédaction finale.

Valérie Kalef, Directeur de Programme, Sustainability corporate reporting evolution, Dassault Systèmes

2 LA CSRD, UN PROJET DE DIRECTION DU NUMÉRIQUE À PART ENTIÈRE

Bien que son pilotage soit opéré majoritairement par les directions financières et RSE, la directive CSRD confère aux DSI un rôle central et stratégique, notamment en phase d'industrialisation. Cette implication découle d'un double constat : d'une part, la DSI gère des enjeux matériels intrinsèques au numérique qui doivent être reportés ; d'autre part, elle est une partie prenante essentielle dans l'outillage et l'industrialisation des processus de *reporting* des données de durabilité. La CSRD devient, de fait, un projet DSI prioritaire dès 2025.

2.1 LES DIRECTIONS NUMÉRIQUES, PARTIES PRENANTES DES ENJEUX MATÉRIELS

Le secteur du numérique a des impacts environnementaux et sociaux significatifs. À ce titre, la DSI se trouve directement concernée par les exigences de *reporting* de la CSRD, devant adresser et documenter des enjeux matériels spécifiques comme :

- **L'impact environnemental du numérique**, notamment via la fabrication et la consommation énergétique des centres de données, des équipements utilisateurs et, dans une moindre mesure, des infrastructures réseau : la DSI promeut déjà de nombreuses bonnes pratiques comme l'écoconception des infrastructures et services numériques, la gestion optimisée des parcs informatiques, l'allongement de la durée de vie des équipements ou encore l'évaluation et la sensibilisation concernant l'impact des usages numériques et de l'IA générative. En première ligne pour mesurer, réduire et publier l'empreinte environnementale (en multicritère si possible) de son activité, elle peut ainsi aider à intégrer les résultats de ses bilans carbone ou environnementaux dans le *reporting* de durabilité de l'entreprise, et de la CSRD.
- **La cybersécurité, la protection des données ou la continuité des activités** : ces aspects, relevant directement de la responsabilité de la DSI, sont des enjeux sociaux et de gouvernance, identifiés par la CSRD via l'ESRS S4 notamment. La cybersécurité assure la résilience des infrastructures et la protection des informations sensibles, tandis que la protection des données personnelles est un droit fondamental, encadré par le RGPD (Règlement Général pour la Protection des Données). La continuité des activités garantit la résilience opérationnelle face aux perturbations. La DSI doit donc collecter et rapporter des indicateurs pertinents sur ces domaines, même si, pour l'heure, peu d'indicateurs spécifiques sont disponibles.

Enfin, au-delà de ses propres impacts, la DSI est naturellement impliquée dans la collecte de données extra-financières transversales à l'entreprise. Elle fait face à une quantité d'informations à collecter jamais éprouvée jusqu'à présent. Cela implique de définir comment récupérer des données qualifiées et élaborer l'architecture permettant de trouver les données valables suivant une multitude de sources, internes à l'organisation mais aussi externes (parties prenantes, fournisseurs...).

2.2 FACILITER LA COLLECTE DE DONNÉES ET L'OUTILLAGE DU REPORTING

Le succès de la mise en œuvre de la CSRD repose fondamentalement sur la capacité des entreprises à gérer un volume et une hétérogénéité de données sans précédent. C'est ici que le rôle de la DSI devient prépondérant en tant que facilitateur et architecte du système d'information de *reporting*.

Comme nous l'avons mentionné, les premières phases de *reporting* CSRD ont souvent été « artisanales », s'appuyant sur des fichiers de tableur. Pour 2025 et les années suivantes, l'impératif est d'industrialiser ces processus. L'objectif est d'atteindre une certaine qualité d'informations financières pour les données ESG : standardisées, vérifiables, stables dans leurs définitions, précises et auditables. Cela doit permettre une production dans des délais sécurisés et compatibles avec les publications financières.

La gestion des données (identification, *sourcing*, stockage, traçabilité) représente un défi majeur pour la CSRD. La DSI est le moteur de cette industrialisation, visant à automatiser la collecte, les calculs, les contrôles, les validations et la consolidation des données. Cela implique de :

- Définir des *data owners* uniques pour chaque typologie de données, garantissant la consistance de l'information.
- Mettre en place un *data catalog* pour répertorier et documenter les *data points* et leurs responsabilités associées.
- Assurer le *data lineage* (traçabilité de la source des données pour le rapport final) et l'auditabilité. Ceci est essentiel pour répondre aux exigences élevées des auditeurs.
- Capitaliser sur une *data platform* : l'objectif est de centraliser les données sur une plateforme unique pour permettre un seul point d'entrée pour de multiples utilisations cohérentes, et pour garantir l'interopérabilité. Une architecture de *data warehouse* est privilégiée pour agréger et centraliser les données.

Les DSI se voient donc attribuer une nouvelle tâche conséquente autour de l'architecture de leurs systèmes d'information afin d'être en capacité de gérer la volumétrie et de la granularité des données. Cette architecture doit permettre de capter des données très hétérogènes, avec des unités différentes, souvent réparties dans de nombreuses filiales ou entités. La DSI doit concevoir des solutions permettant de collecter, compléter, nettoyer, harmoniser et restituer ces informations. La démultiplication des besoins en données pour d'autres réglementations (comme la Taxonomie UE ou le CBAM - *Carbon Border Adjustment Mechanism*) incite à capitaliser sur une architecture de données multi-fonctionnelle.

Face à tous ces enjeux, et à l'impératif de traçabilité et d'auditabilité spécifique à la CSRD, il est crucial de disposer d'une architecture robuste et cohérente. Ce n'est qu'en s'appuyant sur un SI bien conçu que les entreprises pourront collecter, traiter, consolider et divulguer les informations de durabilité avec la qualité, la fiabilité et l'efficacité attendues.

REX Dassault Systèmes

Une architecture SI transverse au service de la qualité, la traçabilité et l'auditabilité des données extra-financières

L'architecture SI a été conçue pour la partie quantitative de la CSRD, et suit un processus en plusieurs étapes :

- Les données sont collectées, majoritairement de manière décentralisée au niveau local. Elles proviennent de systèmes sources, via des interfaces, complétées par des fichiers Excel pour certaines données physiques (consommation énergétique, déchets électroniques).
- L'ensemble de ces données est agrégé et centralisé via un *data warehouse* spécifique. Les données sont consolidées et les KPI sont calculés à ce niveau. Les métiers ont défini pour chaque KPI la manière dont les calculs doivent être effectués. L'équipe de finance durable a prémâché le travail aux contributeurs, en proposant une *gap analysis* entre le rapport annuel 2023 et le rapport annuel attendu par la CSRD.
- Le *data warehouse* est relié à un outil de *reporting* permettant de générer des rapports détaillés.
- Un système de consolidation et de suivi de la performance permet de compiler différentes dimensions et KPIs, et l'outil de consolidation financière est utilisé pour réaliser le rapport annuel et la publication des URD (*Universal Registration Document*).
- L'auditabilité est gérée en permettant de remonter du détail du *data warehouse* jusqu'à la source de la donnée.

Valérie Kalef, Directeur de Programme, Sustainability corporate reporting evolution, Dassault Systèmes

Enfin, les directions numériques peuvent aider à optimiser les flux d'information et à faire converger les méthodes de travail entre les différentes directions impliquées (Finance, RSE, Environnement, RH...). Elles peuvent aider à établir des *workflows* pour garantir les niveaux de validation, consolider les données d'entités différentes, fiabiliser les données et gérer la consolidation. L'utilisation d'outils de *Business Intelligence* (BI) et de plateformes d'analyse de la performance permet de compiler différentes dimensions et KPIs, offrant un pilotage intégré et une vision complète de l'état des processus et de l'avancement du document final. Elles peuvent également prévenir la multiplication d'outils et d'interfaces, assurant ainsi une cohérence et une efficacité économique.

REX SOMFY

Comment le Digital & la Data accompagnent le déploiement opérationnel de la CSRD

SOMFY a défini une *roadmap* CSRD sur trois ans. Le groupe, bien que concerné par la deuxième vague (initialement 2026), a choisi de poursuivre son projet malgré le report des délais de deux ans, stipulé par la directive « *Stop the Clock* » d'Avril 2025, soulignant la pérennité de son engagement.

Pour se préparer et anticiper au mieux les efforts à fournir pour le déploiement de la CSRD, SOMFY a impliqué sa direction *Digital & Data* dès les prémises du projet. Cela est essentiel pour garantir une bonne gouvernance des données extra-financières, assurer une synergie avec les directions finances, RH, RSE, mieux monitorer et fiabiliser les données, en les synchronisant avec le bilan carbone.

Le partenariat avec la direction *Digital & Data* va être croissant dans les prochaines années, avec une nécessité d'automatisation des processus. Elle assurera un rôle fondamental dans la maintenance des solutions et leur pilotage, ainsi que dans la mise en place d'API et l'administration des plateformes, assurant le lien avec les métiers.

Concernant l'outillage, la stratégie de déploiement a été élaborée en trois temps – visant d'abord l'efficacité opérationnelle et l'alignement réglementaire, puis l'intégration et le *sourcing* des données en année 2, et enfin l'atteinte d'un bon niveau de maturité en année 3.

Sachant que la CSRD va évoluer au niveau de sa *roadmap*, le parti pris est de prendre un outil modulable et évolutif qui pourra s'interfacer avec les futurs projets de transformation du groupe.

Floriane Pouponey, Digital business partner Group Finance, HR & Organisation, CSR chez SOMFY

2.3 QUELLE STRATÉGIE D'OUTILLAGE ?

Le choix d'une solution d'outillage est une décision stratégique majeure, compte tenu de l'engagement à long terme qu'elle représente. Les entreprises peuvent opter pour des solutions internes, des solutions du marché, ou une approche hybride.

2.3.1 PANORAMA DU MARCHÉ

Avant de faire ce choix, il convient, pour la plupart des organisations, de faire un panorama des solutions existantes et de bien comprendre leur positionnement. En effet, le marché des outils de

reporting ESG connaît un essor considérable depuis l'arrivée de la CSRD, avec une diversité d'acteurs. Cependant ces acteurs conservent des spécialisations qui se retrouvent dans leurs offres :

- **Les outils « pure players » ESG** sont spécifiquement dédiés aux enjeux de durabilité et de *reporting* extra-financier. Ces solutions peuvent être très orientées vers la gestion des *workflows* ou l'analyse des données de durabilité. Cependant, selon un constat partagé lors des discussions de ce groupe de travail, peu d'entre elles offrent une vision complète des trois briques essentielles requises par la CSRD, que sont le *reporting* ESRS, le calcul des émissions de gaz à effet de serre (GHG carbone) et la taxonomie de l'UE.
- **Les outils financiers et ERP** sont des solutions de consolidation financière déjà existantes, qui peuvent être adaptées pour intégrer des données extra-financières. Ces outils apportent une rigueur méthodologique et sont déjà familiers aux directions financières. Les systèmes ERP (*Enterprise Resource Planning*) constituent également des sources de données internes cruciales. Une entreprise participante a par exemple réutilisé ses standards et outils financiers pour retrouver les critères de fiabilité, traçabilité et auditabilité, et son *reporting* trimestriel RSE s'appuie sur les mêmes structures analytiques que celles de la finance.
- **Les plateformes de données génériques** jouent un rôle primordial pour la plupart des grandes organisations et groupes internationaux qui sont par nature silotés et fragmentés à travers le monde. Des solutions comme les *data warehouses* ou les plateformes cloud sont donc essentielles pour l'agrégation et la centralisation des données. Elles servent de socle pour l'ensemble des informations, qu'elles soient issues de systèmes sources ou de fichiers complémentaires (comme Excel).

« L'étude de marché des éditeurs et progiciels destinés à produire un rapport de durabilité répondant aux exigences de la directive »⁷ publiée par le MEDEF et Columbus Consulting en octobre 2024 ou encore le « Benchmark des plateformes de conformité CSRD 2024 »⁸ réalisé par SiaPartners, donnent un aperçu des différents outils numériques du marché à date.

La difficulté réside souvent dans le fait que peu d'éditeurs offrent une vision complète de l'ensemble des fonctionnalités essentielles au *reporting* CSRD. La majorité des organisations du groupe de travail ont ainsi opté pour une approche hybride dans un premier temps, en s'appuyant à la fois sur des outils déjà existants et en les complétant éventuellement par d'autres outils *pure players* de l'ESG, suivant leurs spécialités. Ces outils doivent avant tout aider à organiser la collecte et l'analyse des données, et être faciles à utiliser et à intégrer.

Des discussions ont émergé quant à l'utilisation de l'IA générative pour faciliter l'identification, la saisie et la gestion des données qualitatives, et notamment le narratif. Celle-ci pourrait en effet aider à synthétiser un certain nombre d'informations qualitatives et permettre de réduire les redondances. Cependant, certaines organisations restent prudentes quant aux risques de surinterprétation que l'IA

⁷ <https://www.medef.com/actualites/csr-etude-de-marche-des-editeurs-et-progiciels-destines-a-produire-un-rapport-de-durabilite-repondant-aux-exigences-de-la-directive>

⁸ <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/benchmark-des-plateformes-de-conformite-csr-2024>

peut générer, ou bien font le choix de ne pas utiliser d'IA dédiée au *reporting* ESG, par souci de cohérence, en raison de son impact environnemental.

2.3.2 DÉFINIR DES CRITÈRES DE CHOIX PRIORITAIRES

La sélection d'un ou de plusieurs outils repose sur une évaluation fine des fonctionnalités et sur la prise en compte de plusieurs critères déterminants :

- **Couverture fonctionnelle** : l'outil doit être capable de gérer l'ensemble du cycle de vie des données : la collecte, l'analyse, la consolidation et la préparation du *reporting*. La gestion des données qualitatives, qui représentent la majorité des *data points*, est un point d'attention crucial, d'autant plus qu'elles peuvent générer des redondances et sont complexes à harmoniser.
- **Implémentation et support** : la facilité de déploiement de l'outil et la disponibilité d'un support adéquat sont primordiales. Le recours à des éditeurs qui proposent directement des solutions intégrées, plutôt qu'à des intégrateurs externes, peut être un critère discriminant compte tenu des échéances réglementaires.
- **Expérience utilisateur (UX)** : l'intuitivité et la facilité d'usage de la solution sont essentielles pour garantir l'adoption par les différentes équipes métiers qui seront amenées à l'utiliser. Il est également essentiel de s'assurer de son caractère accessible, au regard de la directive UE 2019/882, dite « *European Accessibility Act* » (EAA), et dans l'idéal, de son éco-conception.
- **Évolutivité** : l'outil doit pouvoir s'adapter aux évolutions futures de la CSRD et s'interfacer avec les systèmes existants de l'entreprise (ERP, SIRH, etc.) ainsi qu'avec d'autres projets de transformation.
- **Coût** : l'investissement budgétaire pour l'outillage est également un critère déterminant.

3 PRÉSENTATION DU CAHIER DES CHARGES POUR INDUSTRIALISER LE REPORTING DE LA CSRD

La mise en conformité avec la directive CSRD, loin de se limiter à un exercice ponctuel de compilation de données, exige une refonte structurelle des processus de *reporting*. L'industrialisation de cette démarche, s'appuyant sur des outils dédiés, est non seulement une nécessité pour garantir la fiabilité et l'auditabilité des informations, mais c'est également un levier stratégique majeur pour optimiser les processus et les coûts.

L'expérience des premières vagues d'application démontre clairement que le choix et le déploiement d'outils, permettant de faciliter et d'automatiser la collecte des données et la génération du *reporting*, sont cruciaux et engagent l'entreprise sur plusieurs années.

C'est dans ce cadre que le groupe de travail s'est attelé à l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel commun et libre d'appropriation par les organisations, afin de les aider à recenser et prioriser les fonctionnalités essentielles, et *in fine*, à sélectionner les outils du marché y répondant le mieux, ou encore à développer en interne des outils adaptés aux exigences de la CSRD. Ce cahier des charges est inspiré de différentes initiatives déjà en cours au sein des organisations participantes.

Les critères de sélection doivent couvrir l'ensemble du cycle de vie de l'information de durabilité. Nous avons ainsi défini 8 fonctionnalités essentielles dans ce cahier des charges :

- Collecte
- Pilote
- Double Matérialité
- Consolidation data
- Analyse
- Implémentation et support
- Restitution et appropriation
- Disclosure (aide à la production du rapport)

Chaque fonctionnalité est décrite et accompagnée d'un système de notation allant de 1 (insatisfaisant) à 4 (très satisfaisant). Cela permet d'avoir une vue d'ensemble sur les capacités de tel ou tel outil à répondre à ces critères.

Le cahier des charges est disponible en format Excel, sur la page de téléchargement du rapport⁹ ou via ce QR Code :



⁹ <https://www.cigref.fr/mise-en-oeuvre-de-la-corporate-sustainability-reporting-directive-csrd-enjeux-et-perspectives-pour-les-directions-numeriques>

REX Hager Group

CSRD : les perspectives d'industrialisation

Hager Group, concerné par la deuxième vague d'application de la CSRD, est actuellement en phase d'investigation et de structuration de l'organisation nécessaire à ce nouveau *reporting*. Trois axes majeurs jalonnent notre *roadmap* : la clarification de la chaîne de responsabilité, l'analyse de la chaîne de valeur, et l'établissement d'une matrice d'outils.

Clarification des responsabilités et gouvernance ESG :

La détermination de la double matérialité (DMA) et l'identification des *data points* à intégrer au rapport ont été pilotées par la direction ESG du groupe.

La DSI a été consultée pour évaluer la faisabilité de récupération des données qualifiées. L'objectif est de parvenir à intégrer à la fois les sources internes (ERP, RH, Juridique, Achat, Real Estate, IT, opérationnel, etc.) et externes (fournisseurs, données tierces, ...) et de mettre en place des méthodes plus efficaces que celles opérées jusqu'à présent (parfois encore manuelles) en termes « d'ESG management ».

Le Directeur de la Durabilité porte la vision globale pour le groupe, ainsi que la réalisation des livrables associés, tandis que l'IT est en charge de la définition, la proposition et la mise en œuvre du système d'information adéquat.

Analyse de la chaîne de valeur :

Hager Group reconnaît l'importance de bien connaître sa chaîne d'approvisionnement pour répondre aux exigences de *sourcing* des données ESG. Des outils spécifiques sont envisagés pour y contribuer. Les opérations internes sont naturellement impliquées, notamment pour la collecte des données relatives aux scopes 1 et 2 des émissions. Les clients constituent une partie prenante clé, et la notion de circularité est perçue comme un objectif essentiel pour donner du sens à la CSRD.

En tant qu'acteur industriel, Hager Group intègre déjà la notion de Passeport Produit Digital (DPP), en lien avec la norme d'écoconception ESPR (*Ecodesign for Sustainable Products Regulation*), qui sera bientôt transposée dans les différents pays de l'UE. Cela vient alimenter la mise en place de toute une panoplie d'outils ESG, pertinents sur toute la chaîne de valeur, que le groupe souhaite mettre en place.

Architecture et matrice d'outils :

Hager Group est en train de concevoir une chaîne d'outils digitale continue, allant de la collecte au traitement, en passant par l'usage, la communication, et enfin la diffusion opérationnelle des métriques et objectifs ESG.

L'architecture digitale envisagée repose sur une *Data Platform* ESG qui doit devenir centrale pour gérer la complexité d'une organisation fragmentée et agréger les données internes et externes. Cette plateforme s'appuiera sur des infrastructures existantes comme SAP BW et MS Azure, avec des interfaces dédiées aux ESRS.

S'agissant de la communication et de la diffusion des données de durabilité, l'objectif est de disposer d'outils spécifiques pour trois briques essentielles : le *reporting* ESRS, le calcul GHG carbone, et la taxonomie de l'UE. À cela s'ajoutent les outils nécessaires en amont, tels que les portails de collecte de données, les outils EH&S (environnement, santé et sécurité) ainsi que tout ce qui contribue à la mise en place d'une chaîne auditable et transparente.

Concernant la sélection des outils, Hager Group observe une « jungle » d'offres (finance, consolidation, *data platform*, ERP, ESG *pure players*) et cible plutôt des *pure players* dans chaque domaine, reconnaissant que peu d'éditeurs ont une vision complète. Les briques « finance » et « *disclosure* » retiennent particulièrement l'attention, l'outil devant avant tout organiser les processus et offrir une facilité d'usage et d'intégration.

Younes Issiakhem, Digital Development Tool Factory Lead, Hager Group

4 PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

Les retours d'expériences des premières vagues d'application, combinés aux récentes évolutions réglementaires, permettent de dégager des perspectives claires et des recommandations concrètes pour l'ensemble des organisations et leurs directions numériques en particulier.

4.1 BONNES PRATIQUES : ORGANISATION & GOUVERNANCE

Les premières expérimentations ont permis d'identifier plusieurs bonnes pratiques pour optimiser la mise en œuvre de la CSRD, au niveau de l'organisation et de la gouvernance :

- **Favoriser un co-pilotage Finance / RSE / DSI** : un co-pilotage entre la direction financière, la direction RSE et la DSI est essentiel dans la mesure où la CSRD étant un sujet d'entreprise, elle doit être à ce titre, portée de manière transversale à l'échelle de l'organisation.
- **Impliquer les COMEX et les CSE dès le lancement du projet** : il est nécessaire de convaincre et d'engager le COMEX, et d'associer les CSE en amont de la validation et de la publication du rapport (d'autant que la **consultation du CSE** est dorénavant imposée par la réglementation). Le *reporting* extra-financier doit être intégré à la comitologie de l'entreprise.
- **Ne pas hésiter à associer les CAC à chaque étape** intermédiaire, et très en amont, dès l'analyse de double matérialité et sur la définition des IRO (Impacts, Risques, Opportunités).
- **Travailler de manière collaborative et transversale** : la CSRD favorise le décloisonnement et le travail en mode transverse entre les différentes parties prenantes (RSE, RH, Data, Risque, IT, métiers). Cela permet d'aboutir à une cartographie unique des risques et d'identifier des axes d'amélioration afin de répondre à l'exigence de la CSRD par l'analyse des impacts *positifs et négatifs* dans la double matérialité. Il est aussi essentiel de travailler sur les opportunités.
- **Acculturer de manière continue les parties prenantes** : la formation générale sur les terminologies et les enjeux génériques demeure une priorité pour favoriser l'acculturation. À cet effet, il est essentiel d'identifier et d'impliquer en amont tous les contributeurs concernés. Il peut être intéressant de chercher des axes de motivations particuliers, comme des challenges ou des « prix », pour mieux valoriser les démarches de *reporting*.
- **Définir clairement les rôles et responsabilités** : il est crucial de définir clairement qui est responsable de fournir les valeurs pour chaque *data point* et d'associer cette responsabilité à une fiche de poste pour pérenniser le rôle. Un *data owner* unique par typologie de données est recommandé.
- **Adopter une approche progressive et capitaliser sur l'existant** :
 - De nombreuses organisations adoptent une démarche prudente et progressive, souvent en commençant par un projet pilote avec des fichiers de tableur, avant d'industrialiser.
 - Il est par ailleurs pertinent de s'appuyer sur les dispositifs existants de collecte, tels que les DPEF et les bilans carbone, même si la CSRD apporte de nombreux changements.

- Réaliser une « analyse d'écart » (ou « *gap analysis* ») systématique entre les indicateurs existants et ceux requis par la CSRD est indispensable pour identifier les manques et les besoins d'harmonisation des méthodologies.
- **Organiser des ateliers de travail réguliers avec les contributeurs** sur le volet qualitatif ainsi que des relectures conjointes pour s'assurer de la cohérence globale du rapport final.
- **Avoir un pilotage intégré pour une vision globale de la performance** : la gouvernance de la CSRD doit être bien définie afin de permettre d'identifier les risques et opportunités liés aux enjeux RSE, et de piloter des actions concrètes. Des objectifs et KPIs peuvent, en ce sens, être définis par entité.

4.2 BONNES PRATIQUES : DIRECTIONS NUMÉRIQUES

Pour les directions numériques, la CSRD représente à la fois un défi technique et une opportunité stratégique de renforcer leur positionnement au sein de l'organisation. Les recommandations sont les suivantes :

- **Positionner la DSI comme partenaire stratégique de la durabilité** : elle doit activement s'engager au-delà de son rôle d'opérateur technique. Elle est le moteur de l'industrialisation des processus et doit prendre en compte les enjeux matériels spécifiques au numérique (impact environnemental du numérique et de l'IA, accessibilité numérique, cybersécurité, protection des données personnelles...) qui font partie intégrante de la CSRD. Par ailleurs, il est nécessaire de clarifier les rôles entre d'un côté la DSI qui peut aider en termes de méthodologie et d'outillage, et d'un autre côté le métier, responsable de la gouvernance de ses données.
- **Investir dans une architecture de données robuste et évolutive** : face à la volumétrie et l'hétérogénéité des données, il est impératif de construire une architecture transverse, modulaire et scalable, capable de supporter ces nouveaux processus. Une *data platform* centrale est recommandée pour agréger et centraliser l'ensemble des données, assurant la traçabilité et la cohérence. Cette architecture doit être scalable et évolutive pour s'adapter aux évolutions futures des normes.
- **Standardiser et documenter les données** :
 - Disposer de modèles de données spécifiques au *reporting* CSRD, permettant d'assurer la qualité et la fiabilité des données.
 - Mettre en place un *data catalog*, intégrant tout le cycle de vie de la donnée, pour mieux structurer et documenter les *data points* ainsi que les responsabilités associées.
 - Définir un référentiel pour assurer la traçabilité (*lineage*) et l'auditabilité des données. Il est crucial de garantir la traçabilité des indicateurs, particulièrement pour les données calculées. Les données doivent être collectées au plus proche de la source et conservées de manière brute, ceci afin de pouvoir tracer toutes les étapes de l'analyse, depuis la donnée source jusqu'à la publication dans le rapport final.
- **Prioriser l'automatisation et l'industrialisation des processus de reporting** : pour les entreprises de la première vague d'application, l'année 2025 doit être celle de

l'industrialisation des processus de collecte et de *reporting*. Cela implique le déploiement d'outils de *workflow* permettant d'automatiser les saisies, les calculs, les contrôles et les validations. L'automatisation de la collecte de données, via l'implémentation de formulaires ou d'interfaces avec les systèmes sources (ERP, SIRH), est une priorité.

- **Développer les compétences internes en matière de données ESG** : l'acculturation ne concerne pas seulement les métiers, mais aussi les équipes IT. La DSI doit monter en compétence sur la sémantique de la donnée ESG et sur les exigences de la CSRD pour être en mesure de « challenger » les besoins exprimés par les métiers.
- **Participer activement à la veille réglementaire et technologique** : les directions numériques doivent suivre de près les évolutions réglementaires, notamment les potentielles simplifications des ESRS ou l'arrivée de la taxonomie digitale (iXBRL). Une veille sur le marché des outils de *reporting* est également essentielle pour identifier les solutions innovantes (y compris l'IA, en considérant son impact) et adapter la stratégie d'outillage.

5 CONCLUSION

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) se révèle être bien plus qu'une contrainte réglementaire, elle est un catalyseur de transformation pour les entreprises, les incitant à repenser en profondeur leurs modèles économiques et leur approche de la performance globale au regard de leurs données ESG. Elle fait aussi évoluer leur organisation, les méthodes et relations de travail. De nouveaux métiers se créent qui combinent les expertises en finance, RSE, IT, etc.

L'analyse de double matérialité, pierre angulaire de la CSRD, illustre parfaitement cette dynamique. Complexe dans sa mise en œuvre, elle contraint les organisations à une introspection inédite sur leurs impacts et leurs dépendances, identifiant ainsi non seulement les risques ainsi que les impacts, négatifs comme positifs, mais surtout les opportunités inexploitées. Cette démarche structurante favorise une vision holistique de la performance, permettant d'aligner les objectifs financiers et extra-financiers et de briser les silos traditionnels au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, le rôle des directions numériques est devenu non seulement central, mais également stratégique. Au-delà de leurs propres enjeux matériels (empreinte environnementale du numérique, cybersécurité, etc.), les DSI sont les architectes indispensables de la collecte, de la structuration, de la consolidation et de la publication des données de durabilité. Elles sont les garantes de l'industrialisation des processus, de la fiabilité des informations et de leur auditabilité. Le passage d'une gestion « artisanale » basée sur tableur à des systèmes outillés et automatisés est impératif pour faire face à la volumétrie et à l'hétérogénéité des *data points*, et pour permettre un pilotage efficace et en temps réel. L'investissement dans une gouvernance robuste de la donnée, incluant la définition claire des *data owners* et la mise en place de *data catalogs* et de *data lineage*, est une condition *sine qua non* pour assurer la qualité et la traçabilité des informations.

Les retours d'expériences soulignent la nécessité d'une acculturation continue de l'ensemble des parties prenantes. La convergence entre le monde de la finance et celui de la RSE, qui peuvent paraître éloignés, s'avère enrichissante et indispensable pour construire une compréhension commune et des méthodologies partagées.

Enfin, si la directive « *Content* » de décembre 2025 introduit de nouveaux seuils d'éligibilité, et une simplification à venir des normes ESRS, le consensus parmi les entreprises est de maintenir le cap. Ces ajustements sont perçus comme une opportunité d'affiner les approches plutôt qu'un signal de ralentissement des efforts. La CSRD, et plus largement l'agenda du Pacte vert européen (*Green Deal*), incite durablement les organisations à une plus grande transparence, à une amélioration continue de leur performance en matière de durabilité et à l'intégration de critères ESG dans leur stratégie.

En définitive, la CSRD malgré les nombreuses critiques qu'elle a pu susciter, est un projet d'entreprise en soi, voire un moteur d'innovation, incitant les entreprises à repenser leurs *business models*, leurs produits et services, et les relations avec leurs parties prenantes. La collaboration inter-directions, l'investissement dans un outillage adapté et une gouvernance des données rigoureuse sont les piliers sur lesquels elles construiront leur capacité à non seulement se conformer, mais à prospérer dans le nouveau paradigme de l'économie durable.



Le Cigref est un réseau de grandes entreprises et administrations publiques françaises qui a pour mission de développer la capacité de ses membres à intégrer et maîtriser le numérique. Par la qualité de sa réflexion et la représentativité de ses membres, il est un acteur fédérateur de la société numérique. Association loi 1901 créée en 1970, le Cigref n'exerce aucune activité lucrative.

Pour réussir sa mission, le Cigref s'appuie sur trois métiers, qui font sa singularité.

Appartenance

Le Cigref incarne une parole collective des grandes entreprises et administrations françaises autour du numérique. Ses membres partagent leurs expériences de l'utilisation des technologies au sein de groupes de travail afin de faire émerger les meilleures pratiques.

Intelligence

Le Cigref participe aux réflexions collectives sur les enjeux économiques et sociétaux des technologies de l'information. Fondé il y a près de 50 ans, étant l'une des plus anciennes associations numériques en France, il tire sa légitimité à la fois de son histoire et de sa maîtrise des sujets techniques, socle de compétences de savoir-faire, fondements du numérique.

Influence

Le Cigref fait connaître et respecter les intérêts légitimes de ses entreprises membres. Instance indépendante d'échange et de production entre praticiens et acteurs, Il est une référence reconnue par tout son écosystème.

www.cigref.fr

21 av. de Messine, 75008 Paris

+33 1 56 59 70 00

cigref@cigref.fr



Cigref
RÉUSSIR
LE NUMÉRIQUE